

Valutazione della struttura degli organismi della formazione professionale: sottoprogetto 1 «Sondaggio e raccomandazioni operative»

Rapporto all'attenzione della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI)

Estratto (riassunto, conclusioni e raccomandazioni)

Lucerna, 21 marzo 2024

Nell'ambito dell'iniziativa congiunta «Formazione professionale 2030», i partner della formazione professionale (Confederazione, Cantoni e organizzazioni del mondo del lavoro [oml]) hanno deciso di creare una nuova struttura che permetta di coordinare meglio gli organismi e di definire in maniera più chiara e trasparente i ruoli e i processi decisionali all'interno della formazione professionale. L'impostazione della nuova struttura degli organismi è descritta nella strategia operativa del 2020 intitolata «Struttura degli organismi della formazione professionale: proposta di sistematizzazione»¹. La strategia operativa prevede che dopo tre anni la struttura venga sottoposta a una valutazione. Il presente rapporto illustra i risultati di tale valutazione. Nel riassunto sono riportate le principali conclusioni a cui si è giunti. All'inizio viene fornita una breve descrizione della nuova struttura e del suo funzionamento e in seguito vengono riportati i risultati salienti relativi alla struttura organizzativa e ai processi nonché gli obiettivi raggiunti. Il riassunto si conclude con una serie di raccomandazioni.

Oggetto della valutazione: la nuova struttura degli organismi della formazione professionale

L'oggetto della valutazione è la nuova struttura degli organismi della formazione professionale. La valutazione esamina *in primo luogo* l'organizzazione strutturale² dei nuovi organismi, *in secondo luogo* l'interazione tra gli organismi nella nuova struttura e *in terzo luogo* gli obiettivi raggiunti grazie ai nuovi organismi.

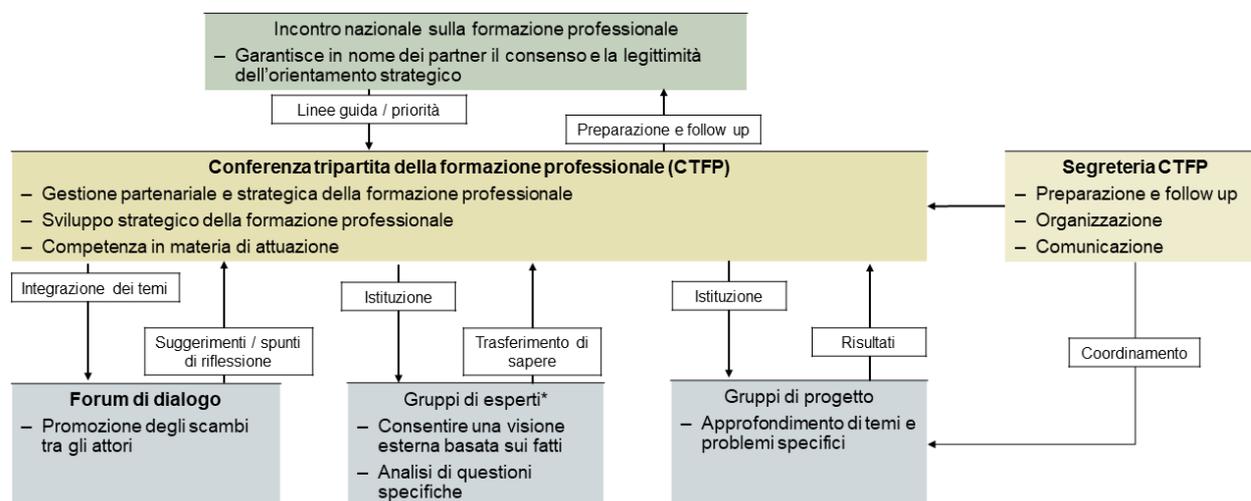
¹ Incontro nazionale sulla formazione professionale (2020): Struttura degli organismi della formazione professionale, proposta di sistematizzazione, Berna

² Per organizzazione strutturale intendiamo i compiti, il funzionamento, la composizione, la comunicazione e le risorse dei singoli organismi.

I Organizzazione strutturale

La struttura degli organismi, rinnovata nel 2021, si presenta come segue:

Organismi della formazione professionale e interazione nella nuova struttura



Fonte: rappresentazione Interface da Incontro nazionale sulla formazione professionale 2020 e Sager et al. 2021³.

Legenda: livello politico; livello strategico; livello operativo; **grassetto = nuovi organismi**; * non ancora istituiti

La struttura comprende organismi vecchi e nuovi. Infatti, l'incontro nazionale sulla formazione professionale e i gruppi di lavoro incaricati di approfondire temi specifici esistevano già prima del 2021. Sono invece nuovi la Conferenza tripartita della formazione professionale (CTFP), la sua segreteria e i forum di dialogo. Al momento della stesura del presente rapporto (gennaio 2024) i gruppi di esperti, un altro organismo previsto dalla nuova struttura, non erano ancora stati costituiti.

Nella CTFP sono rappresentati i tre partner della formazione professionale. L'organismo è composto da un responsabile della formazione professionale di ciascuna delle parti sociali rappresentate all'incontro nazionale (Unione sindacale svizzera, Travail.Suisse, Unione svizzera delle arti e mestieri e Unione svizzera degli imprenditori) nonché da due rappresentanti della Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP) e da un rappresentante della Confederazione. Il segretariato generale della Conferenza svizzera dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE) è rappresentato da una persona in qualità di ospite permanente. Al momento della valutazione, la CTFP era composta da sette persone provenienti dalla Svizzera tedesca e una proveniente dalla Svizzera francese.

I compiti principali della CTFP sono i seguenti: discutere e sviluppare temi strategici della formazione professionale, gestire i progetti dell'iniziativa «Formazione professionale 2030» (progetti FP2030), collaborare con i forum di dialogo e con i gruppi di progetto nonché preparare l'incontro nazionale sulla formazione professionale e valutarne i risultati. Per adempiere questi compiti i membri della CTFP in quanto delegati della rispettiva organizzazione devono trasmettere a quest'ultima le informazioni pertinenti e riferire alla CTFP le prese di posizione ufficiali adottate dalle loro cerchie.

³ Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot, Céline (2021): Politikevaluation. Eine Einführung. Springer VS. Wiesbaden.

I *forum di dialogo* sono organizzati e diretti dal partner competente della CTFP e si tengono di norma una volta all'anno. I membri responsabili della CTFP invitano i partecipanti e definiscono il programma, basato su temi pertinenti. Lo scopo dei forum di dialogo è favorire l'interazione tra i partecipanti e la CTFP garantendo così il massimo coinvolgimento dei diversi attori della formazione professionale. Finora sono stati attivi cinque forum: «Oml dei datori di lavoro», «Oml dei lavoratori», «Scuole specializzate superiori», «Responsabili della formazione di base scolastica e dei corsi interaziendali» e «Operatori della formazione e della formazione continua» (sciolto dopo la prima riunione).

I Struttura dei processi (collaborazione) degli organismi

La CTFP funge da anello di congiunzione tra i vari organismi:

- *incontro nazionale sulla formazione professionale e CTFP*: l'incontro nazionale definisce linee guida e stabilisce priorità per l'orientamento strategico della formazione professionale. I membri della CTFP accompagnano gli alti rappresentanti dei partner all'incontro;
- *forum di dialogo e CTFP*: la Conferenza propone i temi da discutere nei forum e tiene conto dei risultati. A loro volta, i forum suggeriscono alcuni temi che potrebbero essere trattati nelle riunioni della CTFP. Poiché i membri della Conferenza sono molto liberi nell'impostazione del proprio forum, la forma e il contenuto possono variare;
- *gruppi di progetto e CTFP*: la CTFP segue i gruppi di progetto istituiti nell'ambito dell'iniziativa «Formazione professionale 2030». Inoltre, istituisce lei stessa dei gruppi per discutere tematiche e problemi specifici della formazione professionale. I risultati dei lavori vengono poi esaminati dalla CTFP.

I Obiettivi da raggiungere

Secondo la strategia operativa, la nuova struttura degli organismi dovrebbe consentire di raggiungere 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.

Obiettivi e metodologia dello studio

La questione principale indagata nello studio è se la nuova struttura degli organismi ha effettivamente permesso di rafforzare la formazione professionale. Per trovare una risposta, la valutazione si pone i seguenti obiettivi:

- sottoporre a un'analisi critica l'impostazione degli organismi (composizione), il loro funzionamento e la loro collaborazione;
- verificare se e in che misura è stato possibile raggiungere gli obiettivi;
- in base ai risultati, individuare i margini di miglioramento e formulare apposite raccomandazioni.

⁴ Nella strategia operativa il titolo del quarto obiettivo è: «riduzione della densità normativa e snellimento della burocrazia». Tuttavia, più avanti nel rapporto si afferma che tra gli obiettivi della nuova struttura degli organismi c'è quello di promuovere processi consultivi e decisionali più efficienti e più trasparenti (cfr. Incontro nazionale sulla formazione professionale 2020, pag. 4). Per questo abbiamo deciso di modificare il titolo riportato nella strategia operativa. Le reazioni degli intervistati hanno infatti confermato la mancata corrispondenza tra titolo e contenuto.

La valutazione si fonda 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 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 e 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.

Nei prossimi paragrafi saranno presentati i risultati della valutazione dell'organizzazione strutturale della CTFP e dei forum di dialogo, nonché dell'interazione tra gli organismi e degli obiettivi conseguiti grazie alla nuova struttura.

Organizzazione strutturale della CTFP

Sono stati individuati i seguenti *punti di forza*:

- *buona gestione partenariale e preparazione dell'incontro sulla formazione professionale*: dal sondaggio online emerge che, a livello strategico, la CTFP adempie il compito di gestire la formazione professionale in un'ottica partenariale, ovvero riuscendo a mettere d'accordo i partner su priorità e orientamenti da seguire. Inoltre, adempie il compito di preparare l'incontro nazionale sulla formazione professionale;
- *la CTFP lavora in maniera adeguata e applica una cultura della collaborazione positiva*: secondo quanto affermato dagli intervistati, le interazioni con la CTFP e le sue riunioni sono utili e si completano a vicenda. Non ci sono riunioni superflue e i temi, sia quelli strategici che quelli operativi, vengono trattati al giusto livello. La gestione comune delle sfide durante la pandemia di COVID-19 ha contribuito a cementare le relazioni personali tra i membri della CTFP, facendo sì che ancora oggi i rapporti siano improntati alla fiducia reciproca e alla massima sincerità, come emerge dalle interviste;
- *le attività di comunicazione e informazione della CTFP sono utili*: i risultati del sondaggio online attestano che la CTFP comunica e informa in maniera comprensibile, tempestiva e quantitativamente adeguata. Inoltre, le informazioni fornite sono utili e gli strumenti di comunicazione sostanzialmente conformi. L'unico strumento che a detta degli intervistati è poco conosciuto fra gli attori della formazione professionale è la nota informativa CTFP-Info;
- *la segreteria lavora bene*: nelle interviste la segreteria della CTFP, che si trova presso la SEFRI, ottiene un'ottima valutazione. Il suo lavoro viene giudicato affidabile, efficiente ed efficace.

L'organizzazione strutturale della CTFP presenta i seguenti *problemi e punti deboli*:

- *gestione dei conflitti*: secondo gli intervistati, sebbene la CTFP cerchi sempre di trovare un punto d'incontro tra i suoi membri, quando si discute di temi politici o trasversali alla formazione professionale (p. es. la protezione dei giovani lavoratori), la ricerca del consenso si dimostra inefficace. I risultati delle interviste mostrano inoltre che all'interno della Conferenza ci sono opinioni divergenti sulla misura in cui è effettivamente compito della CTFP raggiungere un consenso. Mentre per alcuni si tratta di una missione molto importante, secondo altri non è necessario che la CTFP trovi un accordo su tutti i temi che saranno trattati nell'incontro nazionale sulla formazione professionale ed è più produttivo che le differenze tra i partner possano essere discusse anche durante tale incontro;

- *composizione della CTFP*: dalle interviste e dal sondaggio online è emerso che molti attori non si sentono rappresentati all'interno della Conferenza, tra questi: una parte degli organi responsabili della formazione professionale (Oda Santé, Società svizzera degli impiegati di commercio), gli istituti formativi – segnatamente le scuole specializzate superiori⁵ e le scuole professionali – gli operatori della formazione continua, i responsabili dei corsi interaziendali, le persone con disabilità nonché i giovani e i loro genitori, che potrebbero far parte della CTFP ad esempio tramite la Conferenza svizzera dell'orientamento professionale, universitario e di carriera. Alcuni intervistati sostengono che gli interessi e le istanze di questi attori riescono a trovare ascolto solo in parte presso la Conferenza. Secondo gli autori della valutazione ciò è un segnale del fatto che il flusso delle informazioni tra i membri della CTFP e le organizzazioni che rappresentano non sempre funziona correttamente, problema che potrebbe essere risolto con un ampliamento della Conferenza. Tuttavia, i risultati mostrano anche che l'attuale numero di membri, relativamente esiguo, fa sì che questo organismo possa lavorare in maniera flessibile ed efficiente e soprattutto sia in grado di intervenire;
- *nella CTFP i rappresentanti dei Cantoni dispongono di risorse limitate*: secondo quanto dichiarato nelle interviste, per i rappresentanti cantonali lavorare nella CTFP rappresenta un problema dal momento che non hanno ricevuto risorse supplementari in termini di tempo per svolgere le loro attività all'interno della Conferenza. Gli altri membri della CTFP, al contrario, affermano di avere a disposizione tempo sufficiente.

Organizzazione strutturale dei forum di dialogo

L'organizzazione strutturale dei forum di dialogo presenta i seguenti *punti di forza*:

- *la composizione e la frequenza di convocazione dei forum sono adeguate*: secondo i risultati del sondaggio online i gruppi d'interesse pertinenti sono rappresentati nei forum e la frequenza con cui questi ultimi vengono convocati è appropriata. Secondo le nostre indagini, la decisione di sciogliere il forum di dialogo «Operatori della formazione e della formazione continua» dopo la prima riunione è stata corretta. Infatti, poiché gli attori che vi hanno partecipato avevano esigenze troppo diverse, lo scambio non si è rivelato fruttuoso;
- *i membri della CTFP responsabili dei vari forum godono di grande libertà nell'organizzazione e nello svolgimento degli incontri*: i forum di dialogo vengono organizzati dal membro competente della CTFP e impostati in base ai temi rilevanti per i gruppi d'interesse coinvolti. Questo approccio, che comporta delle differenze a livello di svolgimento, contenuti e modalità organizzative, si è rivelato efficace ed è stato giudicato corretto e opportuno da tutti gli intervistati.

Sono stati riscontrati i seguenti *punti deboli*:

- *difficoltà di coinvolgere persone provenienti dalla Svizzera francese e italiana*: secondo gli intervistati solo poche persone della Svizzera latina partecipano ai forum di dialogo. Ciò è dovuto alla minore notorietà della nuova struttura degli organismi rispetto alla Svizzera tedesca e al fatto che spesso durante i forum si parla in tedesco, il che rende difficile la partecipazione dei rappresentanti della Svizzera latina;
- *la disparità delle risorse in campo può condizionare la qualità dei forum di dialogo*: sempre stando alle interviste, i membri della CTFP e/o le loro organizzazioni dispongono di risorse molto diverse oppure impiegano una diversa quantità di risorse

⁵ Al momento della stesura del rapporto la persona che rappresenta Travail.Suisse nella CTFP è anche membro del Comitato direttivo della Conferenza svizzera delle scuole specializzate superiori, l'organizzazione mantello delle SSS in Svizzera.

per organizzare e svolgere i forum. In questo modo diventa più difficile garantire una qualità uniforme.

Dal sondaggio online sono scaturiti ulteriori risultati sull'organizzazione dei singoli forum. Tra questi riportiamo anche tre constatazioni critiche in merito all'organizzazione:

- *tempo per interagire con gli altri partecipanti*: i partecipanti ai forum di dialogo «Oml dei datori di lavoro», «Responsabili della formazione di base scolastica e dei corsi interaziendali» e «Scuole specializzate superiori» vorrebbero avere più tempo a disposizione per interagire con le altre persone presenti. Gli incontri sarebbero troppo incentrati sulla trasmissione di informazioni da parte della CTFP e troppo poco sul dialogo;
- *forum di dialogo «Oml dei lavoratori», preparazione e contenuti*: a quanto pare in questo forum di dialogo le informazioni vengono fornite con troppo poco preavviso e i partecipanti auspicano di ricevere maggiori ragguagli per prepararsi meglio alla riunione del forum. Inoltre, un partecipante su tre non è soddisfatto dei contenuti trattati. Infine, i partecipanti a questo forum sono insoddisfatti rispetto alla gestione dei risultati: per le persone intervistate non è chiaro cosa viene fatto con le proposte e le istanze formulate durante i forum;
- *percezione dei problemi e possibilità di partecipazione al forum di dialogo «Scuole specializzate superiori»*: al momento in cui si è svolta la valutazione questo forum era stato organizzato una sola volta. Dopo l'esperienza i partecipanti hanno criticato il fatto che i loro problemi specifici non sono stati presi sufficientemente in considerazione dai membri della CTFP o che questi ultimi non li conoscevano abbastanza. Ciò ha portato a un alto livello di insoddisfazione. Inoltre i partecipanti al forum di dialogo «Scuole specializzate superiori» avrebbero troppe poche opportunità di proporre argomenti di discussione nella CTFP.

Interazione tra gli organismi

Per presentare i risultati relativi a questo aspetto prenderemo come punto di partenza il rapporto di ogni organismo con la CTFP.

I Interazione incontro nazionale – CTFP

Delle interviste emerge che gli incontri nazionali sulla formazione professionale sono *più efficienti e più pertinenti* rispetto al passato e che ci sono meno conflitti politici tra gli alti rappresentanti dei partner. Ciò è dovuto al fatto che grazie alla CTFP le maggiori divergenze possono essere appianate già nella fase di preparazione dell'incontro e che i rappresentanti hanno una migliore preparazione. La maggior parte degli intervistati giudica questo risultato molto positivo.

Tuttavia, sempre secondo gli intervistati, non tutti i membri della CTFP hanno la stessa idea su quale sia l'obiettivo dell'incontro nazionale. Mentre una parte di loro ritiene che sia un evento formale teso a fornire un sostegno politico ai dossier preparati per l'occasione, secondo altri l'incontro rappresenta un forum di discussione in cui non tutti i punti di vista devono essere stati esaminati fino in fondo e le divergenze appianate in anticipo. Questa diversa percezione genera controversie all'interno della CTFP.

I Interazione forum di dialogo – CTFP

Dalle informazioni raccolte emerge che la partecipazione di *tutti* i membri della CTFP ai forum di dialogo è *opportuna*. Infatti, la presenza di queste persone contribuisce a dare maggiore legittimazione ai forum, mostra che cos'è la CTFP e chi ne fa parte garantendo il flusso della comunicazione tra CTFP e forum di dialogo. Inoltre, durante questi incontri i membri della CTFP possono conoscere da vicino le tematiche concernenti gli attori della

formazione professionale che non rappresentano, il che favorisce la comprensione reciproca.

Tuttavia, la valutazione evidenzia anche il fatto che i partecipanti di tutti i forum di dialogo *non hanno un'idea chiara* di cosa succede con i *risultati* degli incontri. Serpeggia quindi un certo malumore tra i partecipanti, dato dal non sapere cosa produce il loro lavoro. Molti degli intervistati, del resto, ignoravano che i membri competenti della CTFP devono fare rapporto alla Conferenza sulle conclusioni a cui sono giunti i forum di dialogo.

I Interazione gruppi di progetto – CTFP

Per quanto riguarda l'interazione tra i gruppi di progetto e la CTFP, la valutazione ha evidenziato i seguenti *aspetti positivi*:

- *maggior trasparenza e migliore coordinamento*: da quando è stata istituita, la CTFP esamina la maggior parte dei grandi progetti di portata nazionale nel settore della formazione professionale. Grazie alla sua attività di controlling, la Conferenza ha una visione d'insieme dei progetti in corso e di quelli conclusi e sa quali attori sono coinvolti in quali progetti. Questo le permette di riconoscere le interdipendenze, di sfruttare le sinergie e, se necessario, di avviare nuovi progetti;
- *il flusso della comunicazione è garantito e il lavoro è improntato alla stima reciproca*: la collaborazione della CTFP con i gruppi di progetto è basata sulla stima reciproca ed è caratterizzata da una fiducia maggiore rispetto al passato. I gruppi di progetto hanno la possibilità di presentare progetti e risultati ai membri della CTFP e di discuterne con loro. Qualora necessario, i gruppi possono anche proporre spontaneamente i loro temi.

Tuttavia, dalle interviste emerge che spesso gli attori più modesti (p. es. i piccoli organi responsabili della formazione professionale) *non dispongono delle risorse sufficienti* per partecipare ai progetti. Questo dato mette in luce un problema di risorse che affligge le piccole organizzazioni di cui i partner competenti devono tenere conto al momento di costituire i gruppi di progetto.

Obiettivi raggiunti grazie alla nuova struttura degli organismi

Basandoci sui risultati del sondaggio online e sulle interviste abbiamo analizzato in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi formulati nella strategia operativa del 2020. Inoltre, abbiamo verificato il grado di conoscenza della nuova struttura degli organismi tra i vari attori della formazione professionale e il loro livello di soddisfazione.

I Conoscenza degli organismi e soddisfazione rispetto alla nuova struttura

Nel complesso, riteniamo che l'obiettivo di far conoscere gli organismi è stato *parzialmente raggiunto*: i risultati del sondaggio online mostrano che la maggior parte degli attori della formazione professionale conosce quanto meno i nomi dei nuovi organismi. Allo stesso tempo, però, un attore su cinque *non ha mai sentito parlare* di incontro nazionale, CTFP, forum di dialogo, convegno dei partner o gruppi di progetto. Si tratta soprattutto di persone che non fanno parte di nessun organismo o che provengono dalla Svizzera latina.

Per quanto riguarda la soddisfazione degli attori della formazione professionale rispetto alla nuova struttura degli organismi, l'obiettivo è da ritenersi *in gran parte raggiunto*. La maggioranza di coloro che hanno preso parte al sondaggio online si dichiara soddisfatta, ad eccezione dei rappresentanti degli istituti formativi, tra i quali le percentuali di soddisfatti e insoddisfatti sono quasi equivalenti. Secondo la valutazione, il loro malcontento è dovuto al fatto che non si sentono abbastanza rappresentati nella struttura degli organismi.

I Migliore gestione e sviluppo della formazione professionale

In base alla valutazione questo obiettivo può essere considerato *in gran parte raggiunto* per i seguenti motivi:

- la nuova struttura degli organismi e l’istituzione della CTFP hanno permesso di migliorare a livello strategico la gestione partenariale della formazione professionale, come hanno confermato gli attori nel sondaggio online;
- secondo gli intervistati la CTFP svolge un ruolo di mediazione tra i partner: eventuali problemi o conflitti possono essere individuati tempestivamente all’interno della Conferenza e affrontati a bassa soglia. Inoltre, gli scambi all’interno della CTFP rafforzano la fiducia tra i partner e la comprensione reciproca delle esigenze e delle richieste altrui;
- dalle interviste è emerso che rispetto al passato i partner si impegnano maggiormente a trovare un accordo e a elaborare soluzioni condivise;
- secondo gli intervistati, con la CTFP è migliorata la qualità dei progetti.

Ad ogni modo, come emerge dalle risposte del sondaggio online, la lacuna tra il piano politico e quello operativo, che rappresentava un punto debole della vecchia struttura, non è stata colmata completamente ovunque. Sebbene alcuni attori – segnatamente Confederazione e Cantoni – abbiano visto migliorare il collegamento tra i due piani, altri come quelli non rappresentati nella CTFP (p. es. gli istituti formativi) continuano ad avere difficoltà in tal senso e spetterebbe ai partner competenti risolvere il problema.

I Vasto coinvolgimento e partecipazione degli attori della formazione professionale

Dal nostro punto di vista questo obiettivo è stato *parzialmente raggiunto*. Infatti, mentre è stato possibile coinvolgere gli attori, la loro partecipazione è ancora deficitaria. La nostra valutazione si basa sui seguenti fatti:

- come emerge dal sondaggio online la nuova struttura degli organismi, in particolare il forum di dialogo, favorisce un *vasto coinvolgimento* dei vari attori e contribuisce a far sì che le decisioni riguardanti la formazione professionale godano di un ampio consenso;
- tuttavia, il sondaggio e le interviste evidenziano anche il fatto che la nuova struttura non riesce a garantire la *partecipazione di tutti* gli attori. A seconda di come vengono impostati i forum, il dialogo tra la CTFP e i partecipanti varia di intensità, il che significa che non tutti i partecipanti riescono a dare il proprio contributo allo stesso modo. Il grado di partecipazione degli attori sembra essere particolarmente alto nel forum di dialogo «Responsabili della formazione di base scolastica e dei corsi interaziendali»: il 75 % degli intervistati appartenenti a questo forum dichiara infatti che gli incontri raggiungono l’obiettivo di promuovere una migliore partecipazione. I risultati ottenuti dagli altri forum di dialogo sono leggermente più negativi. Due terzi dei partecipanti interpellati dichiarano che i forum hanno incentivato la partecipazione degli attori.

I Analisi mirata di nuovi temi e nuove questioni

Dal nostro punto di vista l’obiettivo è stato *parzialmente raggiunto*. Bisogna riconoscere che, in base ai risultati del sondaggio online, la nuova struttura degli organismi è stata in grado di analizzare temi e questioni in maniera più specifica e con un migliore coordinamento a livello di partenariato. A questo risultato ha contribuito la migliore gestione dei progetti da parte della CTFP, la quale secondo gli intervistati è anche capace di proporre autonomamente nuovi temi, come ha fatto del resto anche in passato, ad esempio nell’ambito della salute mentale dei giovani.

Tuttavia, secondo le nostre indagini, le richieste e i suggerimenti di tipo operativo, soprattutto quelli provenienti dai forum di dialogo, non sono stati sufficientemente ripresi e approfonditi dalla CTFP. Le ragioni sono molteplici: *in primo luogo* le esigenze e gli interessi dei partecipanti ai forum sono molto eterogenei e non è facile per la CTFP individuare dei temi trasversali. *In secondo luogo*, in base ai risultati del sondaggio online e alle interviste con persone che non fanno parte della Conferenza, i membri della CTFP non rappresentano interamente gli attori della formazione professionale, soprattutto gli istituti formativi non si sentono abbastanza rappresentati. *Infine*, dalle interviste con i membri della CTFP emerge che i processi per integrare e approfondire le richieste provenienti dai forum di dialogo nelle riunioni della Conferenza non sono definiti.

Secondo l'ottica della valutazione, c'è il rischio che le persone inizino a disertare i forum di dialogo qualora abbiano l'impressione che gli argomenti discussi non trovino spazio nell'attività della CTFP. A medio e lungo termine questa situazione può determinare un calo dei partecipanti e una perdita di importanza degli stessi forum.

I Processi consultivi e decisionali più efficienti e più trasparenti

Questo obiettivo è stato *in gran parte raggiunto*. Dalle nostre ricerche emerge che la nuova struttura contribuisce a chiarire ulteriormente i ruoli e i compiti a livello politico, strategico e operativo e che le discussioni tra gli attori della formazione professionale sono diventate più pertinenti. Progetti e temi possono essere discussi e coordinati in maniera efficiente e centralizzata dalla CTFP e i partner non sono più costretti a sottoporre ogni singolo problema alla SEFRI. Soprattutto durante la pandemia di COVID-19 la nuova struttura degli organismi ha permesso di gestire le sfide in maniera rapida ed efficiente.

Solo per quanto riguarda i processi decisionali e l'uniformità dell'attuazione nella formazione professionale sono stati osservati effetti piuttosto scarsi.

Valutazione complessiva

Secondo gli autori della valutazione la nuova struttura degli organismi ha permesso di compiere dei progressi, in particolare una migliore gestione partenariale della formazione professionale (grazie alla CTFP), discussioni più mirate e pertinenti durante l'incontro nazionale e un maggiore coinvolgimento dei diversi attori attraverso i forum di dialogo.

In compenso, ci sono ambiti nei quali la nuova struttura non ha generato alcun miglioramento e non ha ridotto i deficit, come ad esempio per quanto concerne la possibilità per gli attori di partecipare attivamente sul piano operativo. Nonostante i forum di dialogo, infatti, le richieste e le istanze non riescono a raggiungere i «piani alti» della formazione professionale. Inoltre, ci sono alcuni attori che non si sentono abbastanza rappresentati nella nuova struttura degli organismi.

In generale possiamo affermare che i nuovi organismi sono impostati in maniera adeguata e contribuiscono al rafforzamento della formazione professionale. In alcuni punti sono necessari degli aggiustamenti, che abbiamo riassunto nelle seguenti raccomandazioni.

Raccomandazioni

In base ai risultati della valutazione formuliamo le seguenti raccomandazioni, che secondo il nostro parere consentiranno di migliorare l'attuale struttura degli organismi.

- *Raccomandazione 1 – Preferire le piccole modifiche ai grandi cambiamenti:* la nuova struttura e i nuovi organismi sono relativamente giovani e sono stati creati in un periodo particolarmente difficile (pandemia di COVID-19). Tuttavia, dalle interviste e dal sondaggio online si può constatare 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 nostro punto di vista, per colmare le lacune riscontrate e ottenere effetti più significativi non c'è bisogno di rivoluzionare la struttura. Raccomandiamo quindi alla CTFP di mantenere gli aspetti che funzionano (p. es. modalità di lavoro, collaborazione con i gruppi di progetto) e apportare miglioramenti specifici (cfr. raccomandazioni 2 – 4). Inoltre, ci sembra importante informare meglio sull'attività degli organismi quegli attori che non fanno parte né di un gruppo di progetto né di un forum di dialogo.
- *Raccomandazione 2 – Definire i processi all'interno della CTFP:* i membri intervistati non hanno ben chiari i seguenti processi: in che modo la CTFP in quanto organismo generale può lanciare progetti e in che modo i risultati dei forum di dialogo confluiscono nelle attività della Conferenza? Nei primi tre anni entrambi sono stati portati avanti caso per caso con un approccio poco lungimirante. Per questo raccomandiamo alla CTFP di sistematizzare e definire chiaramente i processi per l'avvio di nuovi progetti come segue: 1) i progetti possono nascere da mandati conferiti in occasione dell'incontro nazionale, 2) la CTFP può anticipare problemi o tendenze, affrontare temi e lanciare progetti tematici, 3) i temi emersi durante i forum di dialogo possono essere portati all'attenzione della CTFP e approfonditi da quest'ultima. In particolare, dovrebbero essere esplicitamente descritti quest'ultimo processo e il flusso di informazioni (feedback) tra i membri della CTFP e le organizzazioni che rappresentano al momento dell'avvio dei progetti.
- *Raccomandazione 3 – Ottimizzare i forum di dialogo:* è opportuno che i membri della CTFP siano fondamentalmente liberi di organizzare i loro forum di dialogo come desiderano. Ciononostante, i risultati del sondaggio online e le interviste ci portano a concludere che alcuni aspetti dei forum dovrebbero essere standardizzati. Ciò include: i) fornire informazioni sufficienti per prepararsi alla partecipazione, ii) concedere tempo sufficiente durante gli incontri per l'interazione con gli altri partecipanti e con i membri della CTFP, iii) verbalizzare e comunicare in modo coerente i risultati, iv) offrire ai partecipanti possibilità di partecipazione. Secondo noi ciò contribuirà ad aumentare la soddisfazione di chi prende parte ai forum di dialogo. Raccomandiamo quindi ai membri della Conferenza di esaminare gli aspetti dei forum appena menzionati ed eventualmente di ottimizzarli. In particolare sono necessari miglioramenti nell'ambito dei forum «Oml dei lavoratori» e «Scuole specializzate superiori».
- *Raccomandazione 4 – Valutare la creazione di una struttura per gli operatori della formazione professionale continua:* dal momento che i partecipanti avevano esigenze troppo diverse e lo scambio si era rivelato poco proficuo, si è deciso, giustamente, di sciogliere il forum di dialogo «Operatori della formazione e della formazione continua». Tuttavia, poiché è necessaria una soluzione alternativa, raccomandiamo alla CTFP di valutare la creazione di una struttura che permetta anche agli operatori della formazione continua di interagire tra loro. Aspetti quali organizzazione, compiti, contenuti, composizione e momento dell'istituzione devono essere discussi insieme ai rappresentanti del settore. Occorre inoltre tenere conto dei lavori relativi all'attuazione strutturale della legge del 20 giugno 2014 sulla formazione continua (LFCo; RS 419.1).

Le seguenti raccomandazioni riguardano cambiamenti di grande portata. Sulla base dei risultati della valutazione, non è possibile stabilire in modo definitivo se queste raccomandazioni siano vantaggiose in tutti i casi: sebbene la loro attuazione possa porre rimedio ad alcune carenze, potrebbe allo stesso tempo creare nuovi problemi. Raccomandiamo di discuterle all'interno della CTFP senza però prevederne la piena attuazione.

- *Raccomandazione 5 – Integrare gli istituti formativi nella CTFP:* secondo le nostre indagini gli istituti formativi – segnatamente le scuole specializzate superiori e le scuole professionali – non sono soddisfatti della loro rappresentanza nella CTFP. Tuttavia, un ampliamento della Conferenza rischierebbe di farle perdere flessibilità e capacità operativa. Inoltre, spesso questi istituti sono scuole cantonali già rappresentate nella CTFP attraverso i delegati della CSFP e del segretariato generale della Conferenza delle direttrici e dei direttori generali della pubblica educazione (SG-CDPE). Pertanto, raccomandiamo alla CTFP di applicare una procedura graduale per migliorare la rappresentanza degli istituti formativi. Per raggiungere lo scopo è necessario innanzitutto ottimizzare i forum di dialogo conformemente alla raccomandazione 3. In seguito, i rappresentanti cantonali nella CTFP e i rappresentanti delle omi dei datori di lavoro e dei lavoratori devono verificare se e come possono dare maggiore risonanza alle istanze degli istituti formativi. Qualora nei prossimi anni queste misure non sortiscano gli effetti sperati, raccomandiamo alla CTFP di valutare l'opzione di accogliere al suo interno gli istituti formativi, ad esempio invitando un loro rappresentante in qualità di ospite permanente, come avviene per il SG-CDPE.
- *Raccomandazione 6 – Istituire gruppi di esperti:* nelle interviste e nel sondaggio online diverse persone hanno espresso l'auspicio che fossero istituiti dei gruppi di esperti per occuparsi di temi quali la collaborazione tra attori e organismi di altri settori (p. es. licei e università), il prestigio della formazione professionale e lo sviluppo dei percorsi formativi. Si tratta di temi che vale sicuramente la pena approfondire ma che potrebbero essere esaminati anche da gruppi di progetto, all'interno dei quali già oggi sono presenti numerosi esperti. Inoltre, un nuovo organismo comporta nuove connessioni e l'onere di coordinamento per la CTFP aumenterebbe di conseguenza. Queste argomentazioni ci rendono riluttanti ad approvare senza riserve la creazione di un gruppo di esperti. Raccomandiamo pertanto che, quando si presenta un tema per il quale sarebbe appropriata la formazione di un gruppo di esperti, la CTFP valuti se il tema può essere trattato da un organismo già esistente. Ciò consente di ridurre al minimo la complessità della struttura degli organismi. Se negli anni successivi si dimostrerà efficace coinvolgere gli esperti attraverso gli attuali organismi, come avviene già oggi, si potrà prendere in considerazione anche lo scioglimento del gruppo.