



## Creare e organizzare una rete di aziende formatrici

### Di cosa bisogna tenere conto quando si organizza una rete di aziende formatrici?

Esistono molti esempi di reti di aziende formatrici create su una base solida che rappresentano un vantaggio per tutte le parti coinvolte. D'altro canto non pochi progetti di rete falliscono a causa delle aspettative irrealistiche e/o di una scarsa preparazione e di precauzioni insufficienti.

### Pianificare una rete di aziende formatrici

Indipendentemente dal tipo previsto, si consiglia di approfondire i temi che seguono e di allestire una pianificazione aziendale prima di creare una rete di aziende formatrici:

- motivazione e obiettivi, posizionamento
- posti di formazione
- destinatari (persone in formazione)
- aziende coinvolte
- tipo di organizzazione e modello aziendale
- finanziamento
- garanzia della qualità
- basi legali
- ulteriori informazioni

### Motivazione e obiettivi, posizionamento

Le reti di aziende formatrici semplici, in genere nascono dalla seguente situazione: un'azienda vorrebbe offrire una formazione professionale, ma non è in grado di coprire tutti gli ambiti della formazione. Quindi l'azienda cerca una o più aziende partner, presso le quali la persona in formazione può seguire la formazione negli ambiti mancanti.

Oppure:

alcune piccole aziende, attive nello stesso settore, desiderano offrire insieme uno o più posti di formazione e delegare i compiti amministrativi e di coordinazione a una delle aziende.

Qualunque sia la ragione della creazione di una rete di aziende formatrici, è importante che le parti interessate siano in chiaro sulla motivazione, gli obiettivi e l'ambiente in cui si posizionano:

Perché creare una rete?

Quali obiettivi si vogliono raggiungere?

Quali sono i rischi possibili?

In quale ambiente si vuole posizionare la rete?

Chi partecipa al progetto in modo operativo? Di quale bagaglio professionale e di quali esperienze dispongono le persone coinvolte?

Con chi si collabora (uffici, associazioni professionali, scuole, servizi, organizzazioni del mondo del lavoro ecc.)?

Per la pianificazione delle reti di aziende formatrici ampliate che vogliono offrire diversi posti di formazione e/o che si rivolgono a un gruppo di destinatari ben preciso (ad esempio persone in formazione svantaggiate) è inoltre molto importante disporre di una buona rete di conoscenze.

Di quali contatti dispongono gli organizzatori?

Esistono progetti simili, da cui si potrebbe imparare qualcosa?

Chi potrebbe sostenere il progetto dal lato professionale o concettuale?

Quali rappresentanti noti dell'economia o della politica potrebbero essere coinvolti nel progetto?

Che sia chiaro sin dall'inizio:

le ricadute economiche non devono essere l'obiettivo principale della creazione di una rete di aziende formatrici. La formazione professionale è un compito bello e molto gratificante che può comportare preoccupazioni e problemi. Ma l'effetto materiale della formazione professionale è indiretto (si garantiscono le nuove leve della professione e ci si assume una specifica responsabilità sociale), non è quindi un ambito in cui si può creare profitto rapidamente.

### **Posti di formazione**

Individuare con precisione le professioni per le quali la rete vuole offrire una formazione di base:

In quali professioni e in quali settori si vuole offrire una formazione?

In quale contesto economico si situano le professioni scelte? In un futuro prossimo e più remoto i professionisti formati saranno richiesti? Che sviluppo è previsto nei prossimi anni per le professioni scelte?

Esiste la domanda di tale formazione?

Si vuole offrire una formazione professionale di base con AFC o CFP?

Quanti posti di formazione può e vuole mettere a disposizione all'anno la rete di aziende formatrici?

Si vogliono assumere le persone in formazione tutte insieme, di modo che seguano la formazione in modo parallelo, o le si vogliono distribuire sui diversi anni di formazione?

Quale sviluppo è previsto per i posti di formazione (inizio, potenziamento massimo, sviluppo ulteriore)?



È importante non perdersi nella scelta delle professioni, affinché si possa garantire una formazione di qualità e contenere entro i limiti l'onere da parte della rete.

Il numero dei posti di formazione deve essere calcolato con cura in base all'obiettivo secondo il quale tutte le persone che ottengono un contratto di tirocinio possano effettivamente seguire e concludere la formazione presso la rete di aziende formatrici. È da evitare il reclutamento di persone in formazione in numero superiore ai posti realmente disponibili (conseguenze legali ed economiche).

### **Destinatari (persone in formazione)**

Approfondire il tema del profilo delle persone in formazione:

Di quali requisiti devono disporre le persone in formazione? Quali di tali requisiti sono particolarmente importanti?

Quali metodi di selezione e di reclutamento sono adeguati ai candidati?

Secondo quali criteri avviene la selezione?

Alle singole aziende si devono richiedere condizioni particolari per rispondere ai bisogni delle persone in formazione?

Bisogna essere consapevoli del fatto che una rete di aziende formatrici, a causa del sistema di rotazione, richiede dalla persona in formazione la disponibilità a far fronte a condizioni particolari. Essa deve infatti essere pronta a cambiare posto di lavoro, persona di riferimento e disporre di requisiti graditi presso più di un'azienda.

### **Aziende coinvolte**

Allestire un profilo delle aziende coinvolte. Approcci possibili:

settore, campo d'interesse, know-how

luogo, distribuzione regionale, accessibilità con i mezzi pubblici

offerta di formazione necessaria

entità (numero dei collaboratori, numero dei collaboratori che partecipano alla formazione)

cultura aziendale, immagine pubblica

requisiti delle persone di riferimento e delle persone che assistono le persone in formazione (relativi alla formazione, alle competenze sociali, al contatto con i giovani ecc.)

età dell'azienda

forma giuridica, situazione economica, solvibilità

portfolio della clientela

infrastruttura, requisiti tecnici relativi alla formazione

motivi per la partecipazione alla rete di aziende formatrici

ecc.

Si chiarisca quante e quali aziende corrispondono al profilo desiderato e di conseguenza potrebbero offrire dei posti di formazione all'interno della rete. È importante poter indicare un numero sufficiente di aziende partecipanti sin dall'inizio. Con la stipula di un contratto si garantisce la continuità dei posti di formazione. Inoltre sono necessari degli strumenti che rendano possibile l'adesione di nuove aziende (ad esempio per il caso in cui una delle aziende sia costretta a lasciare la rete per motivi finanziari o altre ragioni).



È importante far presente alle aziende coinvolte che, aderendo alla rete si assumono l'incarico di formazione. Deve essere inoltre spiegato in cosa consiste tale incarico. Durante le trattative di adesione l'azienda di riferimento non può esporre solo i benefici della rete, altrimenti le aziende coinvolte potrebbero partire dal presupposto di non dover partecipare attivamente alla formazione. Inoltre bisogna essere consapevoli del fatto che le reti di aziende formatrici richiedono molto dai formatori. I formatori ideali sono persone qualificate con esperienza e di conseguenza i costi di personale sono relativamente alti.

### **Tipo di organizzazione e modello aziendale**

Un'organizzazione solida è la base più importante della rete di aziende formatrici. Le reti di aziende formatrici semplici in genere vengono gestite da una delle aziende chiamata azienda di riferimento; le reti di aziende formatrici ampliate vengono invece gestite da un'organizzazione di riferimento. L'azienda di riferimento partecipa alla formazione professionale di base delle persone in formazione, mentre l'organizzazione di riferimento in genere non impartisce alcuna formazione.

I compiti che in genere vengono eseguiti dall'azienda / dall'organizzazione di riferimento sono:

- selezione delle persone da formare
- amministrazione relativa alla formazione (amministrazione del personale, rapporti di formazione, versamento dello stipendio ecc.)
- consulenza, accompagnamento e assistenza delle aziende della rete in caso di questioni legali, legate alla formazione e domande relative alla pedagogia professionale
- promozione dello scambio di esperienze tra i formatori
- sostegno delle persone in formazione in caso di problemi personali (alla scuola professionale, nelle aziende o nei corsi interaziendali)
- acquisizione di posti di formazione
- responsabilità della formazione, stipula dei contratti di tirocinio
- pianificazione e organizzazione della formazione
- prestazione di formazione pratica principale
- formazioni aziendali e seminari per persone in formazione e per preparare alla pratica i responsabili della formazione

Oltre al capitolato d'oneri dell'azienda /dell'organizzazione di riferimento bisogna chiarire anche i punti seguenti:

- modello di gestione adeguato
- forma giuridica dell'organizzazione di riferimento (ad esempio: società semplice, associazione, fondazione, cooperativa)
- statuto delle parti interessate (membri, associati ecc.)
- ammontare del capitale proprio
- organi e persone coinvolte
- segreteria e gestione
- organi di vigilanza e revisione
- statuti che definiscono la natura giuridica, lo scopo e le modalità d'adesione, il finanziamento, l'ammontare dei contributi dei membri, i loro diritti e doveri e quelli del comitato e della segreteria generale



Se per una rete di aziende formatrici si sceglie la forma dell'associazione, deve essere allestito un capitolato d'oneri relativo alla segreteria generale nei confronti dell'associazione.

Il capitolato d'oneri comprende:

- i compiti legali dell'azienda formatrice
- la contabilità
- l'amministrazione del personale
- la rappresentanza esterna
- la pianificazione della formazione e la garanzia della qualità

**Inoltre bisogna tenere conto di:**

- Dove si trova la sede?
- Da chi è composta la segreteria generale?
- Chi si prende carico dell'amministrazione?
- Quale infrastruttura è a disposizione (uffici, posti di lavoro, software per la gestione aziendale, mezzi di formazione ecc.)?

### **Finanziamento**

È molto importante che la rete di aziende formatrici abbia una base economica solida sin dall'inizio:

La rete di aziende formatrici dispone di un modello di gestione e di finanziamento.

Il piano finanziario comprende i dati dettagliati relativi ai costi e ai redditi previsti per almeno cinque anni, oltre alla fase preparatoria.

Dal piano finanziario bisogna riconoscere che la rete di aziende formatrici è in grado di autofinanziarsi a partire dal quinto anno di attività.

La domanda per l'incentivo economico da parte della Confederazione deve essere fatta attraverso l'ufficio o l'autorità cantonale competente.

Il piano finanziario deve essere calcolato in base a un numero variabile di persone in formazione, per trovare così il numero minimo necessario a coprire i costi.

La creazione di una rete ampliata comporta dei costi di marketing che sono da considerare nel piano finanziario.

Le risorse devono essere garantite dai contributi versati dai membri, dai mandati produttivi e dalla raccolta di fondi. I contributi dei membri comprendono: contributi per la creazione, quote per diventare membro, quote dei membri e contributi per la formazione professionale di base. La raccolta di fondi comprende invece le donazioni e le offerte.

### **Finanziamento da parte di terzi**

Esistono le seguenti possibilità:

incentivo economico da parte della Confederazione ai sensi dell'art. 54 della LFPr, tale incentivo è garantito per i primi quattro anni ([www.ufft.admin.ch](http://www.ufft.admin.ch))

sostegno finanziario da parte di fondazioni o organizzazioni o fondi regionali e altre fonti

Di regola non viene concesso nessun sostegno economico da parte del Cantone in cui si trova la sede della rete.



### Da tenere in considerazione

La rete dovrebbe disporre di un capitale iniziale che le permetta di prefinanziare la prima fase.

I rapidi mutamenti delle circostanze economiche e politiche si ripercuotono velocemente sulla situazione economica delle reti di aziende formatrici. È quindi importante disporre di un accantonamento per i tempi più difficili dal punto di vista finanziario.

### Rischi:

finanziamento da parte di terzi troppo elevato e rischio di forte indebitamento

perdita di debitori e insolvenza di imprese formatrici

fluttuazione degli affitti possono far variare fortemente i costi base dell'azienda formatrice (è importante ottenere una situazione possibilmente stabile per gli affitti immobiliari)

### Garanzia della qualità

Ai sensi dell'articolo 8 della Legge sulla formazione professionale, tutti gli operatori della formazione professionale sono tenuti a garantire lo sviluppo della qualità. Ciò vale anche per le reti di aziende formatrici.

Nota bene: l'azienda o l'organizzazione di riferimento si prende la responsabilità di garantire la qualità della formazione in tutte le aziende della rete; ha quindi una specie di funzione di "controllo" rispetto alle altre aziende formatrici.

È importante chiarire i punti seguenti:

Come fa l'azienda / l'organizzazione di riferimento a farsi regolarmente un'idea sullo svolgimento della formazione nelle singole aziende?

Con quale frequenza e nel quadro di quali processi l'azienda/ l'organizzazione di riferimento effettua una valutazione sistematica della qualità nelle varie imprese formatrici?

Quali strumenti vengono applicati per tale valutazione?

Come fanno le singole aziende a valutare la propria qualità della formazione?

Come si procede quando una delle aziende non soddisfa i criteri di qualità necessari?

L'intero processo necessario per garantire la qualità dovrà essere comunicato a tutti gli interessati prima di integrarli nella rete di aziende formatrici, di modo che sappiano cosa li aspetta.

Uno strumento possibile per lo sviluppo della qualità nella formazione professionale di base è la QualiCarte ([www.qfp.formazioneprof.ch](http://www.qfp.formazioneprof.ch)). Essa comprende 28 indicatori di qualità che descrivono le tappe principali della formazione in azienda, è interdisciplinare ed è adatta soprattutto all'autovalutazione.

Le reti di aziende formatrici possono facilmente adattare la QualiCarte alle proprie necessità. È comunque possibile sviluppare pure degli strumenti individuali.



### **Basi legali**

Legge sulla formazione professionale, LFPr (Legge federale del 13 dicembre 2002 sulla formazione professionale, RS 412.10), art. 16 Contenuti, luoghi d'insegnamento, responsabilità

Ordinanza sulla formazione professionale, OFPr (Ordinanza del 19 novembre 2003 sulla formazione professionale, RS 412.101), art. 6 Definizioni, art. 8 Contratto di tirocinio, art. 9 Ubicazione della formazione di base ad impostazione aziendale, art. 14 Rete di aziende di tirocinio

(Le leggi citate possono essere scaricate all'indirizzo : [www.admin.ch/ch/l/lrs/rs](http://www.admin.ch/ch/l/lrs/rs)  
Basta indicare l'abbreviazione corrispondente.)

### **Ulteriori informazioni**

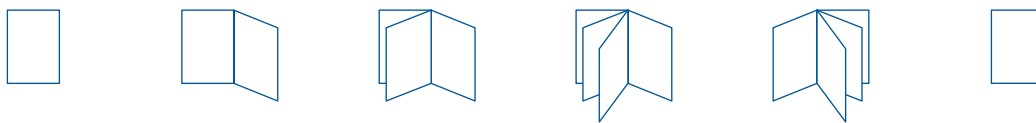
[www.raf.formazioneprof.ch](http://www.raf.formazioneprof.ch)

Sul presente sito si trovano ulteriori informazioni, link utili e pratici strumenti di lavoro, quali contratti tipo, capitolato d'oneri per la segreteria generale, statuti tipo e tabelle con liste di spunta.

### **Fonte:**

Lehrbetriebsverbund: Leitfaden für Gesuchsteller. Stand Januar 2009. Bildungsdirektion Kanton Zürich, Mittelschul- und Berufsbildungsamt.





## **Promemoria 20**

**Creare e organizzare una rete di aziende formatrici**

**[www.memo.formazioneprof.ch](http://www.memo.formazioneprof.ch)**

Edizione febbraio 2012

### **© CSFO Berna**

È consentita la ristampa integrale o parziale dei contenuti per scopi non commerciali, comprese la memorizzazione e l'utilizzazione su supporti ottici ed elettronici, purché venga indicata la fonte.

**CSFO** | Casa dei Cantoni | Speichergasse 6 | Casella postale 583 | 3000 Berna 7  
Telefono 031 320 29 00 | Fax 031 320 29 01 | [formazioneprof@csfo.ch](mailto:formazioneprof@csfo.ch)

**[www.formazioneprof.ch](http://www.formazioneprof.ch)**