



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

## **Separatum** Informazioni

# 2018–2019

Retrospektiva e prospettiva  
Impiegati di commercio 2022



## SEPARATUM INDICE

---

Prefazione	02
Retrospectiva e prospettiva	03
Design didattico «Impiegati di commercio 2022»	04
Il tirocinio commerciale ha una nuova forma	06
Intervista alla Signora dr Silvia Steiner, Consigliera di Stato	08
Formazione commerciale di base: acqua passata o lavoro del futuro?	10
Apprendimento ed esame orientati alle competenze	11
Rapporto intermedio sul progetto di ottimizzazione della procedura di qualificazione Impiegato di commercio AFC: «Esami finali elettronici dell'ovap»	12

---

## Prefazione



**Thomas-Peter Binder**  
Presidente ovap

Care lettrici e cari lettori,

tra tutti i tirocini proposti, la formazione di base commerciale continua a rientrare tra i più ambiti. Tuttavia, questa formazione è in continuo cambiamento perché va ad adattarsi alle circostanze del mercato del lavoro e della società dei servizi. Molti segretari comunali – e io sono uno di questi – hanno iniziato la loro carriera con una formazione di base commerciale.

È incredibile quanto il nostro ramo sia cambiato da allora. Nuove tecnologie influenzano i nostri servizi e processi di lavoro e i nostri «piccoli uffici» sono diventati delle «aziende» moderne e orientate ai servizi. Oggigiorno notiamo come il ricambio generazionale e la digitalizzazione abbiano modificato le esigenze dei cittadini e i nostri servizi.

Anche i cambiamenti strutturali sono una realtà quotidiana da molto tempo. Penso alle aggregazioni comunali o alle collaborazioni intercomunali e intercantonali. Le competenze richieste contemplano anche settori nuovi. Fino a poco tempo fa, era molto importante avere una bella calligrafia per permettere una facile lettura – possibilmente, senza incorrere in errori – degli schedari e delle loro etichette. Oggi, invece, servono nozioni approfondite nel campo dei media digitali e dei loro software. Bisogna sapersi districare nella giungla delle leggi, come ad esempio applicare correttamente le disposizioni sulla protezione dei dati.

Il nostro lavoro è ricco di sfide ed è questo che lo rende così eccitante. Per potersi destreggiare tra le varie mansioni è di estrema importanza, se non addirittura determinante, un adeguato sistema di formazione professionale, l'organizzazione delle singole formazioni professionali di base e delle attinenti formazioni professionali superiori. E questo anche se si tratta di esercitare la propria professione con soddisfazione e interesse.

La statistica mostra che una persona in formazione su cinque segue una formazione di base commerciale. Le amministrazioni pubbliche dipendono particolarmente da questa categoria professionale. Ecco perché nel nostro ramo formiamo annualmente circa 2'000 persone: un 85% nella formazione di base organizzata dall'azienda (FOA) e un 15% nella formazione di base organizzata dalla scuola (FOS).

Siamo quindi pronti per accogliere il futuro. In veste di portavoce della professione «Impiegato di commercio AFC/ Impiegata di commercio AFC» e come secondo ramo di formazione e degli esami commerciali più grande della Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali, l'ovap porta avanti il progetto «Impiegati di commercio 2022». Con questo progetto vengono poste le basi per la nuova ordinanza sulla formazione professionale di base e il piano di formazione, per i programmi quadro didattici e i concetti di procedura di qualificazione nonché per gli strumenti di attuazione. Per questo motivo, l'opuscolo di quest'anno è nuovamente dedicato al tema «Impiegati di commercio 2022». E voi, care lettrici e cari lettori, vi troverete direttamente tutte le informazioni più importanti in merito.

Colgo l'occasione per ringraziare sentitamente la direzione del progetto e il core team «Impiegati di commercio 2022» per il loro grande impegno. Il complesso progetto che gestiscono determinerà a lungo la formazione professionale. Buona fortuna!

Cordiali saluti

**Thomas-Peter Binder**  
Presidente ovap

## Retrospectiva e prospettiva

### Le retrospettive è dedicata al progresso del nostro ramo

Per quattro anni, e fino al termine del mio mandato alla fine del 2018, ho avuto l'onore di essere presidente dell'ovap. Per me si è trattata di un'esperienza molto arricchente e importante. Ho sempre cercato di levare all'amministrazione pubblica quell'immagine di ente impolverato e statico che la contraddistingueva e di portare invece, con la formazione di base commerciale, innovazione e progresso nel nostro ramo.

In questo senso il nostro portale Extranet – la nostra piattaforma di comunicazione – ha svolto e continua tuttora a svolgere un ruolo essenziale. Il sito web [www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch) con il suo portale Extranet è un prodotto strategico dell'ovap. Entro la fine del 2020 lo sviluppo del portale Extranet dovrebbe permetterci di offrire alle nostre giovani leve un supporto nella loro formazione professionale. L'obiettivo è di poter lavorare esclusivamente con questo strumento. Potremo così prendere due piccioni con una fava: in primo luogo ci si eserciterà nell'utilizzo e nel lavoro con i media digitali e, in secondo luogo, familiarizzeremo con nuove forme di apprendimento come ad esempio il blended learning, che unisce l'insegnamento in presenza con l'e-learning.

Un altro punto importante in questa direzione è l'impegno in seno alla Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali (CSFRC). È importante di rafforzare l'organo responsabile della professione «Impiegato di commercio AFC/Impiegata di commercio AFC» in modo da avere soltanto la professione unica di «Impiegato di commercio AFC/Impiegata di commercio AFC» e non 21 «AFC» diversi in ambito commerciale. Si potrà così evitare di sovraccaricare le nostre risorse e rendere la formazione di base più orientata al mercato del lavoro.

### Attuazione dell'Ordinanza sulla formazione professionale di base (OFor) 2012

Per un'ampia parte, l'attuazione dell'OFor 2012 è avvenuta con successo. Qua e là ho però accertato ancora qualche incongruenza nell'implementazione. Ora si tratta di risolvere tutte le questioni rimaste ancora aperte in modo che la prossima attuazione (OFor 2022) possa svolgersi senza problemi. Un grande grazie a tutti coloro che, con grande impegno ed entusiasmo, sostengono la formazione dei nostri impiegati di commercio nell'amministrazione pubblica e garantiscono il rispetto delle condizioni quadro in vigore conformemente

all'ordinanza sulla formazione professionale di base, al piano di formazione 2012 e ai relativi strumenti complementari dell'ovap.

### Prospettive della formazione professionale di base

Anche se dal 2019 non sarò più presidente dell'ovap, continuerò a seguire con grande interesse gli sviluppi della formazione di base commerciale. Per il nostro ramo è indispensabile che la formazione professionale di base sia orientata al mercato del lavoro odierno. Grazie quindi a chi ha già portato a termine numerosi lavori per il progetto «Impiegati di commercio 2022». Questi ringraziamenti vanno soprattutto anche ai nostri giovani professionisti, che nei workshop hanno elaborato le situazioni lavorative e i relativi fattori di successo nonché alle persone che si impegnano costantemente nel nostro ramo e che si sono confrontate con i processi di convalida. Nel 2019 continueranno i lavori del progetto «Impiegati di commercio 2022» che culmineranno con la realizzazione degli strumenti d'attuazione che verranno utilizzati a partire dall'estate 2022.

### Prospettive della formazione professionale superiore

La formazione di base commerciale è una cosa e un adeguato passaggio alla formazione professionale superiore un'altra. Per il nostro ramo vorrei che si potesse conciliare al meglio la formazione professionale superiore con la formazione professionale di base. Per riuscirci, oltre alle giuste conoscenze professionali è indispensabile anche la buona volontà nonché un modo di pensare aperto e trasversale. È sicuramente una grande sfida per il nostro ramo, ma sono convinto che ce la faremo.

Auguro al comitato, al Segretariato svizzero e alle filiali dell'ovap – e soprattutto al mio successore Damian Kalbermatter – buon lavoro e buona fortuna in queste importanti sfide improntate al futuro.

**Thomas-Peter Binder**  
Presidente ovap

## Design didattico «Impiegati di commercio 2022»

Cara lettrice, caro lettore,

il progetto «Impiegati di commercio 2022» ha compiuto un grande passo avanti, subentrando nella fase finale dello sviluppo del profilo di competenze. Esso prende in considerazione le cosiddette «competenze future», sviluppate e ampiamente sostenute sulla base di studi scientifici e interviste con esperti provenienti dal mondo scientifico e dalla pratica lavorativa. Nel frattempo sono anche stati elaborati e validati complementi specifici al ramo. Così insieme siamo riusciti a elaborare le basi per la definizione dei contenuti della formazione commerciale di base. Ma quali sono i prossimi passi da intraprendere?

Non appena sarà chiaro quali competenze devono avere gli impiegati di commercio, potremo dire di essere arrivati a un buon punto; fino ad allora c'è ancora molto lavoro da fare. Una questione centrale del progetto è il «come» realizzarlo, affinché l'attestato federale di capacità (AFC) si riveli degno dell'obiettivo che si pone, ovvero formare professionisti competenti e impegnati che affrontino le sfide con maestria e risolvano le complessità incontrate nel mondo del lavoro in modo creativo. Affinché ciò sia possibile ci siamo riproposti di orientarci alle seguenti riflessioni didattiche basilari:

- La persona in formazione è al centro delle nostre riflessioni
- L'accrescimento dell'esperienza e la riflessione sulla stessa fanno da base allo sviluppo delle competenze
- Il processo lavorativo è il miglior luogo di formazione

Nei prossimi paragrafi approfondiremo questi tre punti chiave delle nostre riflessioni concettuali.

### La persona in formazione è al centro delle nostre riflessioni!

Il mercato del lavoro impone ai professionisti requisiti sempre più elevati, tant'è vero che ormai non basta più possedere soltanto una formazione di base. Nel processo di formazione degli impiegati di commercio occorre pertanto porre la pietra miliare affinché questi possano gestire lo sviluppo delle proprie competenze in modo autonomo. Solo chi ha acquisito tale capacità sarà infatti in grado di perfezionarsi nel quadro dell'apprendimento permanente durante tutto il percorso lavorativo, risultando idoneo al mercato del lavoro e ben disposto a eseguire le proprie mansioni. Ma come si fa a raggiungere questo obiettivo?

Ogni fase di definizione dell'apprendimento va pensata mettendosi nei panni della persona in formazione; infatti, a partire concetti fondamentali, alla cooperazione tra i luoghi di formazione fino alla decisione dei singoli strumenti o dei piani di studio, al centro delle nostre riflessioni abbiamo posto le persone in formazione. L'obiettivo di qualunque design didattico è quindi quello di sostenere al meglio lo sviluppo delle loro competenze.

La finalità di un «sostegno ottimale» non deve essere tuttavia quella di prescrivere ogni singolo passo, esonerando così la persona in formazione dalle proprie responsabilità.

Al contrario è quella di fornire alla persona in formazione gli strumenti necessari, nonché essenziali per lo sviluppo delle competenze, a confrontarsi autonomamente con le proprie conoscenze e capacità. In ogni situazione lavorativa le persone in formazione devono poter giovare delle conoscenze acquisite, rafforzando al contempo la motivazione nel sapersi organizzare autonomamente. Il design didattico deve poter sostenere e preparare le persone in formazione affinché si assumano la responsabilità del proprio processo di apprendimento e lo definiscano in prima persona.

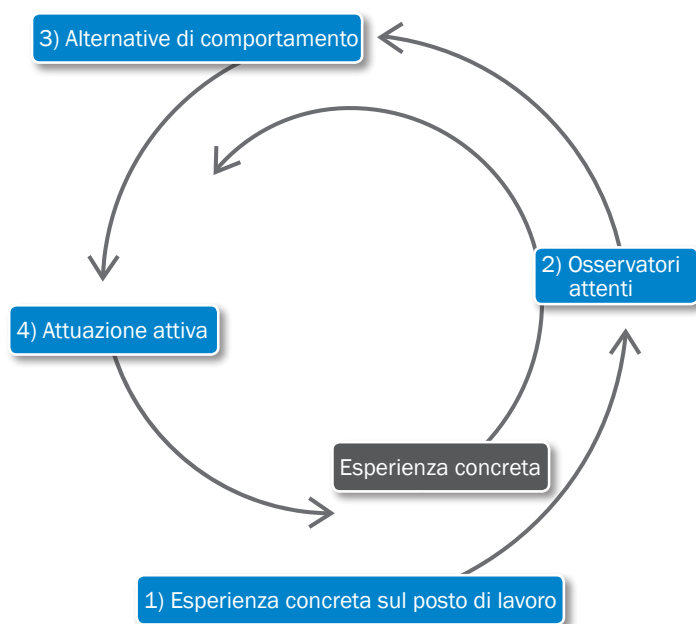
### L'accrescimento dell'esperienza e la riflessione sulla stessa sono la base per lo sviluppo delle competenze!

Il mondo del lavoro sta subendo un cambiamento, trainato da megatrend quali la digitalizzazione, la globalizzazione, il mondo del lavoro 4.0 e l'aggiornamento professionale. Ma cosa significa questo per i professionisti?

I lavori di routine sono ormai sempre più rari. Gli impiegati di commercio devono invece ora essere in grado di saper affrontare sempre di più le complessità incontrate durante il percorso lavorativo con creatività. Ma cosa s'intende in questo contesto con «complessità» e «creatività»? Significa che i compiti assegnati sono sempre meno prevedibili. Le attività da svolgere secondo uno schema predefinito sono sempre meno, al contrario gli impiegati di commercio sono chiamati ad affrontare sfide per le quali devono trovare loro stessi delle soluzioni – sempre nuove, sempre diverse. I professionisti devono saper fronteggiare situazioni lavorative diverse e in parte complesse. È proprio a questo che deve preparare la formazione di base.

La scienza ci insegna che l'esperienza, in questi casi, è un fattore imprescindibile. Hacker (1992) e Plath (2002) considerano l'esperienza un elemento particolarmente rilevante di fronte a informazioni incomplete, processi problematici o situazioni non del tutto comprensibili o calcolabili: in altre parole simili compiti saranno in futuro sempre più frequenti nella realtà lavorativa. Secondo i due autori, l'esperienza è particolarmente importante soprattutto in situazioni in cui è richiesto di prendere decisioni senza dover riflettere a lungo. L'esperienza infatti aiuta ad affrontare con maggiore facilità situazioni impreviste, permettendo di agire in modo esperto e sicuro. I professionisti con più esperienza affrontano pertanto i compiti giornalieri combinando sapientemente e acutamente riflessioni logico-razionali, intuizioni ed emozioni con cicli di feedback tra quello che accade, la relativa elaborazione cognitivo-emozionale e l'effettiva esecuzione del compito (cfr. Plath 2002). Per essere all'altezza delle sfide lavorative giornaliere è necessario quindi vantare un bagaglio di esperienze. Dal momento che l'esperienza è la chiave per il successo, l'accrescimento e la riflessione sulla stessa non devono essere lasciate al caso. Al contrario, per lo sviluppo delle competenze operative è di primaria importanza accrescere sistematicamente l'esperienza e riflettere su di essa. Le persone in formazione vanno naturalmente accompagnate durante questo processo, ad esempio attraverso i seguenti strumenti e compiti:

1. Le persone in formazione annotano ciò che hanno svolto nel concreto. In tal modo l'esperienza acquisita viene resa visibile.
2. Mediante domande concrete, le persone in formazione riflettono sulle esperienze acquisite.
3. Le persone in formazione traggono insegnamenti dalle proprie riflessioni ed elaborano comportamenti alternativi di fronte a simili situazioni nel futuro. Cosa farei diversamente la prossima volta?
4. Le persone in formazione testano delle alternative di comportamento e osservano se funzionano, traggono dunque insegnamento dalla propria esperienza.



Fonte: Ecatveo AG (cfr. Modello di Kolb)

Il design didattico deve dunque garantire alle persone in formazione di acquisire le conoscenze di base necessarie. Le persone in formazione devono tuttavia anche saperle mettere in pratica nel concreto di fronte alle singole situazioni lavorative, in modo da sviluppare la propria routine comportamentale. Ovvero accumulano esperienze in diverse situazioni, dopodiché riflettono su di esse ed elaborano nuove conoscenze, che poi testano in situazioni lavorative concrete.

Il design didattico, da un lato, permette di trasmettere conoscenze dinamiche che possano essere applicate nel processo lavorativo, dall'altro, insegna a riflettere e aiuta le persone in formazione a dedurre comportamenti alternativi dalla riflessione stessa. In tal senso la documentazione dell'apprendimento è lo strumento ideale per sostenere al meglio le persone in formazione nel processo di accrescimento sistematico del bagaglio di esperienze e nello sviluppo delle competenze.

Lo sviluppo di conoscenze e competenze operative è realizzabile soltanto in correlazione con situazioni lavorative concrete.

### Il processo lavorativo è il miglior luogo di formazione!

Quanto detto nel precedente paragrafo è la dimostrazione del fatto che, senza una situazione lavorativa concreta, la conoscenza resta passiva. L'esperienza è fondamentale per acquisire competenze e non può essere appresa solo teoricamente a scuola. Il processo lavorativo ovvero l'azienda, diviene così il luogo di apprendimento più importante.

Il compito delle scuole professionali e dei corsi interaziendali è quello di fornire i fondamenti principali, a sostegno delle persone in formazione. Queste ultime beneficiano così di uno spazio in cui confrontarsi con teoria e conoscenze di base del proprio settore professionale. Diversi strumenti fanno sì che le conoscenze acquisite vengano implementate nel processo lavorativo, al fine di convertire la conoscenza in competenza. Le conoscenze, legate al contesto, di tipo professionale, aziendale, settoriale, processuale e/o di prodotto confluiscono le une nelle altre, a formare la base per un'attività lavorativa professionale. I corsi interaziendali e le scuole professionali sono quindi fondamentali per una formazione di base di successo. Affinché i punti di forza degli stessi dimostrino la loro efficacia, è tuttavia necessaria una cooperazione mirata tra i luoghi di formazione. Quest'ultima è infatti l'elemento centrale del piano «Impiegati di commercio 2022». Anche in questo caso esistono diverse possibilità per semplificare la collaborazione a beneficio delle persone in formazione. La documentazione dell'apprendimento assicura che lo sviluppo delle competenze sia sincronizzato in tutti e tre i luoghi di formazione.

Nel proseguire i lavori in seno al progetto «Impiegati di commercio 2022» mettiamo dunque le persone in formazione al centro delle nostre riflessioni, indirizziamo il design didattico sull'accrescimento e la riflessione sull'esperienza e ci focalizziamo sul luogo di formazione più importante: i processi lavorativi. È proprio in tale direzione che orientiamo l'ordinanza sulla formazione professionale di base (OFoR) e il piano di formazione, lieti di poter proseguire una collaborazione mirata e di successo! Seguirà un aggiornamento a tal riguardo.



**Dr Petra Hämmerle**  
Ectaveo AG

## Il tirocinio commerciale ha una nuova forma

**Il tirocinio commerciale è al passo coi tempi. Per questo non si rinnova semplicemente, ma si rivoluziona totalmente dall'interno, consolidando la propria posizione come il più importante tirocinio professionale della Svizzera. Va da sé che le esigenze dei diversi rami e del mondo digitale abbiano un effetto sui vari ambiti del tirocinio commerciale. È la velocità alla quale tali cambiamenti si presentano e si impongono ad essere aumentata esponenzialmente. Ciò che caratterizza altresì il tirocinio commerciale è, da un lato, la vastità delle possibilità di inserimento nei diversi rami e nelle diverse aziende e, dall'altro, il suo carattere formativo interdisciplinare, trasmesso grazie alla fusione di tematiche economiche, informatiche e linguistiche.**

Anche il nuovo tirocinio commerciale totalmente rivoluzionato continua a rappresentare un'ottima scelta per avviare la propria vita professionale. Inoltre, fornisce fondamenta solide sulle quali è possibile formarsi nell'ottica di un apprendimento permanente, secondo le proprie caratteristiche e attitudini. A ragazzi di appena 15 anni il tirocinio non vuole offrire una specializzazione professionale unidimensionale, ma una formazione che abbinati agli aspetti pratici dell'attività lavorativa le nozioni scolastiche. In questo modo vengono acquisite competenze utili nel mondo del lavoro, senza però limitare le possibilità di scelta professionale o di formazione continua.

### Gli impiegati di commercio di oggi saranno i talenti organizzativi e comunicativi flessibili di domani

Gli impiegati di commercio di oggi saranno i talenti organizzativi e comunicativi di domani: flessibili e capaci di usare abilmente gli strumenti digitali. Chi svolge lavori di segreteria, ad esempio, trascorre fino al 90% del suo tempo lavorativo al computer. I tempi del segretario che porta il caffè o che batte semplicemente le lettere al computer sono ormai finiti. Oggi-giorno infatti, chi svolge lavori di segreteria non solo conosce i più comuni programmi informatici, ma è anche in grado di fornire un primo supporto tecnico, sostenendo così il lavoro dei collaboratori del reparto IT. A loro è affidata la cura di siti web, la creazione di schermi informativi e la redazione di newsletter. Gli impiegati di commercio sono chiamati a organizzare le mansioni nel loro settore di competenza e a trovare autonomamente soluzioni creative ai problemi. Questa ricerca di soluzioni spesso include l'uso di processi elettronici e l'impiego di conoscenze digitali. A loro è richiesta sia capacità di ragionamento per creare e sviluppare questi processi che la capacità di ottimizzare il lavoro in base ai loro



compiti. Inoltre, devono possedere delle spiccate capacità comunicative adatte alle diverse situazioni. Capacità, queste, fondamentali per interagire in modo efficace con i clienti e contribuire a un buon clima di lavoro fra colleghi. È risaputo che la riuscita di un progetto dipende in buona parte da come i team collaborano e da come si aiutano e migliorano reciprocamente.

### Il lavoro di squadra gioca un ruolo fondamentale

Ai nostri giorni, sempre più influenzati dalla tecnologia, la velocità dei cambiamenti è aumentata esponenzialmente: cambiamo hardware ogni tre anni, i software vengono aggiornati regolarmente e ogni giorno viene lanciata qualche nuova app. Impariamo costantemente qualcosa di nuovo a livello informatico che, dopo qualche prova e un breve periodo di utilizzo, fa già parte del dimenticatoio. Siamo continuamente chiamati ad essere flessibili e ad abituarci all'idea che nulla è più stabile del cambiamento. Dobbiamo imparare ad affrontare l'insicurezza delle sfide future e necessitiamo, per questo, di tutto il nostro potenziale creativo. Per essere pronti al futuro non abbiamo solo bisogno di flessibilità, ma anche del lavoro di squadra. All'interno di un team, da una parte, viene analizzato e ottimizzato il prodotto da creare e, dall'altra, vengono incrementate le soft skill grazie all'interazione tra i collaboratori. Gli apprendisti di commercio devono sapere analizzare nel dettaglio, negoziare e argomentare. Devono essere persuasivi e capaci di sopportare talvolta anche qualche frustrazione. Nella riflessione, ovvero nella capacità di mettere in discussione il proprio agire, sussiste un grande potenziale per l'acquisizione di un bagaglio di esperienze. Tale bagaglio verrà acquisito nel nuovo tirocinio grazie alle competenze operative sopra descritte.

*«Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento.»*

*Charles Darwin*

### Perseguiamo tutti lo stesso obiettivo

Per rafforzare il profilo professionale dell'impiegato di commercio e per apprendere le competenze rilevanti, sono necessari buoni accordi tra le organizzazioni del mondo del lavoro (Oml), le scuole professionali e coloro che offrono

corsi interaziendali. L'acquisizione delle conoscenze di base deve essere utile allo sviluppo dei processi nelle aziende. Una cooperazione ben sincronizzata tra i luoghi di formazione dev'essere basata sulla definizione delle competenze da raggiungere. Accordi a monte, come quelli sopracitati, sono utili e anche realizzabili. È necessario semplicemente che tutti i soggetti interessati abbiano la volontà di farlo e siano pronti a essere comprensivi verso le rispettive richieste. A tal proposito è fondamentale tener presente che noi tutti perseguiamo lo stesso obiettivo: formare i nostri apprendisti affinché diventino professionisti competenti, in grado di affrontare le sfide del futuro. Con questa prospettiva ben chiara all'orizzonte, dovrebbe essere possibile una cooperazione efficace tra i luoghi di formazione.



### Dr Esther Schönberger

Presidente della Conferenza svizzera delle scuole professionali commerciali (CSSPC)

## Intervista alla Signora dr Silvia Steiner, Consigliera di Stato

Consigliera di Stato Steiner, grazie per essersi presa del tempo per rispondere alle mie domande. Lei è, da un lato, direttrice del dipartimento dell'educazione del Canton Zurigo e, dall'altro, presidente della Conferenza svizzera dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE).

**In veste di consigliera di Stato, nella sua quotidianità lavorativa, ha modo di entrare in contatto con gli apprendisti della formazione commerciale di base? Esistono scambi diretti tra voi in seno all'amministrazione cantonale di Zurigo?**

All'interno del dipartimento dell'educazione formiamo nei vari uffici, ma anche nei segretariati delle scuole, apprendisti di commercio, con diploma AFC e CFP.

Nel corso delle mie visite negli uffici e nelle scuole incontro spesso delle persone in formazione, ad esempio quando prestano servizio alla reception e scambio con piacere due parole con loro.

Per me è importante formare, valorizzare e incentivare i nostri apprendisti nel miglior modo possibile.

**In quanto direttrice del dipartimento dell'educazione del Canton Zurigo, presiede l'ufficio zurighese per l'istruzione secondaria e la formazione professionale (MBA). I collaboratori operativi nella formazione professionale del MBA di Zurigo mi sembrano avere un approccio aperto e orientato alla soluzione dei problemi. Immagino che lei ne sia almeno parzialmente «responsabile»...**

I dipendenti dell'amministrazione cantonale sono competenti e ben disposti a risolvere i problemi e, in effetti, è proprio così che vengono percepiti.

Noi del dipartimento dell'educazione, perseguiamo tutti un obiettivo comune: creare i presupposti ideali affinché, da un lato, il formatore in azienda possa godere delle condizioni di lavoro ottimali e, dall'altro, i giovani possano inserirsi con successo nel mondo del lavoro e nella società.

**Come sostiene la direzione dell'educazione le aziende formatrici?**

Nel Cantone di Zurigo ci sono più di 12'000 aziende formatrici per circa 36'000 apprendisti.

Noi le supportiamo, ad esempio, con tool appositi, come il portale online.

Garantiamo la regolare gestione dei tanti contratti di tirocinio ed elaboriamo, insieme ad altri partner della formazione, soluzioni per i casi che presentano problematiche particolari. Il nostro obiettivo è portare a termine il maggior numero possibile di tirocini.

**Con il progetto «Impiegati di commercio 2022» attualmente si gettano le basi per una nuova ordinanza sulla formazione**

**professionale di base. Per lei, in qualità di presidente della CDPE, cosa è particolarmente importante in riferimento alla formazione professionale di base come impiegata/impiegato di commercio AFC?**

Innanzitutto gli impiegati di commercio rivestiranno anche in futuro delle funzioni chiave all'interno dell'amministrazione pubblica e nelle aziende.

I repentini cambiamenti nel mondo del lavoro costringono però anche chi riveste ruoli di responsabilità nelle singole professioni a rivedere le proprie competenze. E proprio per gli impiegati di commercio – la formazione di base più scelta tra i giovani – è fondamentale rivedere i contenuti formativi esistenti e adeguarli alle nuove circostanze del mondo del lavoro.

Gli studi evidenziano che le mansioni abitudinarie diminuiranno o addirittura scompariranno per lasciare spazio ad attività più impegnative e basate sulla collaborazione. I futuri professionisti devono possedere creatività e spirito critico, affinché siano in grado di trovare soluzioni a problemi sempre più complessi. Di pari passo, aumenterà anche la collaborazione nei progetti interdisciplinari, dove si richiedono competenze organizzative e capacità di lavorare in team.

**Affinché la formazione commerciale di base abbia un risvolto pratico di successo, servono innanzitutto dei posti di formazione adatti e formatori in azienda appassionati e competenti. Uno studio dell'IUFFP ha evidenziato che il ruolo dei formatori non è adeguatamente riconosciuto e che anche il quadro normativo poco chiaro contribuisce a peggiorare questa situazione insoddisfacente. Come valuta la posizione o meglio il valore dei formatori nelle aziende di formazione?**

I formatori in azienda sono figure chiave nel nostro sistema di formazione duale e contribuiscono in modo decisivo al successo delle rispettive formazioni di base. Sono loro ad accompagnare i giovani adulti lungo il percorso impervio del tirocinio; essi sono un esempio e, oltre a rappresentare una guida a livello professionale, rivestono anche una funzione di mentore o coach. Inoltre, introducono i giovani nel mondo del lavoro, e ciò spesso in aggiunta alle mansioni legate al loro effettivo settore di attività. Il loro compito merita rispetto. Le basi normative circa il ruolo di formatore esistono. Non credo che le modifiche siano la strada giusta da percorrere per fare in modo che questa figura ottenga un maggior riconoscimento.

Ciò che serve è piuttosto una sensibilizzazione all'interno delle aziende, cominciando proprio dai reparti delle risorse umane e dai piani alti. Dovremmo avere una cultura aziendale che ci consenta di apprezzare il lavoro dei formatori e che ci renda fieri del fatto che all'interno della nostra azienda ci

siano collaboratori, che si assumono l'incarico – non sempre facile – di impegnarsi per formare le nuove leve.

Le modalità per arrivare a tale riconoscimento variano da azienda ad azienda e non possono essere stabilite per legge.

**Nel breve rapporto sulla verifica quinquennale dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2012 «impiegata/impiegato di commercio AFC», il tema della cooperazione dei luoghi di formazione è stato recepito come un punto centrale per la nuova ordinanza sulla formazione professionale di base 2022. A suo avviso, come dovrebbe avvenire una cooperazione ottimale dei luoghi di formazione e quali condizioni generali sono necessarie per realizzarla?**

La cooperazione dei luoghi di formazione è un pilastro fondamentale di un sistema di formazione vincente come il nostro. Solo se tutte le parti coinvolte perseguono lo stesso obiettivo, il successo è garantito. Ogni partner tuttavia avanza le proprie richieste, che, in parte, possono essere in contrasto con le esigenze degli altri. Al contempo va riconosciuto che non esiste un'idea di persona in formazione che abbia validità generale e che nemmeno i centri di formazione sono sempre in accordo tra loro. Trovare un punto d'incontro è una grande sfida.

Occorre sempre valutare con attenzione cosa fa progredire la professione e quali decisioni promuovono la creazione di nuove leve pronte ad affrontare le sfide del mercato del lavoro. A mio avviso la collaborazione tra i vari partner di formazione è appassionante e stimolante, ma allo stesso tempo orientata all'obiettivo e alla soluzione.

**I Cantoni gestiscono certi ambiti della formazione in modo diverso, mi riferisco ad esempio ai corsi interaziendali. Negli accordi rileviamo grandi differenze in merito ai requisiti di prestazione e ai relativi certificati. Dato che il profilo AFC prevede il conseguimento di un diploma federale, ci auspichiamo di rendere il più equiparabili possibile i contenuti e la qualità dei corsi interaziendali al di là dei confini cantonali. Per farlo serve un maggiore coordinamento a livello di contenuti?**

Come accade per molti altri settori, quando parliamo di formazione professionale ci muoviamo su un terreno delicato. La Confederazione emana le leggi, i cantoni le applicano. La suddivisione delle competenze sembra chiara, eppure i cantoni dispongono di un certo margine di manovra.

Il fatto che nei vari cantoni si osservino attuazioni diverse di tali leggi dipende da molteplici fattori, quali dimensioni, quantità degli apprendisti, mezzi finanziari, differenze culturali ecc. Il nostro obiettivo è fare in modo che l'esecuzione delle disposizioni avvenga per quanto possibile in modo omogeneo, grazie anche all'opera dei vari organi nazionali prepo-

sti come la Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP) e la Conferenza svizzera dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE).

Tuttavia, dobbiamo anche tener conto delle disposizioni cantonali. La maggior parte delle volte, le divergenze a livello esecutivo hanno un fondamento ragionevole e non sono basate sul libero arbitrio. Ci preoccupiamo di esaminare con attenzione ogni segnalazione che indichi una divergenza che ostacola l'attività e ci adoperiamo per migliorare la situazione. Mi permetta di sottolineare un punto importante: nonostante o proprio in virtù del federalismo praticato in Svizzera, possiamo essere fieri del fatto che i diplomi federali siano considerati un marchio di qualità, riconosciuto e apprezzato all'interno dei confini nazionali, ma anche a livello internazionale.

**Si dice che la forza del nostro sistema di formazione professionale risiede nel partenariato tra organizzazioni del mondo del lavoro (Oml), cantoni e Confederazione. Lei, in qualità di presidente della CDPE e di direttrice del dipartimento dell'educazione del Canton Zurigo, come giudica questo partenariato? Potrebbero nascere dei conflitti circa l'obiettivo?**

Il partenariato è effettivamente un punto di forza del sistema di formazione professionale, poiché in questo sistema tutti gli attori devono collaborare e lo fanno nel vero senso della parola. Naturalmente la ricerca di un punto d'incontro può rappresentare una sfida. Ad ogni modo, a mio avviso, il partenariato è un elemento molto positivo e costruttivo.

Intervista: Martina Oertli, direttrice del ramo Amministrazione pubblica (ovap)



**Dr Silvia Steiner**  
Consigliera di Stato

## Formazione commerciale di base: acqua passata o lavoro del futuro?

In un contesto come quello moderno, ampiamente digitalizzato, i media hanno già profetizzato la fine delle professioni commerciali. Secondo loro, l'automatizzazione dei compiti e la delocalizzazione di alcune attività soppianderanno questa professione, la più scelta nella formazione professionale in Svizzera. Secondo la SEFRI il tirocinio commerciale, invece, rappresenta un eccellente esempio di lavoro del futuro grazie alla fusione tra competenze inerenti alla professione e competenze trasversali.

Gli impiegati di commercio in possesso di un AFC troveranno un posto di lavoro una volta concluso il tirocinio, poiché le aziende di oggi sono alla ricerca di lavoratori produttivi che siano in grado di svolgere processi specialistici e spesso complessi. Competenze specifiche del ramo rappresentano sicuramente un fattore essenziale per il successo professionale.

Tuttavia, accade sempre più spesso che dopo qualche anno non si lavori più nel settore inerente al tirocinio svolto. Proprio per questo motivo è molto importante disporre di competenze che possano essere sfruttate anche in altri contesti lavorativi. Tali competenze, chiamate trasversali, sono già oggi previste nelle professioni commerciali: capacità di lavorare in maniera efficiente e sistematica, attitudine a ragionare e operare in modo interdisciplinare, saper consigliare e negoziare, disporre di doti comunicative e di un'ampia cultura generale ecc. Dopo il 2022 tali competenze avranno ancora più peso nell'ambito di questa professione soggetta a revisione.

Anche se l'impiegata/impiegato di commercio AFC rappresenta un esempio di mestiere del futuro grazie a questa fusione ideale tra competenze professionali e trasversali, dopo l'attuale revisione totale non potrà rimanere tutto com'era. Le sfide da affrontare sono molteplici.

La prima sfida riguarda l'orientamento alle competenze operative, di cui tutti parlano ma che non viene definito in modo univoco da tutti. Tale orientamento viene raggiunto grazie alla collaborazione di tutti i luoghi di formazione nell'ambito dello sviluppo delle conoscenze e capacità necessarie all'apprendimento di una professione. Nelle due riforme precedenti il settore aziendale del tirocinio commerciale è stato totalmente strutturato sulla base di situazioni lavorative concrete. Questa volta l'enfasi è quella di orientare maggiormente le nozioni teoriche alle varie situazioni lavorative. Tale sfida riguarda soprattutto le scuole, ma con un considerevole valore aggiunto: l'insegnamento sarà ancora più strutturato sulla realtà lavorativa degli apprendisti e darà loro i mezzi necessari per lo svolgimento delle proprie mansioni in azienda, il che promuove a sua volta la motivazione all'apprendimento.

Un altro aspetto riguarda l'entità della regolamentazione, che ne complica la realizzazione. Al momento, oltre all'ordinanza sulla formazione professionale di base esistono altri due piani di formazione: uno per la formazione aziendale e uno per la formazione di base organizzata dalla scuola. In futuro vi sarà un solo piano di formazione per entrambi i percorsi formativi atti al conseguimento dell'AFC, grazie a cui

verrà consolidato il lavoro preparatorio fornito negli ultimi dieci anni dalle scuole di commercio e dalle scuole medie di commercio.

Oltre a ciò bisogna anche chiarire come, alla luce di un piano di formazione orientato alle competenze, entrambi i profili (B ed E) siano da posizionare adeguatamente. A questo punto si pone un'ulteriore importante domanda: l'insegnamento della cultura generale deve rimanere integrato anche in futuro? Non dovrebbe essergli riservato un posto a parte all'interno dell'insegnamento? Le competenze operative, che in futuro dovranno costituire le basi della formazione delle scuole professionali, potrebbero essere definite più chiaramente attraverso una separazione tra formazione generale e conoscenze professionali. Tale divisione semplificherebbe inoltre le procedure per il conseguimento della maturità professionale durante la formazione AFC e rappresenterebbe dunque un grande vantaggio nella carriera commerciale dei diplomati AFC.

Le sfide non mancano di certo. Ma se si riesce a superarle, gli impiegati di commercio di domani ricopriranno sicuramente un ruolo importante in un contesto economico sempre più complesso.



**Toni Messner**

Responsabile del settore Formazione professionale di base Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI)

## Apprendimento ed esame orientati alle competenze

La Comunità di interessi Formazione commerciale di base Svizzera (CIFC Svizzera) è l'organo responsabile dei rami di formazione e d'esame «Servizi e amministrazione (S&A)» per gli impiegati di commercio in possesso di un AFC nonché della professione «Assistente d'ufficio CFP». Per la realizzazione sul posto sono responsabili 21 commissioni dei corsi.

In previsione degli sviluppi nel settore professionale commerciale e delle sfide che ne derivano, il comitato della CIFC Svizzera si è preposto il seguente obiettivo primario nel quadro degli obiettivi e delle misure 2016-2019:

Nel quadro della formazione nella pratica professionale vogliamo rendere possibile la messa in atto coerente di un apprendimento e di un esame orientati alle competenze. Per questa ragione:

- incoraggiamo un apprendimento autonomo;
- supportiamo l'apprendimento sul lavoro;
- rinforziamo il ruolo del CI come luogo di riflessione;
- ottimizziamo la collaborazione tra luoghi di formazione, aziende e CI;
- provvediamo a una procedura di qualificazione coerente.

All'inizio del percorso formativo 2017 la CIFC Svizzera ha introdotto due giornate CI aggiuntive per l'obiettivo di valutazione «comunicazione e cooperazione in azienda». Da una prospettiva didattica, le due giornate saranno «fasi programmate di apprendimento autonomo». Così facendo, si può ottenere una fusione proficua tra elementi online e offline. Con l'introduzione dell'attestazione delle competenze CI all'inizio del percorso formativo 2018 il concetto di blended learning è stato ottimizzato. Le persone in formazione hanno a disposizione un contesto didattico digitale avvincente che incoraggia anche lo sviluppo delle competenze all'interno dell'azienda, favorendo così, oltre lo sviluppo di competenze

operative di centrale importanza, una formazione aziendale efficace.

Per questo motivo e considerando uno sviluppo ulteriore di tale concetto, è in via di sperimentazione, in previsione dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022, una procedura di qualificazione alternativa e semplificata in cinque commissioni della CIFC Svizzera (Berna, Soletta, Svitto, San Gallo/Appenzello/Principato del Liechtenstein e Zurigo). L'obiettivo è quello di sostituire l'attuale esame scritto. Per rendere possibile una verifica completa delle competenze operative professionali, alle persone in formazione verrà chiesto di creare un portafoglio online. Questo e-portafoglio da un lato costituisce un contesto in cui sviluppare competenze, dall'altro rende possibile la documentazione del proprio apprendimento, la descrizione e le riflessioni sul proprio processo di apprendimento e la valutazione dei progressi fatti. Di centrale importanza risultano sia gli incarichi adeguati (incarichi pratici) e le relative valutazioni nel CI, sia una valutazione periodica delle proprie competenze nonché dei propri atteggiamenti e comportamenti.

Le conoscenze così consolidate saranno disponibili a metà 2019 e saranno incluse nel progetto «Impiegati di commercio 2022» (vedi riquadro).



**Roland Hohl**  
Direttore CIFC Svizzera

### Cooperazione tra tutti i rami

Ottimizzazione della procedura di qualificazione «Impiegata/impiegato di commercio AFC»	
<p><b>Obiettivo primario:</b> ottimizzare la procedura di qualificazione (parte aziendale dell'esame finale) in ottemperanza ai requisiti specifici al ramo e all'obiettivo primario dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022. Entrambi i progetti vengono sostenuti nel quadro della promozione di progetti della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) e riguardano l'esame finale «Pratica professionale – scritto». Le disposizioni vigenti del piano di formazione devono essere rispettate durante la fase pilota.</p>	
Servizi e amministrazione (S&A)	Amministrazione pubblica (ovap)
<p>S&amp;A sperimenta una nuova e innovativa procedura d'esame. <b>Con l'aiuto nella creazione di un portafoglio</b>, da un lato si ambisce a una verifica completa delle competenze operative e dall'altro si testa lo svolgimento dell'esame. L'obiettivo è quello di sostituire l'attuale esame scritto.</p>	<p>Vengono sperimentati approcci e procedure che condurranno a una maggiore efficienza e a una semplificazione dello svolgimento dell'esame. Quest'ultimo sarà strutturato in maniera più efficiente attraverso <b>l'introduzione di un tool per test online</b>.</p>
Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali (CSRFC)	
<p>La CSRFC, in quanto partner del progetto, garantisce che le conoscenze vengano incluse nel <b>progetto «Impiegati di commercio 2022»</b>.</p>	

## Rapporto intermedio sul progetto di ottimizzazione della procedura di qualificazione Impiegato di commercio AFC: «Esami finali elettronici dell'ovap»

Con 58 candidati provenienti da quattro organizzazioni locali e regionali, abbiamo avviato la prima fase del progetto pilota. Siamo lieti di fornire un rapporto sulle prime esperienze ottenute. Siamo anche felici di poter contare, nel 2019, sulla ricezione di ulteriori dati per una valutazione finale, grazie a un gruppo pilota più ampio e al coinvolgimento del Canton Ticino e della Svizzera romanda.

Le seguenti affermazioni si basano sulle prime esperienze con i 58 partecipanti provenienti dalla Svizzera tedesca. Esponiamo il presente rapporto intermedio facendo riferimento a quattro obiettivi definiti per il progetto. Seguono informazioni rilevanti sulla situazione di partenza e sull'impostazione degli esercizi.

### Situazione di partenza per la creazione dei compiti d'esame:

La distribuzione degli obiettivi di valutazione aziendali e interaziendali e i relativi livelli di tassonomia (senza obiettivi di valutazione di gruppi professionali) avviene (approssimativamente) come segue:

C1: 2 %	C4: 4 %
C2: 40 %	C5: 16 %
C3: 38 %	C6: 0 %

Ai candidati pilota sono stati proposti diversi **tipi di domande**:

- Scelta singola
- Scelta multipla
- Sequenza
- Attribuzione

### Durata dell'esame: 30 minuti

Domande d'esame	Punti	Durata
15 semplici da 1 punto	15	15 minuti
5 complessi da 3 punti	15	15 minuti
20	30	30 minuti

### Complessità dei compiti/delle domande e punteggio

Complessità del compito/della domanda	Punti	Durata
Bassa	1	1-2 minuti
Alta	1-3	3-4 minuti

### Serie d'esame

Per i 58 candidati pilota sono state create quattro serie d'esame equivalenti. Le serie d'esame sono comparabili in termini di:

- obiettivo di valutazione e tassonomia
- tipi di domande
- complessità

**1° obiettivo:** sondare possibilità e limiti della misurazione delle competenze tramite test online

Come nel caso dell'esame finale regolare «Pratica professionale – scritto», gli obiettivi di valutazione costituiscono

la base per l'allestimento delle domande d'esame. Nei nostri strumenti di attuazione, gli obiettivi di valutazione (competenze professionali) sono formulati in modo da poter essere implementati nelle situazioni concrete con le apposite competenze metodologiche, sociali e personali e così da poter dimostrare con tale sistema che l'accento è messo sulle competenze, in particolare nella formazione aziendale, e questo anche per quanto riguarda le situazioni di apprendimento e di lavoro (SAL) e l'esame finale «Pratica professionale – orale».

Con l'esame finale regolare «Pratica professionale – scritto» e con gli «Esami finali elettronici» pilota tocchiamo i limiti dell'orientamento alle competenze. Riusciamo a verificare le competenze professionali attraverso i livelli di tassonomia da C1 a C3, dunque conoscenze di base (conoscenze dichiarative), e applicarle parzialmente in singole situazioni o formulare dei piccoli casi pratici.

Dato che le domande d'esame si riferiscono a un obiettivo di valutazione concreto, abbiamo confrontato le percentuali di riuscita degli «Esami finali elettronici» con le percentuali di riuscita dell'esame finale «Pratica professionale – scritto» ordinario dei 58 candidati pilota per ogni obiettivo di valutazione. Alcuni soggetti coinvolti hanno ottenuto risultati molto simili in entrambi gli esami. È possibile identificare uno schema tipico che dimostra quali obiettivi di valutazione abbiano affrontato e quali no. Le prime valutazioni mostrano che i compiti complessi di scelta multipla rappresentano la maggiore sfida per i candidati.

Sarà interessante confrontare i risultati della seconda tornata del 2019 (con circa 150 partecipanti) con quelli della prima tornata del 2018 (58 partecipanti).

**2° obiettivo:** possibilità di misurazione delle competenze nel caso di una durata dell'esame di 30 minuti

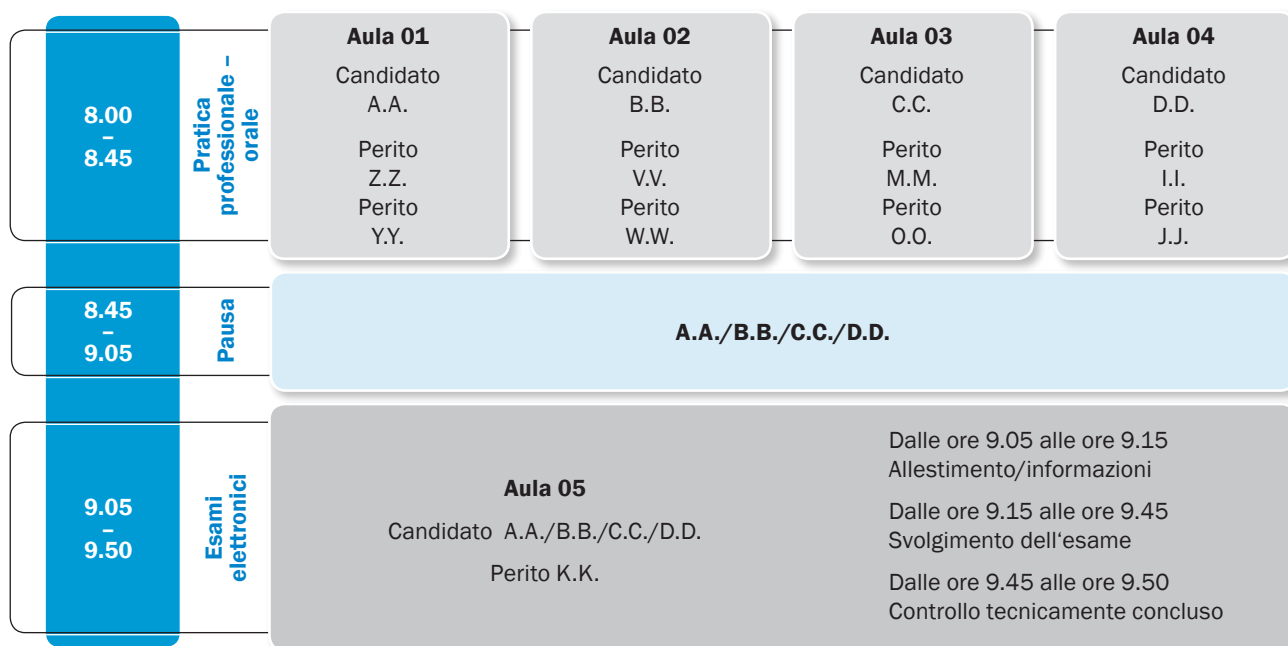
Le prime esperienze mostrano che il tempo di 30 minuti a disposizione per l'esame è stato considerato insufficiente. Per rispondere alle domande, in particolare quelle multiple choice complesse, i candidati hanno bisogno di più tempo. Un ulteriore aspetto in merito al tempo necessario per l'esame riguarda la performance dei dispositivi IT a disposizione. Potremo fornire dichiarazioni più affidabili con i dati aggiuntivi della seconda tornata del 2019.

**3° obiettivo:** utilizzare le possibilità fornite dai mezzi digitali, in particolare dall'Extranet specifica al ramo e

**4° obiettivo:** semplificazione della realizzazione dell'esame finale «Pratica professionale – scritto»

- **per quanto concerne il processo di elaborazione, la realizzazione, la produzione e distribuzione nonché la correzione degli esami e la notifica delle note**

Organizzazione proposta (esempio):



L'impostazione degli esercizi offre un grande potenziale per risparmiare risorse su più livelli:

- L'intera organizzazione d'esame, in particolare gli inviti all'esame, diventa più facile e trasparente. Gli esami finali «Pratica professionale – scritto» e «Pratica professionale – orale» si svolgono l'uno dopo l'altro. Questo implica una minore presenza dei capi periti, in quanto tali prove si svolgono in concomitanza.
- Le persone in formazione si recano sul posto una sola volta, riducendo le spese. Le persone in formazione si assentano dal posto di lavoro un giorno in meno.
- La correzione dell'esame scritto viene abolita (circa 2'000 esami «Pratica professionale – scritto») e verrà eseguita dal sistema. L'impiego di periti d'esame si riduce enormemente. I periti d'esame possono concentrarsi maggiormente sull'esame finale «Pratica professionale – orale».
- Le maggiori differenze nelle correzioni degli esami scritti possono essere eliminate.
- I risultati degli esami «Pratica professionale – scritto» e «Pratica professionale – orale» sono disponibili prima. Valutazioni dettagliate sono disponibili velocemente e con meno dispendio.

• **e tenendo conto della misurazione delle competenze e della garanzia della qualità**

In particolare nelle correzioni dell'esame scritto abbiamo constatato delle grosse differenze tra le singole organizzazioni locali e regionali rispettivamente tra i periti d'esame. Nei corsi interaziendali vengono trasmesse in particolare conoscenze di base specifiche del ramo. Di conseguenza in questo ambito è possibile creare dei legami importanti sia con la garanzia della qualità dei corsi interaziendali sia con la garanzia della qualità delle domande d'esame. Con questo tipo d'esame, l'orientamento alle competenze

viene soddisfatto solo in parte (vedere sopra). Attraverso delle domande a scelta multipla e dei piccoli casi pratici, è possibile individuare un orientamento alle competenze. In combinazione con l'esame finale «Pratica professionale – orale» orientato alle competenze e fondato su concrete situazioni lavorative, un tale esame, orientato piuttosto alle conoscenze, può avere un suo senso.

**Percentuale di riuscita deludente**

I risultati raggiunti negli esami pilota sono stati deludenti (percentuale di riuscita «Esame finale elettronico»: 43,3 %; esame regolare «Pratica professionale – scritto»: 63 %). È risultato che i candidati pilota hanno agito secondo il principio del minimo sforzo. Siccome gli esami del progetto pilota si sono tenuti prima degli esami ordinari, il risultato raggiunto all'«Esame finale elettronico» ha dimostrato ai partecipanti cosa avrebbero dovuto ancora studiare per l'esame regolare «Pratica professionale – scritto». I candidati hanno affrontato l'esame del progetto pilota con una preparazione minima. Un ulteriore aspetto è costituito dalla gestione delle domande a scelta multipla. Queste sono state affrontate piuttosto male. Come già menzionato in precedenza, la valutazione delle domande d'esame secondo gli obiettivi di valutazione e il confronto delle percentuali di riuscita per ogni domanda/obiettivo di valutazione mostrano tuttavia che alcuni candidati hanno dimostrato gli stessi punti forti e deboli riguardo gli obiettivi di valutazione sia all'«Esame finale elettronico» che all'esame «Pratica professionale – scritto».

**Martina Oertli**  
Direttrice ovap

**Herausgeber/Editeur/A cura di**



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

[www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch)