



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

Informationen  
Informations  
Informazioni

# 2018–2019

Rückblick und Ausblick  
Kaufleute 2022  
Statistiken

Rétrospective et perspectives  
Employés de commerce 2022  
Statistiques

Retrospettiva e prospettiva  
Impiegati di commercio 2022  
Statistiche



## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	02
Rückblick und Ausblick	03
Didaktisches Design Kaufleute 2022	04
Wo KV draufsteht, ist die neue kaufmännische Lehre drin	06
Interview mit Frau Dr. Silvia Steiner, Regierungsrätin	08
Die kaufmännische Grundbildung: Auslaufmodell oder Zukunftsberuf?	10
Kompetenzorientiertes Lernen und Prüfen	11
Zwischenbericht Projekt Optimierung Qualifikationsverfahren Kauffrau/Kaufmann EFZ: «Elektronische Abschlussprüfungen ovap»	12
Organigramm	38
Mitglieder	39
Vorstand	40
Geschäftsstelle und Filialen	41
Statistiken	42

## SOMMAIRE

Avant-propos	14
Rétrospective et perspectives	15
Design didactique « Employés de commerce 2022 »	16
L'apprentissage commercial nouvelle version	18
Entretien avec Madame D' Silvia Steiner, Conseillère d'Etat	20
Employé/e de commerce : métier en voie de disparition ou profession d'avenir ?	22
Apprentissage et examens axés sur les compétences	23
Rapport intermédiaire sur le projet d'optimisation de la procédure de qualification Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC : « Examens finaux électroniques de l'ovap »	24
Organigramme	38
Membres	39
Comité	40
Secrétariat suisse et filiales	41
Statistiques	42

## INDICE

Prefazione	26
Retrospettiva e prospettiva	27
Design didattico «Impiegati di commercio 2022»	28
Il tirocinio commerciale ha una nuova forma	30
Intervista alla Signora dr Silvia Steiner, Consigliera di Stato	32
Formazione commerciale di base: acqua passata o lavoro del futuro?	34
Apprendimento ed esame orientati alle competenze	35
Rapporto intermedio sul progetto di ottimizzazione della procedura di qualificazione Impiegato di commercio AFC: «Esami finali elettronici dell'ovap»	36
Organigramma	38
Membri	39
Comitato	40
Segretariato svizzero e filiali	41
Statistiche	42

## Vorwort



**Thomas-Peter Binder**  
Präsident ovap

Liebe Leserinnen und Leser

Unter den Berufslehren gehört die Kaufmännische Grundbildung nach wie vor zu den Favoriten. Doch sie wandelt sich und passt sich den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes und der Dienstleistungsgesellschaft an. Viele Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber – ich bin einer davon – haben ihre berufliche Karriere mit einer Kaufmännischen Grundbildung gestartet.

Ich staune immer wieder, wie sich unsere Branche seither verändert hat. Neue Technologien nehmen Einfluss auf unsere Arbeitsabläufe und Dienstleistungen und die «Amtsstube» von einst wandelt sich zur modernen, dienstleistungsorientierten «Unternehmung». Aktuell erleben wir, wie der Generationenwechsel und die Digitalisierung die Bedürfnisse der Einwohnerinnen und Einwohner und unsere Dienstleistungen verändert haben.

Auch strukturelle Veränderungen sind längst gelebter Alltag. Ich denke da an Gemeindezusammenschlüsse oder an Zusammenarbeiten über Gemeinde- und Kantongrenzen hinweg. Neue Kompetenzbündel sind gefragt. Vor nicht allzu langer Zeit war eine schöne Handschrift das A und O, damit Registerbücher und Registerkarten möglichst fehlerfrei und gut leserlich geführt wurden. Heute braucht es vertiefte Kenntnisse im Umgang mit digitalen Medien und ihrer Software sowie den Überblick im Gesetzes-Dschungel, um beispielsweise die Datenschutzbestimmungen korrekt anzuwenden.

Unsere Arbeit ist mit Herausforderungen gefüllt, und genau das macht es so spannend. Um die Aufgaben zu meistern, ist ein entsprechend adäquates Berufsbildungssystem und die Ausgestaltung der einzelnen beruflichen Grundbildungen und der daran anknüpfenden höheren Berufsbildungen von enormer Wichtigkeit, ja, sogar «matchentscheidend». Auch wenn es darum geht, den Beruf mit Freude und Interesse ausüben zu wollen.

Die Statistik zeigt, dass jede/jeder fünfte Lernende eine kaufmännische Grundbildung absolviert. Gerade die Öffent-

lichen Verwaltungen sind ganz besonders auf diese Berufsgruppe angewiesen. Dementsprechend bilden wir in unserer Branche jährlich rund 2000 Lernende aus – 85 % in der betrieblich organisierten Grundbildung BOG und 15 % in der schulisch organisierten Grundbildung.

Die Zukunft kann kommen. Als Mitträgerin des Berufes «Kauffrau/Kaufmann EFZ» sowie als zweitgrösste Ausbildungs- und Prüfungsbranche der Schweizerischen Konferenz der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen engagiert sich die ovap im Projekt «Kaufleute 2022». Mit diesem Projekt werden die Grundlagen für die neue Bildungsverordnung und den Bildungsplan, der didaktischen Rahmenkonzepte, der QV-Konzepte sowie der Umsetzungsinstrumente gelegt. Aus diesem Grund ist die diesjährige Broschüre wiederum dem Thema «Kaufleute 2022» gewidmet. Sie, liebe Leserin, lieber Leser, sollen aus erster Hand die wesentlichen Informationen erhalten.

Jetzt nutze ich die Gelegenheit, um der Projektleitung und dem Kernteam «Kaufleute 2022» ganz herzlich für das grosse Engagement zu danken. Sie verantworten ein sehr komplexes Projekt, welches die Berufsbildung nachhaltig beeinflussen wird. Viel Erfolg!

Freundliche Grüsse

**Thomas-Peter Binder**  
Präsident ovap

## Rückblick und Ausblick

### Der Rückblick gilt dem Fortschritt in unserer Branche

Bis Ende 2018, während vier Jahren, durfte ich die ovap präsidierten. Es war für mich eine sehr gute und wichtige Erfahrung. Es war mir stets ein Anliegen, das Image der verstaubten und nicht wandlungsfähigen Öffentlichen Verwaltung aufzubrechen und mit der kaufmännischen Grundbildung Innovation und Entwicklung in unsere Branche zu bringen.

Ein wesentlicher Punkt dabei spielte und spielt weiterhin unser Extranet, unsere Kommunikationsplattform. Die Website [www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch) und ihr Extranet sind das strategische Produkt der ovap. Bis Ende 2020 soll das Extranet so ausgebaut sein, dass wir Unterstützung für die Ausbildung unseres Berufsnachwuchses auf dieser Plattform vorfinden und wir ausschliesslich mit diesem Instrument arbeiten. Damit schlagen wir gleich zwei Fliegen mit einem Schlag: Erstens wird der Umgang und das Arbeiten mit digitalen Medien geübt und zweitens machen wir uns mit neuen Lernformen vertraut, wie z.B. dem Blended-Learning, das den Präsenzunterricht mit E-Learning verknüpft.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Engagement in der Schweizerischen Konferenz der Kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB). Es ist wichtig, die Trägerin des Berufes «Kauffrau/Kaufmann EFZ» zu stärken, sodass wir einen Beruf «Kauffrau/Kaufmann EFZ» und nicht 21 unterschiedliche «EFZ» im kaufmännischen Berufsfeld haben, das würde nämlich unsere Ressourcen schlicht überfordern und wohl kaum für eine arbeitsmarktorientierte Grundbildung sorgen.

### Umsetzung BiVo 2012

Die Umsetzung der BiVo 2012 ist in weiten Teilen gegückt. Da und dort stelle ich jedoch noch Ungereimtheiten in der Umsetzung fest. Es gilt, die Lücken zu schliessen, damit die nächste Umstellung (BiVo 2022) einwandfrei erfolgen kann. Ein herzliches Dankeschön geht an alle, die sich mit grosser Begeisterung und Einsatz für die Ausbildung unserer Kaufleute in der Öffentlichen Verwaltung stark machen und die gültigen Rahmenbedingungen nach Bildungsverordnung und Bildungsplan 2012 sowie den nachgelagerten Instrumenten der ovap sicherstellen.

### Ausblick berufliche Grundbildung

Auch wenn ich ab 2019 nicht mehr als Präsident der ovap wirke, werde ich die Entwicklungen der kaufmännischen Grundbildung mit grossem Interesse weiterverfolgen. Eine zeitgemäss, auf den Arbeitsmarkt ausgerichtete berufliche

Grundbildung ist für unsere Branche essentiell. Für die vielen Arbeiten, die im Projekt «Kaufleute 2022» bereits geleistet wurden, bedanke ich mich herzlich. Dieser Dank geht vor allem auch an unsere jungen Berufsleute, welche in Workshops die Handlungssituationen und dafür notwendige Erfolgsfaktoren erarbeitet haben und an die engagierten Personen aus unserer Branche, welche sich an der Validierung beteiligten. 2019 laufen die Arbeiten im Projekt «Kaufleute 2022» weiter und gipfeln in den Umsetzungsinstrumenten, die für den Einsatz ab Sommer 2022 zur Verfügung stehen.

### Ausblick höhere Berufsbildung

Die kaufmännische Grundbildung ist das eine, eine geeignete Fortsetzung in der höheren Berufsbildung das andere. Ich wünsche mir für unsere Branche, dass es uns gelingen wird, die höhere Berufsbildung optimal auf die berufliche Grundbildung abzustimmen. Dafür ist nebst entsprechendem Fachwissen sehr viel Goodwill sowie offenes und übergreifendes Denken notwendig. Eine grosse Herausforderung für unsere Branche, doch ich bin überzeugt, es wird uns gelingen.

Für diese wichtigen und zukunftsweisenden Aufgaben wünsche ich dem Vorstand, der Geschäftsstelle sowie den Filialen der ovap und insbesondere meinem Nachfolger, Damian Kalbermatter, alles Gute und viel Elan.

**Thomas-Peter Binder**  
Präsident ovap

## Didaktisches Design Kaufleute 2022

Liebe Leserin, lieber Leser

Das Projekt «Kaufleute 2022» ist einen grossen Schritt weitergekommen: Das Kompetenzprofil ist in der letzten Phase der Entwicklung. Es berücksichtigt die auf Basis wissenschaftlicher Studien und Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis entwickelten und anschliessend breit abgestützten «Zukunftscompetenzen». Inzwischen wurden auch branchenspezifische Ergänzungen erarbeitet und validiert. So haben wir es gemeinsam geschafft, die Grundlagen für die inhaltliche Ausgestaltung der kaufmännischen Grundbildung auszuarbeiten. Doch wie geht es nun weiter?

Wenn klar ist, über welche Kompetenzen Kaufleute verfügen müssen, ist viel geschafft – und es liegt noch ein gutes Stück Arbeit vor uns. Denn das «Wie» der Umsetzung ist entscheidend, damit das EFZ auch hält, was es verspricht: kompetente, engagierte Berufsleute, die Herausforderungen mit Bravour meistern und komplexe Problemstellungen des Berufslebens kreativ lösen. Damit dies gelingt, orientieren wir uns an folgenden didaktischen Grundüberlegungen:

- Die lernende Person steht im Zentrum der Betrachtung
- Kompetenzentwicklung beruht auf dem Aufbau und der Reflexion von Erfahrung
- Der Arbeitsprozess ist der wichtigste Lernort

Diese drei Schwerpunkte der konzeptionellen Überlegungen werden in den folgenden Abschnitten weiter ausgeführt.

### Die lernende Person steht im Zentrum der Betrachtung!

Der Arbeitsmarkt stellt immer höhere Anforderungen an Berufspersonen – längst reicht es nicht mehr, nur «ausgelernt» zu sein. In der Ausbildung der Kaufleute muss also der Grundstein gelegt werden, damit diese ihre individuelle Kompetenzentwicklung selbstorganisiert steuern können. Denn nur, wer sich diese Fähigkeit erworben hat, kann sich im Sinne des «Lebenslangen Lernens» das ganze Berufsleben hindurch weiterentwickeln: für Arbeitsmarktfähigkeit und Freude an der Arbeit. Doch wie erreichen wir das?

Auf jeder Ebene der Konzeptionierung muss von der lernenden Person aus gedacht werden: Von übergeordneten Konzepten über die Lernortkooperation bis hin zur Ausgestaltung einzelner Instrumente oder Stundentafeln stehen die Lernenden im Zentrum der Betrachtung. Ihre Kompetenzentwicklung optimal zu unterstützen ist das Ziel jedes didaktischen Designs.

Die «optimale Unterstützung» hat aber nicht zum Ziel, jeden Handlungsschritt vorzuschreiben und so den Lernenden von seiner Verantwortung zu befreien, im Gegenteil: Die selbständige, selbstorganisierte Auseinandersetzung mit dem relevanten Wissen und Können ist essentiell für die Kompetenzentwicklung. Das erworbene Wissen muss für die Arbeitssituation von Nutzen sein – und so die Motivation zur Selbstorganisation stärken. Das didaktische Design muss die Lernenden befähigen und sie dabei unterstützen, Verant-

wortung für ihren Lernprozess zu übernehmen und diesen eigenverantwortlich zu gestalten.

### Kompetenzentwicklung beruht auf dem Aufbau und der Reflexion von Erfahrung!

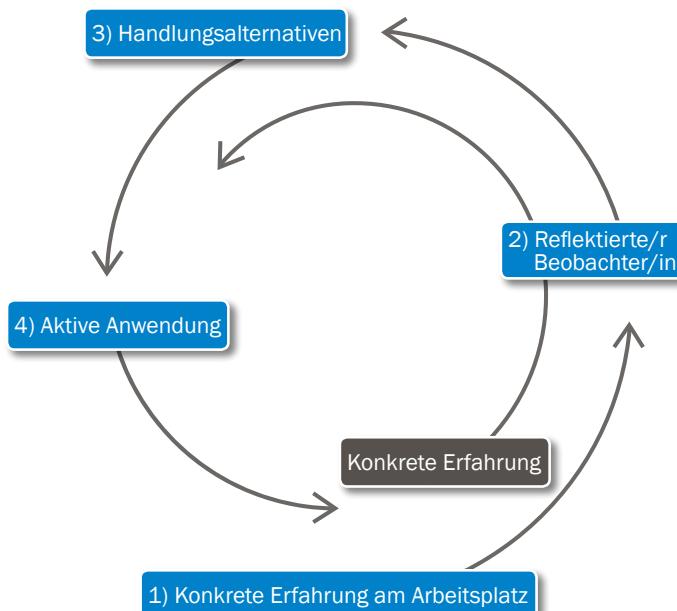
Die Berufswelt verändert sich, Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, Arbeitswelt 4.0 und Upskilling sind die Treiber. Doch was heisst das für Berufsleute?

Routinearbeiten werden weniger, stattdessen müssen Kaufleute je länger je mehr in der Lage sein, komplexe Problemstellungen kreativ zu bearbeiten. Doch was heisst «komplex» und «kreativ»? Es bedeutet, dass die Aufgabenstellungen immer weniger voraussehbar sind. Tätigkeiten, die sich nach «Schema F» bearbeiten lassen, werden seltener. Vielmehr sehen sich Kaufleute mit Herausforderungen konfrontiert, für die sie selbst Lösungen finden müssen – immer wieder neue, immer wieder andere. Berufspersonen müssen in der Lage sein, mit veränderten und zum Teil undurchschaubaren Arbeitssituationen umzugehen. Genau darauf muss die Grundbildung vorbereiten.

Ein Blick in die Wissenschaft zeigt, dass Erfahrung dafür ein unabdingbarer Faktor ist. Hacker (1992) und Plath (2002) erachten Erfahrung als besonders relevant im Umgang mit unvollständigen Informationen, gestörten Prozessabläufen oder nicht vollständig durchschaubaren oder berechenbaren Situationen – also den künftig immer öfter auftretenden Aufgaben des Berufsalltags. Und vor allem wenn eine Situation ein Entscheiden ohne langes Nachdenken erfordert, ist laut den Autoren die Erfahrung von besonderer Bedeutung. Erfahrung erleichtert demnach den Umgang mit unvorhergesehenen Situationen, da es sowohl routiniertes als auch sicheres Handeln ermöglicht. Berufspersonen, die über viel Erfahrung verfügen, nutzen bei der Bewältigung von Aufgaben eine gekonnte und routinierte Kombination aus rational-logischen Überlegungen, ihren Intuitionen und Gefühlen sowie Rückkoppelungsschleifen zwischen dem, was passiert, dessen kognitiv-emotionaler Verarbeitung und der Tätigkeitsausführung (vgl. Plath 2002). Um den Herausforderungen des Berufsalltags gewachsen zu sein, braucht es also Erfahrung. Ist die Erfahrung der Schlüssel zum Erfolg, darf deren Aufbau und Reflexion nicht dem Zufall überlassen werden. Vielmehr ist es für den Aufbau von Handlungskompetenz von grösster Bedeutung, dass Erfahrungen systematisch aufgebaut und reflektiert werden. Lernende müssen dabei natürlich begleitet werden, bspw. durch die folgenden Instrumente und Aufgabenstellungen:

1. Die Lernenden halten konkrete Umsetzungen schriftlich fest. Die erworbene Erfahrung wird damit sichtbar gemacht.
2. Anhand konkreter Fragestellungen reflektieren die Lernenden die gemachten Erfahrungen.
3. Aus der Reflexion leiten die Lernenden «Lessons learned» ab und erarbeiten sich Handlungsalternativen für vergleichbare zukünftige Situationen. Was mache ich beim nächsten Mal anders?

4. Die Lernenden erproben ihre Handlungsalternativen und erleben, ob diese wirken – sie lernen aus ihren eigenen Erfahrungen.



Quelle: Octaveo (i. A. an Kolb)

Das didaktische Design muss also sicherstellen, dass die Lernenden sich das benötigte Grundlagenwissen aneignen. Dieses muss aber in der konkreten Arbeitssituation angewendet werden, damit die Lernenden Handlungsroutine aufbauen: Die Lernenden sammeln Erfahrung in verschiedenen Situationen. Die gemachten Erfahrungen werden reflektiert, neues Wissen erarbeitet und dieses wiederum in konkreten Arbeitssituationen erprobt.

Das didaktische Design gewährleistet einerseits, dass kein trügerisches Wissen vermittelt wird, sondern dieses im Arbeitsprozess zum Einsatz kommt. Andererseits leitet es die Reflexion an und unterstützt die Lernenden dabei, daraus Handlungsalternativen abzuleiten. Die Lerndokumentation ist dabei das ideale Instrument, um die Lernenden beim systematischen Aufbau von Erfahrung und ihrer Kompetenzentwicklung bestmöglich zu unterstützen.

Der Aufbau von Wissen und Handlungskompetenz kann also nur in Verbindung mit konkreten Arbeitssituationen stattfinden.

#### Der Arbeitsprozess ist der wichtigste Lernort!

Die Ausführungen des vorhergehenden Abschnitts machen deutlich: Ohne die konkrete Arbeitssituation bleibt Wissen trügerisch. Erfahrung ist zentral für den Kompetenzerwerb – und kann nicht auf der Schulbank stattfinden. Damit wird der Arbeitsprozess, also der Betrieb, zum wichtigsten Lernort.

Die Aufgabe der Berufsfachschulen und der überbetrieblichen Kurse ist es, im Sinne der Unterstützung wichtige

Grundlagen zu vermitteln. Die Lernenden haben dort Raum, sich mit dem theoretischen Hintergrund und Grundlagenwissen ihres Berufsfeldes auseinanderzusetzen. Verschiedene Instrumente gewährleisten, dass das erworbene Wissen im Arbeitsprozess eingesetzt wird – damit Wissen zu Können wird. Das kontextgebundene Fach-, Betriebs-, Branchen-, Prozess- bzw. Produktwissen fließen zusammen und bilden die Basis für eine professionelle Berufstätigkeit. Überbetriebliche Kurse und Berufsfachschulen sind also essentiell für eine erfolgreiche Grundbildung. Damit ihre Stärke aber zum Tragen kommt, braucht es eine zielführende Lernortkooperation. Die Lernortkooperation ist damit ein zentrales Element bei der Konzeption der «Kaufleute 2022». Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese Zusammenarbeit im Sinne der Lernenden zu vereinfachen. Die Lerndokumentation stellt sicher, dass die Kompetenzentwicklung an allen drei Lernorten aufeinander abgestimmt ist.

Bei der weiteren Arbeit am Projekt «Kaufleute 2022» stellen wir also die Lernenden ins Zentrum der Überlegung, richten die didaktischen Designs auf den Aufbau und die Reflexion von Erfahrung aus und orientieren uns am wichtigsten Lernort: dem Arbeitsprozess. Auf dieser Basis gestalten wir Bildungsverordnung und Bildungsplan aus und freuen uns auf eine weiterhin engagierte und zielführende Zusammenarbeit! Update folgt ...



**Dr. Petra Hämerle**  
Octaveo AG

## Wo KV draufsteht, ist die neue kaufmännische Lehre drin

Die kaufmännische Lehre hat die Zeichen der Zeit erkannt. Sie erneuert, nein, sie revolutioniert sich von Innen, und stärkt dadurch ihre Position als wichtigste Berufslehre der Schweiz. Dass die Ansprüche der Branchen und der digitalen Welt in alle Bereiche der kaufmännischen Lehre einfließen, versteht sich von selbst. Einzig das Tempo, mit dem sich Veränderungen ankündigen und durchsetzen, hat sich massiv erhöht. Was die kaufmännische Lehre weiterhin auszeichnet, ist die breite Einsatzmöglichkeit in den unterschiedlichsten Branchen und Betrieben und der allgemeinbildende Charakter, der durch einen Mix von Wirtschafts-, Informatik- und Sprachthemen vermittelt wird.

Auch die neue oder revolutionierte kaufmännische Lehre ist weiterhin eine super Wahl als Einstieg ins Berufsleben. Sie ist eine solide Grundlage, auf der, je nach Begabung oder Eignung, im Sinne des lebenslangen Lernens wunderbar aufgebaut werden kann. Sie verlangt nicht schon im Alter von knapp 15 Jahren eine eindimensionale fachliche Spezialisierung, sondern verknüpft praktische Anforderungen aus dem Beruf mit schulischen Fähigkeiten. Dabei werden Kompetenzen erworben, die im beruflichen Alltag relevant sind, welche jedoch die Berufswahl oder die Weiterbildungsmöglichkeiten nicht einschränken.

## Die heutigen Kaufleute avancieren zu flexiblen Kommunikations- und Organisationstalenten

Die heutigen Kaufleute avancieren zu flexiblen Kommunikations- und Organisationstalenten und wenden digitale Hilfsmittel gekonnt an. Beispielsweise bedienen Sekretariatsmitarbeitende heute zu 90 % ihrer Arbeitszeit den Computer. Die Zeit des «Kaffeekochens» und des «Briefeabtipps» ist endgültig vorbei. Sie kennen nicht nur die üblichen Programme, sondern sind manchmal auch kleine «First-Level-Supporter» und unterstützen damit die IT Mitarbeitenden. Sie kümmern sich um Websites, Infoscreens und schreiben Newsletter. Kaufleute organisieren die unterschiedlichsten Betriebe in ihrem Zuständigkeitsbereich und sind besonders gefragt, wenn sie kreative Lösungen zu Problemen selbstständig finden. Dabei wenden sie nicht selten ihre digitalen Kenntnisse an und binden elektronische Prozesse in ihre Lösungsfindung mit ein. Ihre logischen Überlegungen sind beim Gestalten von Prozessabläufen gefragt, und sie optimieren die Arbeiten rund um ihr Aufgabengebiet beständig. Ihre situationsgerechten Kommunikationsfähigkeiten werden stark gefördert, weil sie im erfolgreichen Umgang mit Kunden und Mitarbeitern zu einer der Schlüsselkompetenzen gehören.

und intern auch das Klima einer Firma wesentlich beeinflussen. Das Gelingen von Projekten hängt erfahrungsgemäss zu einem wesentlichen Teil davon ab, wie Teams zukünftig zusammenarbeiten und wie sie sich gegenseitig in ihrer Arbeit ergänzen und unterstützen.

#### Eine ganz wichtige Rolle wird die Teamarbeit spielen

In unserer technologiegesteuerten Zeit hat die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen enorm zugenommen. Wir wechseln die Hardware alle drei Jahre, die Software wird regelmässig aktualisiert und auf der Apps-Ebene schiessen neue Anwendungen wie Pilze aus dem Boden. Wir lernen im Computerbereich täglich Neues, prüfen es, wenden es an und verwerfen es dann wieder. Wir sind gefordert flexibel zu sein und uns daran zu gewöhnen, dass nichts beständiger ist als der Wandel. Wir müssen mit Unsicherheit bezüglich zukünftiger Herausforderungen umgehen lernen und dabei unser kreatives Potential entfalten. Um diesen Anforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden, spielt nicht nur die Flexibilität, sondern auch die Teamarbeit eine ganz wichtige Rolle. In der Teamarbeit wird einerseits das zu erstellende Produkt hinterfragt und optimiert, andererseits aber auch die Softskills im Umgang miteinander gefördert. Lernende Kaufleute müssen bereits im Kleinen analysieren, verhandeln und argumentieren können. Ihre Überzeugungskraft ist gefragt und ihre Fähigkeit auch mal Frustrationen auszuhalten. In der Reflexion, also in der Fähigkeit sein eigenes Handeln zu hinterfragen, liegt grosses Potential für das Erwerben von Erfahrungswissen. Dieses Erfahrungswissen soll in der reformierten Lehre durch die beschriebenen Handlungskompetenzen erworben werden.

**«Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.»**

Charles Darwin

muss für die prozeduralen Abläufe in den Betrieben von Nutzen sein. Eine gut abgestimmte Lernortkooperation muss deshalb bereits in der Festlegung der zu erreichenden Kompetenzen verankert sein. Diese Absprachen im Vorfeld sind nützlich und auch machbar. Es braucht dazu einfach den Willen aller Beteiligter und das Verständnis für die jeweiligen Anliegen. Dabei ist im Auge zu behalten, dass wir alle das gleiche Ziel verfolgen. Wir wollen unsere Lernenden zu fähigen Berufsleuten ausbilden, welche den Anforderungen der Zukunft gewachsen sind. Mit diesem Ziel vor Augen sollte eine funktionierende Lernortkooperation ohne weiteres gelingen.



**Dr. Esther Schönberger**

Präsidentin der SKKBS  
(Schweizerische Konferenz  
kaufmännischer Berufsfachschulen)

#### Wir verfolgen alle das gleiche Ziel

Um das kaufmännische Berufsbild zu stärken und die angesprochenen Kompetenzen zu erlernen, sind gute Absprachen zwischen den Organisationen der Arbeitswelt (ODAs), den Berufsfachschulen und den Anbietern von überbetrieblichen Kursen notwendig. Das Erwerben von Basiswissen

## Interview mit Frau Dr. Silvia Steiner, Regierungsrätin

Frau Regierungsrätin Steiner, vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, die Fragen zu beantworten. Sie sind einerseits Bildungsdirektorin des Kantons Zürich und andererseits Präsidentin der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK).

### **Erleben Sie, als Regierungsrätin, die Lernenden der Kaufmännischen Grundbildung direkt in Ihrem Arbeitsalltag, gibt es Kontakte zwischen Ihnen und Lernenden der Kantonalen Verwaltung Zürich?**

Innerhalb der Bildungsdirektion bilden wir in den verschiedenen Ämtern, aber auch in den Sekretariaten der Schulen KV-Lernende aus – und zwar mit EFZ- und EBA-Abschluss. Bei meinen Besuchen in den Ämtern und Schulen treffe ich immer wieder auf die Lernenden – beispielsweise, wenn sie am Empfang arbeiten – und tausche mich gerne kurz mit ihnen aus.

Es ist mir wichtig, dass wir unsere eigenen Lernenden bestmöglich ausbilden, wertschätzen und fördern.

**Als Bildungsdirektorin des Kantons Zürich stehen Sie dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) vor. Ich erlebe die Mitarbeitenden der betrieblichen Bildung des MBA Zürich als sehr offen und lösungsorientiert. Ich gehe davon aus, dass Sie nicht ganz «unschuldig» an dieser positiven Feststellung sind.**

Die Angestellten der kantonalen Verwaltung sind kompetente und lösungsorientierte Dienstleister und werden als solche auch wahrgenommen.

Wir in der Bildungsdirektion verfolgen alle ein gemeinsames Ziel: Optimale Bedingungen zu schaffen, damit einerseits die Lehrpersonen optimale Arbeitsbedingungen haben und andererseits junge Menschen erfolgreich ihren Platz in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft finden.

### **Wie unterstützt die Bildungsdirektion die Lehrbetriebe?**

Im Kanton Zürich bilden über 12'000 Lehrbetriebe rund 36'000 Lernende aus.

Wir unterstützen die Betriebe dabei, beispielsweise mit Tools wie dem Online-Lehrbetriebsportal.

Wir stellen das reibungslose Handling der vielen Lehrverträge sicher, und erarbeiten gemeinsam mit den anderen Bildungspartnern Lösungen für Fälle mit besonderen Problematiken. Unser Ziel ist es, dass möglichst viele Lehrverhältnisse erfolgreich abgeschlossen werden können.

**Mit dem Projekt «Kaufleute 2022» werden derzeit die Grundlagen für eine neue Bildungsverordnung erarbeitet. Was ist Ihnen als Präsidentin der EDK in Bezug auf die berufliche Grundbildung des Berufs Kauffrau/Kaufmann EFZ besonders wichtig?**

Zuerst einmal: Kaufleute werden auch in Zukunft zentrale Funktionen in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen übernehmen.

Die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt zwingen jedoch auch die Verantwortlichen in den einzelnen Berufen dazu, sich zu überdenken. Gerade bei den Kaufleuten, der meistgewählten Grundbildung der Jugendlichen, ist es wich-

tig, die bestehenden Bildungsinhalte zu überprüfen und der neuen Arbeitswelt anzupassen.

Studien zeigen, dass Routinearbeiten abnehmen oder sogar verschwinden werden – anspruchsvolle und kooperative Tätigkeiten hingegen nehmen zu. Künftige Berufsleute benötigen Kreativität und kritisches Denken, damit sie die immer komplexeren Problemlösungen erarbeiten können. Auch die Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten wird zunehmen. Dabei sind Organisationskompetenzen und Teamfähigkeit gefragt.

**Für eine erfolgreiche Umsetzung der kaufmännischen Grundbildung braucht es in erster Linie geeignete Ausbildungsplätze mit engagierten und kompetenten Berufsbildnerinnen und Berufsbildner. Eine Studie des EHB stellt fest, dass Berufsbildnerinnen und Berufsbildner zu wenig Anerkennung erhalten und auch der unklar formulierte gesetzliche Rahmen zu dieser unbefriedigenden Situation beitragen. Wie sehen Sie die Stellung bzw. den Stellenwert der Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in den Ausbildungsbetrieben?**

Die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner sind Schlüsselpersonen in unserem dualen Bildungssystem und tragen massgeblich zum Erfolg der jeweiligen Grundbildungen bei. Sie begleiten die jungen Erwachsenen auf dem herausfordernden Weg während der Lehrzeit. Sie sind Vorbilder, übernehmen neben der fachlichen Führung eine Mentoren- oder Coach-Funktion. Und sie führen die jungen Leute in die Berufswelt ein – dies meist im Nebenamt, zusätzlich zum eigentlichen Tätigkeitsgebiet. Diese Aufgabe verdient Respekt.

Die gesetzlichen Grundlagen sind vorhanden, was die Rolle der Berufsbildnerinnen und Berufsbildner betrifft. Ich glaube nicht, dass Anpassungen der richtige Weg sind, um den Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in Lehrbetrieben mehr Anerkennung zu verschaffen.

Es braucht vielmehr eine Sensibilisierung in den Betrieben. Man muss bei den HR-Abteilungen und in den Chefetagen ansetzen. Die Betriebskultur sollte so sein, dass man die Arbeit der Berufsbildnerinnen und Berufsbildner schätzt, dass man stolz ist, dass es im eigenen Betrieb Mitarbeiter gibt, die diese nicht immer leichte Aufgabe auf sich nehmen und sich für den Berufsnachwuchs engagieren.

Wie diese Anerkennung aussieht, ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich und kann nicht gesetzlich geregelt werden.

**Im Synthesebericht zur 5-Jahre-Überprüfung der Bildungsverordnung 2012 «Kauffrau/Kaufmann EFZ» wird das Thema der Lernortkooperation als wichtiger Punkt für die neue Bildungsverordnung 2022 aufgenommen. Wie sieht aus Ihrer Sicht eine optimale Lernortkooperation aus und welche Rahmenbedingungen braucht es dafür?**

Die Lernortkooperation gilt als Hauptpfeiler unseres gut funktionierenden Bildungssystems. Nur wenn alle Bildungspartner an einem Strick ziehen, ist der Erfolg garantiert. Jeder Partner stellt aber auch Forderungen, die teilweise konträr zu anderen Anliegen stehen. Gleichzeitig muss man feststellen: Es gibt weder die allgemeingültige Meinung

«des Lernenden», noch sind sich die Ausbildungsstätten immer einig. Einen Konsens zu finden, ist eine grosse Herausforderung.

Es gilt immer sorgfältig abzuwägen, was den Beruf weiterbringt und welche Entscheide den arbeitsmarktfähigen Belegschaftsnachwuchs fördern. Ich erlebe die Zusammenarbeit der verschiedenen Bildungspartner als engagiert und fordernd, aber gleichzeitig auch ziel- und lösungsorientiert.

**Die Kantone handhaben gewisse Bereiche der Ausbildung unterschiedlich, beispielsweise die überbetrieblichen Kurse. Bei den Vereinbarungen stellen wir grosse Unterschiede bezüglich den Leistungsansprüchen und -nachweisen fest. Da es sich beim EFZ um einen eidgenössischen Abschluss handelt, sind wir bestrebt, die Inhalte und die Qualität der überbetrieblichen Kurse über die Kantongrenzen hinweg möglichst vergleichbar zu gestalten. Braucht es diesbezüglich mehr inhaltliche Koordination?**

Wie in vielen anderen Bereichen befinden wir uns in der Berufsbildung in einem Spannungsfeld. Der Bund erlässt die Gesetze, die Kantone setzen diese um. Das tönt nach klarer Kompetenzverteilung, lässt aber den Kantonen einen gewissen Spielraum.

Dass in unterschiedlichen Kantonen aber unterschiedliche Umsetzungen zu beobachten sind, hat mit Faktoren zu tun wie Grösse, Mengengerüst der Lernenden, finanzielle Mittel, kulturelle Unterschiede, etc. Wir sind bestrebt, dass der Vollzug möglichst einheitlich erfolgt, dafür stehen auch die nationalen Gremien wie die Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) oder die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) ein.

Trotzdem müssen wir auch den kantonalen Gesetzen Rechnung tragen. Abweichungen im Vollzug sind oftmals gut begründet und basieren nicht auf Willkür. Hinweise zu Abweichungen, die behindern, nehmen wir ernst und versuchen eine Optimierung herbeizuführen.

Ich möchte betonen: Trotz oder gerade wegen dem gelebten Föderalismus in der Schweiz können wir stolz sein, dass die eidgenössischen Abschlüsse als Qualitätslabel gelten, die im ganzen Land anerkannt und geschätzt werden und sich auch im internationalen Wettbewerb nicht verstecken müssen.

**Die Stärke unseres Berufsbildungssystems liege in der Verbundpartnerschaft von Organisationen der Arbeitswelt (OdAs), Kantonen und dem Bund. Wie erleben Sie diese Partnerschaft als EDK-Präsidentin und als Bildungsdirektorin des Kantons Zürich? Kann es da zu Zielkonflikten kommen?**

Die Verbundpartnerschaft ist in der Tat eine Stärke des Berufsbildungssystems, weil in diesem System alle Akteure zusammenarbeiten müssen und dies auch tun. Dabei kann die Suche nach einem Konsens durchaus auch eine Herausforderung darstellen. Ich erlebe die Verbundpartnerschaft aber als sehr positiv und konstruktiv.



**Dr. Silvia Steiner**  
Regierungsrätin

## Die kaufmännische Grundbildung: Auslaufmodell oder Zukunftsberuf?

Im aktuellen Kontext der Digitalisierung haben die Medien bereits das Ende des kaufmännischen Berufs prophezeit. Die Automatisierung der Aufgaben und die Auslagerung gewisser Tätigkeiten würden den in der Schweizer Berufsbildung am häufigsten gewählten Beruf verdrängen. Für das SBFI ist die kaufmännische Lehre hingegen ein hervorragendes Beispiel für einen Beruf der Zukunft: eine Verbindung aus berufsspezifischen und transversalen Kompetenzen.

Kauffrauen und Kaufmänner mit einem EFZ müssen nach Abschluss ihrer Lehre eine Arbeitsstelle finden. Die Unternehmen von heute suchen leistungsfähige Mitarbeitende, die mit oftmals spezialisierten und komplexen Prozessen umzugehen wissen. Branchenspezifische Kompetenzen sind ein wesentlicher Faktor für den beruflichen Erfolg.

Heutzutage wird aber der ursprünglich erlernte Beruf immer seltener auch Jahre nach der Lehre noch ausgeübt. Gerade deshalb ist es wichtig, über Kompetenzen zu verfügen, die auch in der weiteren beruflichen Laufbahn von Nutzen sind. Solche sogenannten transversalen Kompetenzen sind im kaufmännischen Beruf bereits heute vorgesehen. Dazu gehören unter anderem effizientes und systematisches Arbeiten, vernetztes Denken und Handeln, Beraten und Verhandeln, Kommunikationsfähigkeit und eine breite Allgemeinbildung. Diese transversalen Kompetenzen sollen im revidierten Beruf nach 2022 noch mehr Gewicht erhalten.

Auch wenn das EFZ Kauffrau/Kaufmann dank dieser ausgewogenen Mischung von berufsspezifischen und transversalen Kompetenzen ein Vorbild für Zukunftsberufe ist, soll nach der aktuell laufenden Totalrevision nicht alles beim Alten bleiben. Es stellen sich nämlich zahlreiche Herausforderungen.

Die erste betrifft die Handlungskompetenzorientierung, die zwar in aller Munde, aber nicht von allen gleich definiert ist. Erreicht wird die Handlungskompetenzorientierung durch die Zusammenarbeit aller Lernorte bei der Entwicklung der erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um eine berufliche Aufgabe zu bewältigen. Der betriebliche Bereich der kaufmännischen Lehre wurde in den vergangenen beiden Reformen bereits auf konkrete Arbeitssituationen ausgerichtet. Nun gilt es, die Vermittlung der theoretischen Kenntnisse besser auf die Arbeitssituationen auszurichten. Diese Herausforderung betrifft vor allem die Schulen, dies aber mit einem ganz grossen Mehrwert: Der Unterricht wird besser auf den Berufsalltag der Lernenden ausgerichtet und ihnen das nötige Rüstzeug für die im Betrieb auszuführenden Tätigkeiten mitgeben. Und dies wiederum fördert zweifellos die Lernmotivation.

Ein weiterer Punkt ist die Regulierungsdichte, die die Umsetzung erschwert. Derzeit bestehen neben der Bildungsverordnung zwei Bildungspläne, einer für die betriebliche Ausbildung und einer für die schulisch organisierte Grundbildung. In Zukunft soll ein einziger Bildungsplan für beide Bildungswege zum EFZ gelten, womit die von den Handels- und Handelsmittelschulen in den letzten zehn Jahren geleistete Grundlagenarbeit konsolidiert wird.

Überdies ist zu klären, wie die beiden Profile (B und E) vor dem Hintergrund eines kompetenzorientierten Bildungsplanes angemessen zu positionieren sind. Eine weitere wichtige Frage: Soll der allgemeinbildende Unterricht in Zukunft integriert bleiben? Müsste ihm nicht ein eigenständiger Platz im Unterricht eingeräumt werden? Mit einer Trennung der Allgemeinbildung von den Berufskennissen könnten die Handlungskompetenzen, die künftig das Fundament des Berufsfachschulunterrichts bilden sollen, klarer abgegrenzt werden. Ausserdem würde eine Trennung auch die Durchführung der Berufsmaturität während der EFZ-Ausbildung vereinfachen, ein gewichtiger Vorzug in der kaufmännischen Laufbahn von EFZ-Absolventinnen und Absolventen.

An Herausforderungen mangelt es also nicht. Gelingt es aber, diese zu meistern, werden die Kauffrauen und Kaufmänner von morgen in einem wirtschaftlich immer anspruchsvollerem Umfeld mit Sicherheit eine wichtige Rolle einnehmen können.

**Toni Messner**

Leiter Ressort Berufliche Grundbildung  
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI



## Kompetenzorientiertes Lernen und Prüfen

Die Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Schweiz (IGKG Schweiz) ist Trägerin der Ausbildungs- und Prüfungsbranche «Dienstleistung und Administration» (D&A) für Kaufleute mit EFZ und des Berufs «Büroassistent/in EBA». Für die Umsetzung vor Ort sind 21 Kurskommissionen verantwortlich.

Im Hinblick auf die im kaufmännischen Berufsfeld anstehenden Entwicklungen und den damit verbundenen Herausforderungen hat der Vorstand der IGKG Schweiz im Rahmen der Ziele und Massnahmen 2016 bis 2019 unter anderem das folgende übergeordnete Ziel beschlossen:

Im Rahmen der Bildung in beruflicher Praxis ermöglichen wir die konsequente Umsetzung von kompetenzorientiertem Lernen und Prüfen. Zu diesem Zweck:

- fördern wir das selbstgesteuerte Lernen
- unterstützen wir das Lernen in der Arbeit
- stärken wir den ÜK als Ort der Reflexion
- optimieren wir die Zusammenarbeit der Lernorte Betrieb und ÜK
- sorgen wir für ein kohärentes Qualifikationsverfahren

Auf Lehrbeginn 2017 hat die IGKG Schweiz zwei zusätzliche ÜK-Tage für das Leistungsziel «Kommunikation und Zusammenarbeit im Betrieb» eingeführt. Didaktisch umgesetzt werden die beiden Tage als «angeleitete Selbstlernphasen». So kann eine sinnvolle Verzahnung von On- und Offline-Elementen realisiert werden. Mit der Einführung des ÜK-Kompetenznachweises auf Lehrbeginn 2018 wurde das Blended Learning-Konzept optimiert. Den Lernenden steht eine attraktive digitale Lernumgebung zur Verfügung, welche auch die Kompetenzentwicklung im Betrieb unterstützt. Und

das zu einem Inhalt, der neben der Entwicklung zentraler beruflicher Handlungskompetenzen auch die erfolgreiche Bewältigung der betrieblichen Ausbildung fördert.

Auf dieser Grundlage und im Sinne einer konsequenten Weiterentwicklung dieses Konzeptes wird im Hinblick auf die Bildungsverordnung 2022 in fünf Kurskommissionen der IGKG Schweiz (Bern, Solothurn, Schwyz, St. Gallen – Appenzell – Fürstentum Liechtenstein und Zürich) ein alternatives und vereinfachtes Qualifikationsverfahren erprobt. Ziel ist der Ersatz der heutigen schriftlichen Prüfung. Um dabei eine ganzheitliche Überprüfung der beruflichen Handlungskompetenzen zu erzielen, erstellen die Lernenden eine online-gestützte Portfolioarbeit. Das E-Portfolio bietet einen Rahmen für die Kompetenzentwicklung, ermöglicht die Dokumentation des eigenen Lernens, die Beschreibung und Reflexion des eigenen Lernprozesses sowie die Bewertung der Lernentwicklung. Zentral sind geeignete Aufgaben (Praxisaufträge) und deren Auswertung im ÜK sowie eine regelmässige Standortbestimmung der eigenen Kompetenzen, Einstellungen und Haltungen.

Konsolidierte Erkenntnisse liegen Mitte 2019 vor und fliesen in das Projekt «Kaufleute 2022» ein (s. Kasten).



**Roland Hohl**  
Geschäftsführer IGKG Schweiz

## Branchenübergreifende Zusammenarbeit

Optimierung Qualifikationsverfahren Kauffrau/Kaufmann EFZ	
<b>Übergeordnetes Ziel:</b> Optimierung des Qualifikationsverfahrens (betrieblicher Teil der Abschlussprüfungen) unter Berücksichtigung der branchenspezifischen Anforderungen sowie der übergeordneten Ziele des Projekts «Bildungsverordnung 2022». Beide Projekte werden im Rahmen der Projektförderung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) unterstützt und betreffen die Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich». Die geltenden Bestimmungen des Bildungsplans müssen bei der Pilotierung respektiert werden.	
<b>Dienstleistung und Administration (D&amp;A)</b>	<b>Öffentliche Verwaltung (ovap)</b>
D&A pilotiert ein innovatives Prüfungsverfahren. <b>Mithilfe eines Portfolioansatzes</b> wird die ganzheitliche Überprüfung der Handlungskompetenzen angestrebt und der Prüfungsablauf erprobt. Ziel ist der Ersatz der heutigen schriftlichen Prüfung.	
<b>Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB)</b>	
Die SKKAB stellt als Projektpartnerin sicher, dass die Erkenntnisse in das <b>Projekt «Kaufleute 2022»</b> einfließen.	

## Zwischenbericht Projekt Optimierung Qualifikationsverfahren Kauffrau/Kaufmann EFZ: «Elektronische Abschlussprüfungen ovap»

Mit 58 Kandidatinnen und Kandidaten aus vier lokalen/regionalen Organisationen haben wir das Pilotprojekt in einem ersten Lauf gestartet. Gerne berichten wir über die ersten Erfahrungen. Wir halten fest, dass wir froh sind, 2019 mit einer erweiterten Pilotgruppe und dem Einbezug des Tessins und der Romandie noch mehr Daten für eine abschliessende Auswertung zu bekommen.

So basieren die folgenden Aussagen aufgrund der ersten Erfahrungen mit den 58 Teilnehmenden aus der Deutschschweiz. Wir legen diesen Zwischenbericht entlang von vier gesetzten Projektzielen dar. Nachstehend wichtige Informationen zur Ausgangs- und Übungsanlage.

### Ausgangslage für die Prüfungsaufgabenerstellung:

Die Verteilung der betrieblichen und überbetrieblichen Leistungsziele und deren Taxonomiestufen (ohne LZ Betriebsgruppen) verteilen sich (gerundet) wie folgt:

K1: 2 %	K4: 4 %
K2: 40 %	K5: 16 %
K3: 38 %	K6: 0 %

Den Pilotkandidatinnen und -kandidaten wurden verschiedene **Fragearten** unterbreitet:

- Single Choice (SC)
- Multiple Choice (MC)
- Reihenfolge (RH)
- Zuordnung (ZO)

### Dauer der Prüfung: 30 Minuten

Prüfungsaufgaben	Punkte	Zeit
15x einfach à 1 Pkt.	15	15 Minuten
5x komplex à 3 Pkt.	15	15 Minuten
20	30	30 Minuten

### Komplexität der Aufgaben/Fragestellungen und Punktevergabe

Komplexität der Aufgabe	Punkte	Zeit
Gering	1	1-2 Minuten
Hoch	1-3	3-4 Minuten

### Prüfungsserien

Für die 58 Pilotkandidatinnen und -kandidaten wurden 4 gleichwertige Prüfungsserien erstellt. Die Prüfungsserien sind vergleichbar mit Bezug auf:

- Leistungsziel und Taxonomie
- Fragearten
- Komplexität

### 1. Zielsetzung: Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzmessungen mittels Online-Testing ausloten

Als Grundlage der Prüfungsfragen dienen, wie bei der regulären Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich», die Leis-

tungsziele. In unseren Umsetzungsinstrumenten sind die Leistungsziele (Fachkompetenz) so formuliert, dass sie mit zugewiesenen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen in konkrete Situationen gesetzt werden können und wir mit diesem System vor allem bei der betrieblichen Ausbildung, namentlich auch mit der Arbeits- und Lernsituation (ALS) und der Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich» eine Kompetenzorientierung ausweisen können.

Mit der ordentlichen Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich» wie auch mit den pilotierten «Elektronischen Abschlussprüfungen» stossen wir an Grenzen bezüglich der Kompetenzorientierung. Es gelingt uns Fachkompetenz über die Taxonomiestufen K1 bis K3, also Grundlagenwissen (Deklaratives Wissen) abzufragen und dieses teilweise in Situationen zu setzen oder Mini Cases dafür zu formulieren.

Da sich die Prüfungsaufgaben auf ein konkretes Leistungsziel beziehen, haben wir die Erfolgsquoten der «Elektronischen Abschlussprüfung» mit der Erfolgsquote der ordentlichen Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich» der 58 Pilotkandidatinnen und -kandidaten pro Leistungsziel verglichen. Einige Beteiligte haben in beiden Formen sehr ähnlich abgeschnitten. Es ist ein Muster erkennbar, welches zeigt, mit welchen Leistungszielen sie sich auseinandergesetzt haben und mit welchen nicht. Die ersten Auswertungen zeigen, dass die komplexen Multiple-Choice-Aufgaben die grösste Herausforderung für die Kandidatinnen und Kandidaten darstellen.

Es wird interessant sein, die Resultate des zweiten Durchgangs 2019 (mit ca. 150 Beteiligten), mit dem ersten Durchgang 2018 (58 Beteiligte) zu vergleichen.

### 2. Zielsetzung: Möglichkeiten der Kompetenzmessung in einer Prüfungszeit von 30 Minuten erkennen

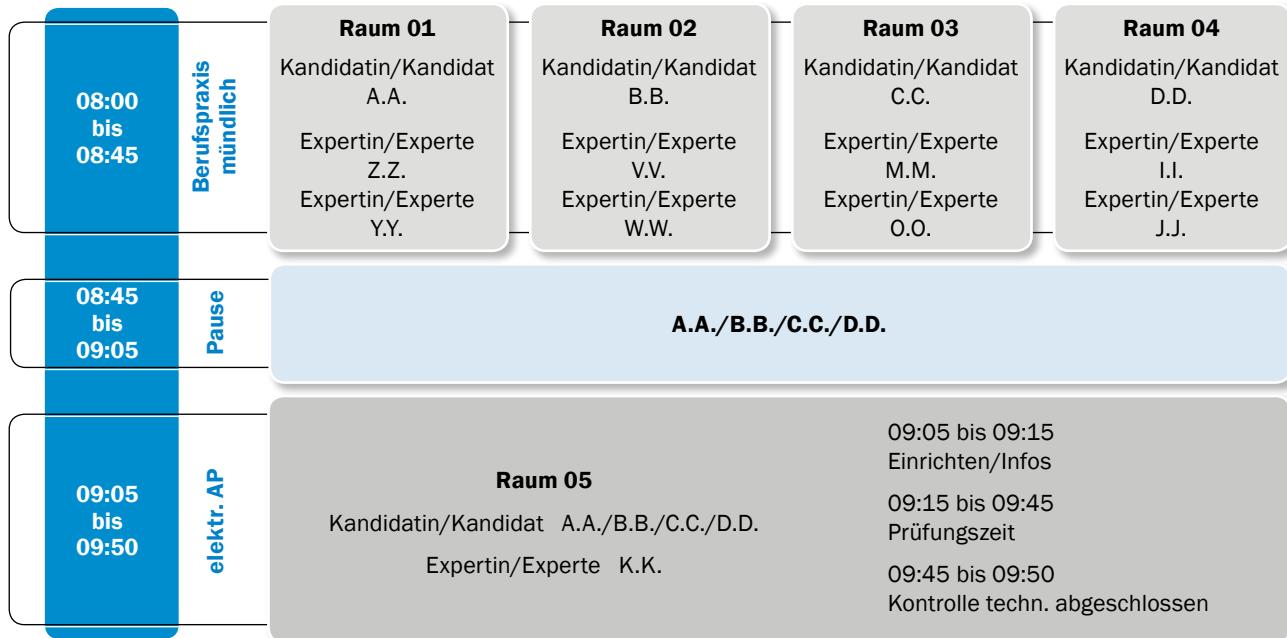
Die ersten Erfahrungen zeigen, dass die Prüfungszeit von 30 Minuten eher knapp bemessen ist. Für die Beantwortung der Fragen vor allem auch von komplexen Multiple-Choice-Fragen, benötigen die Kandidatinnen und Kandidaten mehr Zeit. Ein weiterer Aspekt bezüglich der notwendigen Prüfungszeit ist die Performance der zur Verfügung stehenden IT-Umgebung. Mit den zusätzlichen Daten aus dem zweiten Durchlauf 2019 werden wir verlässlichere Aussagen machen können.

### 3. Zielsetzung: Digitale Möglichkeiten insbesondere des branchenspezifischen Extranets nutzen und

### 4. Zielsetzung: Vereinfachung der Umsetzung der Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich»

- mit Bezug auf Erstellungsprozess, Realisation, Produktion und Distribution sowie Korrektur der Prüfungen und Notenmeldung

Vorgeschlagene Organisation (Beispiel):



Die Übungsanlage bietet grosses Potenzial, Ressourcen auf verschiedenen Ebenen einzusparen:

- Die ganze Prüfungsorganisation insbesondere die Prüfungsaufgebote werden vereinfacht und transparenter. Die Abschlussprüfungen «Berufspraxis schriftlich» und «Berufspraxis mündlich» finden nacheinander statt. Dies führt zu weniger Präsenzzeiten für die Chefexpertinnen und -experten, da diese Prüfungen parallel laufen.
- Die Lernenden reisen einmal an, die Spesen können reduziert werden. Die Lernenden fehlen dadurch auch weniger im Betrieb.
- Die Korrektur der schriftlichen Prüfung fällt weg (rund 2'000 Prüfungen «Berufspraxis schriftlich»), die Korrektur wird durch das System erledigt. Der Einsatz der Prüfungs-expertinnen und Prüfungsexperten (PEX) reduziert sich enorm. Die PEX können sich vermehrt auf die mündliche Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich» konzentrieren.
- Die grossen Unterschiede der Korrekturen der schriftlichen Prüfungen können eliminiert werden.
- Die Prüfungsergebnisse «Berufspraxis schriftlich» und «Berufspraxis mündlich» liegen früher vor. Detaillierte Auswertungen sind schnell und mit wenig Aufwand verfügbar.
- **und unter Berücksichtigung der Kompetenzmessung und Qualitätssicherung**

Wir stellen insbesondere bei den Korrekturen der schriftlichen Prüfung grosse Unterschiede zwischen den einzelnen lokalen/regionalen Organisationen respektive der Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten fest. In den überbetrieblichen Kursen wird vor allem das branchenspezifische Grundlagenwissen vermittelt. Deshalb sind hier wichtige Verbindungen zu der Qualitätssicherung der überbetrieblichen Kurse, wie auch zur Qualitäts-sicherung der Prüfungsfragen auszumachen. Die Kompetenzorientierung ist mit dieser Art Prüfung nur teilweise

erfüllt (siehe oben). Mit komplexen Multiple Choice- und Mini Case-Aufgaben kann eine Kompetenzorientierung ausgemacht werden. In Kombination mit der kompetenz-orientierten Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich», welche sich auf konkrete berufliche Handlungssituationen stützt, kann eine solche eher wissensorientierte Prüfung Sinn machen.

#### Ernüchternde Erfolgsquote

Die erzielten Resultate der Pilotprüfungen waren ernüchternd (Erfolgsquote «Elektronische Abschlussprüfung»: 43,3% / ordentliche Prüfung «Berufspraxis schriftlich»: 63%). Es hat sich herausgestellt, dass sich die Pilotkandidatinnen und -kandidaten von der ökonomischen Seite gezeigt haben: «Mit minimalem Aufwand, maximalen Erfolg erzielen». Da die Pilotprüfungen vor den ordentlichen Prüfungen stattgefunden haben, hat das erzielte Resultat der «Elektronischen Abschlussprüfung» den Beteiligten aufgezeigt, wo sie für die ordentliche Prüfung «Berufspraxis schriftlich» noch lernen müssten. Sie sind mit minimalster Vorbereitung zu den Pilot-prüfungen angetreten. Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit Multiple-Choice-Fragen. Diese wurden eher schlecht gelöst. Wie bereits oben erwähnt, zeigt jedoch die Auswertung der Prüfungsaufgaben nach Leistungszielen und die Gegenüberstellung der Erfolgsquote pro Aufgabe/Leistungsziel, dass einige Kandidatinnen und Kandidaten sowohl bei der «Elektronischen Abschlussprüfung» wie bei «Berufspraxis schriftlich» leistungszielbezogen die gleichen Stärken und Schwächen ausweisen.

**Martina Oertli**  
Geschäftsführerin ovap

## Avant-propos



**Thomas-Peter Binder**  
Président de l'ovap

Chères lectrices, chers lecteurs,

De toutes les filières d'apprentissage, la formation commerciale initiale demeure aujourd'hui encore l'une des plus prisées. Cela tient au fait qu'elle se renouvelle et s'adapte aux réalités du marché du travail et de notre société de services. Nombre de secrétaires communaux – dont je fais partie – ont commencé leur carrière professionnelle par une formation commerciale initiale.

Je m'étonne toujours de constater à quel point notre branche a changé depuis cette époque-là. De nouvelles technologies influent sur nos processus de travail et le profil de nos prestations. En parallèle, le simple « bureau » d'autrefois se transforme en une véritable « entreprise » moderne et orientée services. Nous mesurons aujourd'hui combien le changement générationnel et la numérisation ont modifié les besoins des habitants et la nature de nos services.

Les changements structurels constituent eux aussi une part de notre pain quotidien depuis longtemps. Je pense ici aux fusions de communes ou aux collaborations intercommunales et intercantonales. La demande vise de nouveaux faisceaux de compétences. Il n'y a encore pas si longtemps, une belle écriture manuscrite était la clé d'une tenue aussi impeccable que possible – en termes d'orthographe et de lisibilité – des registres et des fichiers. Aujourd'hui, l'application correcte des réglementations de protection des données, par exemple, requiert une connaissance approfondie du maniement des médias numériques et de leurs logiciels, ainsi qu'une vue d'ensemble de la jungle juridique.

Notre travail est parsemé de défis. Et c'est précisément ce qui le rend si passionnant. Pour maîtriser les tâches, il est capital, voire déterminant, de pouvoir s'appuyer sur un système de formation professionnelle approprié. Par ailleurs, la conception des différentes formations professionnelles initiales et des formations professionnelles supérieures qui s'inscrivent dans leur prolongement joue un rôle essentiel, sinon décisif. Même si le but est d'exercer la profession avec enthousiasme et intérêt.

Les statistiques montrent qu'un apprenti sur cinq suit une formation commerciale initiale. Les administrations publiques, précisément, sont tributaires de ce groupe professionnel dans une mesure toute particulière. Aussi formons-nous dans notre branche, chaque année, quelque 2'000 apprentis : 85 % dans le cadre de la formation initiale en entreprise (FIEn) et 15 % dans le cadre de la formation initiale en école (FIEc).

Afin d'aborder l'avenir avec sérénité, en tant qu'organe responsable de la profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » et deuxième plus grande branche de formation et d'examens de la Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales, l'ovap participe au projet « Employés de commerce 2022 ». Celui-ci jette les bases de la nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale et du plan de formation, des concepts-cadres didactiques, des concepts de la procédure de qualification et des instruments de mise en œuvre. Voilà pourquoi la brochure de cette année est une nouvelle fois consacrée à la thématique « Employés de commerce 2022 ». Il est tout à fait essentiel, chères lectrices, chers lecteurs, que vous receviez les informations essentielles de première main.

Je saisiss cette occasion pour remercier la direction du projet et l'équipe clé « Employés de commerce 2022 » de leur dévouement sans faille. Vous êtes responsables d'un projet très complexe qui marquera durablement la formation professionnelle. Tous mes vœux de succès vous accompagnent.

Meilleures salutations

**Thomas-Peter Binder**  
Président de l'ovap

## Rétrospective et perspectives

### La rétrospective est consacrée aux bienfaits du progrès dans notre branche

Pendant une période de quatre ans qui s'achèvera à la fin de 2018, j'ai eu l'insigne honneur de présider l'ovap. Cela a été pour moi une excellente et précieuse expérience. J'ai toujours eu à cœur de casser l'image d'une administration publique poussiéreuse et figée et de promouvoir, grâce à la formation commerciale initiale, l'innovation et le progrès dans notre branche.

A cet égard, notre Extranet, autrement dit notre plate-forme de communication, a joué et va continuer de jouer un rôle clé. Le site Internet [www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch) et son Extranet sont le produit stratégique de l'ovap. D'ici à la fin de 2020, le développement de l'Extranet doit nous permettre de trouver du renfort pour la formation de notre relève professionnelle sur cette plate-forme et de travailler exclusivement avec cet instrument. Nous ferons ainsi d'une pierre deux coups. Premièrement, nous nous exercerons au maniement des médias numériques et au travail avec eux. Deuxièmement, nous nous familiariserons avec de nouvelles formes d'apprentissage, telles que le blended learning, qui combine enseignement présentiel et e-learning.

Un autre point à mentionner est notre participation aux activités de la Conférence suisse des branches de formation et d'exams commerciales (CSBFC). Il est important de renforcer l'organe responsable de la profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC », afin que nous ayons une seule profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » et non 21 « CFC » différents dans le domaine professionnel commercial. En effet, cela ne ferait que surcharger nos ressources et ne nous permettrait guère de dispenser une formation initiale axée sur le marché du travail.

### Mise en œuvre de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale (Orfo) 2012

L'application de l'Orfo 2012 a été largement réussie. Ici et là, cependant, je constate encore des incohérences dans sa mise en pratique. Il est important de combler les lacunes, afin que la prochaine restructuration (Orfo 2022) puisse se dérouler sans heurt. Un grand merci à tous ceux et celles qui ont fait preuve d'un formidable enthousiasme et d'un dévouement de chaque instant pour la formation de nos employés de commerce actifs dans l'administration publique et qui ont assuré l'instauration de conditions-cadres valides au regard de l'Orfo et du plan de formation 2012, d'une part, ainsi que des instruments complémentaires de l'ovap, d'autre part.

### Perspectives de la formation professionnelle initiale

Même si je ne serai plus président de l'ovap à partir de 2019, je continuerai de suivre avec un vif intérêt l'évolution de la formation commerciale initiale. Une formation professionnelle initiale en phase avec notre époque et adaptée au marché du travail est essentielle pour notre branche. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude pour tout le travail déjà accompli dans le cadre du projet « Employés de commerce 2022 ». Ces remerciements s'adressent notamment aussi aux jeunes de notre profession qui ont mis au point les situations d'action et les facteurs de succès nécessaires dans les workshops et aux personnes dévouées de notre branche qui ont participé au processus de validation. En 2019, les travaux du projet « Employés de commerce 2022 » vont se poursuivre jusqu'à donner corps aux instruments de mise en œuvre qui pourront être utilisés à partir de l'été 2022.

### Perspectives de la formation professionnelle supérieure

Terminer avec succès la formation commerciale initiale est une chose, pouvoir poursuivre ses études au niveau de la formation professionnelle supérieure dans de bonnes conditions en est une autre. J'espère que notre branche parviendra à coordonner de manière optimale la formation professionnelle supérieure avec la formation professionnelle initiale. Outre des connaissances spécifiques appropriées, cela exige beaucoup de bonne volonté ainsi qu'une réflexion ouverte et globale. Cela représente pour notre branche un défi de taille, mais je suis convaincu que nous réussirons.

Pour ces tâches importantes et porteuses d'avenir, je souhaite au comité, au Secrétariat suisse, aux filiales de l'ovap, et en particulier à mon successeur, Damian Kalbermatter, beaucoup de succès et d'enthousiasme dans leur travail.

### Thomas-Peter Binder

Président de l'ovap

## Design didactique « Employés de commerce 2022 »

Chère lectrice, cher lecteur,

Le projet « Employés de commerce 2022 » a fait un grand pas en avant : le profil de compétences en est à la phase finale de son développement. Il tient compte des « compétences d'avenir » développées sur la base d'études scientifiques et de consultations de différents représentants de la science et de la pratique et ayant obtenu un large consensus. Des compléments spécifiques à la branche ont également été élaborés et validés entre-temps. Ensemble, nous avons donc réussi à développer les bases de la conception des contenus de la formation commerciale initiale. Et maintenant, que va-t-il se passer ?

Une fois que l'on sait avec précision quelles compétences les employés de commerce doivent posséder, on a déjà fait un grand pas en avant, mais il reste encore un grand travail à accomplir. En effet, le « Comment ? » de la mise en œuvre est crucial pour que le CFC puisse aussi tenir ses promesses : avoir été décerné à des professionnels compétents et dévoués qui relèvent les défis avec bravoure et résolvent des problèmes complexes de la vie professionnelle avec créativité. Pour atteindre cet objectif, nous nous laissons guider par les considérations didactiques principales suivantes :

- L'apprenti est au centre de l'attention
- Le développement des compétences repose sur la structuration de l'expérience et la réflexion à son sujet
- Le processus de travail est le lieu de formation le plus important

Ces trois points centraux des réflexions conceptuelles sont développés plus en détail dans les sections qui suivent.

### L'apprenti est au centre de l'attention !

Des professionnels, le marché du travail exige toujours davantage. Il ne suffit plus d'avoir « terminé son apprentissage ». En matière de formation des employés de commerce, il faut donc poser la pierre angulaire qui permettra à ceux-ci de gérer le développement individuel de leurs compétences en parfaite autonomie. En effet, seuls ceux qui ont acquis cette capacité peuvent continuer de se développer tout au long de leur vie professionnelle, reconnaissant par là les bienfaits de « l'apprentissage tout au long de la vie » : pour l'employabilité et le plaisir de travailler. Comment atteindre cet objectif ?

A chaque niveau de la conception, il faut penser en adoptant le point de vue de l'apprenti : qu'il s'agisse des concepts fondamentaux, de la coopération entre les lieux de formation ou de la conception de différents instruments, ou encore des grilles horaires, les apprentis sont au centre de l'attention. L'objectif de tout design didactique consiste à favoriser de manière optimale le développement de leurs compétences.

Le « soutien optimal » ne vise cependant pas à prescrire la façon de gérer telle ou telle étape opérationnelle ni, donc, à libérer l'apprenti de sa responsabilité, bien au contraire : le

traitement autonome et auto-organisé des connaissances et des aptitudes pertinentes est essentiel au développement des compétences. Les connaissances acquises doivent être utiles pour la situation de travail et ainsi renforcer la motivation pour l'auto-organisation. Le design didactique doit rendre les apprentis aptes et les aider à assumer la responsabilité de leur processus d'apprentissage et à le façonner de manière autonome.

### Le développement des compétences repose sur la structuration de l'expérience et la réflexion à son sujet !

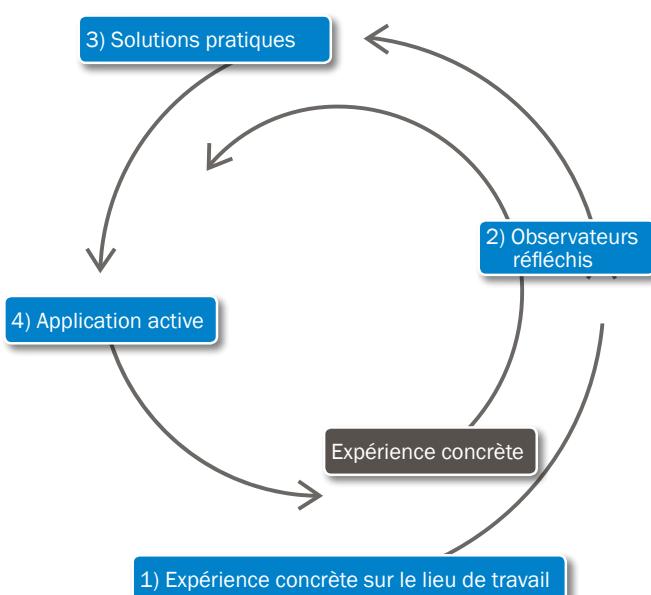
Le monde du travail évolue. Des mégatendances comme la numérisation, la mondialisation, le monde du travail 4.0 et le perfectionnement sont les moteurs de cette mutation. Qu'est-ce que cela implique pour les professionnels ?

Les travaux routiniers sont de moins en moins courants. A la place, les employés de commerce doivent sans cesse accroître leur aptitude à résoudre des problèmes complexes de façon créative. Au fait, que révèle l'emploi des termes « complexe » et « créatif » ? Il implique que les tâches sont de moins en moins prévisibles. Les activités pouvant être traitées de manière prédéfinie se raréfient. Au contraire, les employés de commerce sont confrontés à des défis pour lesquels ils doivent trouver eux-mêmes des solutions toujours nouvelles, toujours différentes. Les professionnels doivent être capables de faire face à des situations de travail transformées et parfois insondables. Voilà exactement ce à quoi la formation initiale doit préparer.

Un détour par la science montre que l'expérience est un facteur indispensable pour atteindre cet objectif. Hacker (1992) et Plath (2002) considèrent que l'expérience revêt une importance particulière dans le traitement adroit et avisé des informations incomplètes, des processus perturbés ou des situations qui ne sont pas totalement transparentes ou prévisibles, autrement dit : dans l'accomplissement de tâches qui sont appelées à devenir toujours plus fréquentes dans la vie professionnelle quotidienne à l'avenir. Et c'est surtout lorsqu'une situation exige que des décisions soient prises sans longue réflexion que l'expérience joue un rôle capital, selon les auteurs. L'expérience facilite donc la gestion des situations imprévues, car elle rend possible la réalisation d'opérations avec autant de maîtrise routinière que d'assurance. Dans l'accomplissement des tâches, les professionnels ayant beaucoup d'expérience tirent profit d'une combinaison habile et bien rodée entre des considérations rationnelles et logiques, leurs intuitions et leurs sentiments ainsi que des boucles de rétroaction entre ce qui se passe, son traitement cognitif et émotionnel et l'exécution des activités (voir Plath 2002). Pour relever les défis de la vie professionnelle quotidienne, il faut donc avoir de l'expérience. Celle-ci étant la clé du succès, sa structuration et la réflexion à son sujet ne doivent pas être laissées au hasard. Au contraire, il est crucial pour le développement des compétences opérationnelles que les expériences fassent l'objet d'une structuration méthodique et d'une

réflexion menée avec systématичit . A cet égard, il s'agit bien entendu d'encadrer les apprentis, en leur proposant par exemple les instruments et les tâches que voici :

1. Les apprentis consignent par écrit des situations de travail concrètes. L'expérience acquise est ainsi rendue visible.
2. A l'aide de questions concrètes, les apprentis réfléchissent aux expériences qu'ils ont faites.
3. Les apprentis tirent de leur réflexion des « lessons learned » et ´laborent des solutions pratiques pour de futures situations comparables. Que ferai-je différemment la prochaine fois ?
4. Les apprentis testent leurs solutions pratiques pour voir si elles fonctionnent, ils apprennent de leurs propres expériences.



Source : Ecateveo AG (sur le modèle de Kolb)

Le design didactique doit donc garantir que les apprentis assimilent les connaissances de base nécessaires. Celles-ci doivent cependant ´tre transposées dans la situation concrète de travail, afin que les apprentis mettent en place une certaine routine opérationnelle : les apprentis enregistrent de l'expérience dans des situations diverses. Les expériences faites sont mises en perspective. De nouvelles connaissances sont acquises et ´tirées de l'expérience dans des situations de travail concrètes.

D'une part, le design didactique garantit qu'aucune connaissance n'est transmise ´ titre purement théorique, mais qu'elle est utilisée dans le cadre du processus de travail. D'autre part, il guide la réflexion et aide les apprentis ´ tirer des solutions pratiques. Le dossier de formation est ´ ce titre l'instrument idéal pour aider au mieux les apprentis ´ structurer méthodiquement leur expérience et le développement de leurs compétences.

Les connaissances et les compétences opérationnelles ne peuvent donc ´tre développées que dans le cadre de situations de travail concrètes.

**Le processus de travail est le lieu de formation le plus important !**

Les explications de la section précédente montrent clairement : sans la situation de travail concrète, les connaissances restent purement théoriques. L'expérience est au coeur de l'acquisition des compétences et elle ne peut s'acquérir sur les bancs de l' cole. Le processus de travail – en d'autres termes, l'entreprise – devient ainsi le principal lieu de formation.

Les ´coles professionnelles et les cours interentreprises ont pour mission de transmettre des bases importantes ayant valeur de soutien. Les apprentis ont l'occasion d'y acquérir des connaissances théoriques et des connaissances de base dans leur champ professionnel. Divers instruments garantissent que les connaissances acquises sont utilisées dans le processus de travail de sorte que le savoir se mue en savoir-faire. Les connaissances contextuelles, qu'elles soient spécialisées, opérationnelles, sectorielles ou qu'elles portent sur les processus ou les produits, convergent et constituent la base d'une activité menée avec professionnalisme. Les cours interentreprises et les ´coles professionnelles sont donc essentiels ´ la réussite de la formation professionnelle initiale. Toutefois, pour que l'atout qu'ils représentent porte tous ses fruits, il est nécessaire de mettre en place une coopération ciblée entre les lieux de formation. La collaboration entre les lieux de formation est donc un ´l ment central dans la conception du projet « Employés de commerce 2022 ». Ici aussi, il existe plusieurs moyens de simplifier cette coopération au bénéfice des apprentis. Le dossier de formation garantit que le développement des compétences est coordonné sur les trois lieux de formation.

Dans la suite du travail en lien avec le projet « Employés de commerce 2022 », nous allons donc placer l'apprenti au centre de la réflexion, concentrer les designs didactiques sur la structuration de l'expérience et la réflexion ´ son sujet et axer nos actions sur le lieu de formation le plus important : le processus de travail. C'est sur cette base que nous allons ´laborer l'Ordonnance sur la formation professionnelle et le plan de formation et c'est dans cet esprit que nous serions ravis de poursuivre notre collaboration résolue et ciblée ! A bient t  pour de nouvelles mises ´ jour.

**D'r Petra H ammerle**  
Ecateveo AG



## L'apprentissage commercial nouvelle version

**L'apprentissage commercial a su décrypter les signes de notre temps. Il se renouvelle... Plutôt, il fait sa propre révolution depuis l'intérieur et renforce ainsi sa position de premier apprentissage de Suisse. Il va sans dire que les exigences des différentes branches et de l'univers numérique sont intégrées dans tous les volets et domaines de l'enseignement commercial. Seul le rythme auquel les changements sont annoncés et mis en œuvre s'est considérablement accéléré. L'apprentissage commercial se distingue également par ses nombreuses possibilités d'application dans les branches et les entreprises les plus diverses et par son caractère de formation générale, résultat d'un mélange de thèmes économiques, informatiques et linguistiques.**

Après son renouvellement et sa révolution, l'apprentissage commercial constitue toujours un excellent choix pour commencer sa vie professionnelle. Il représente une base solide sur laquelle il est possible de construire à merveille selon son talent ou ses aptitudes, en restant fidèle au principe de l'apprentissage tout au long de la vie. Il n'exige pas une spécialisation professionnelle unidimensionnelle dès l'âge de 15 ans, mais combine les exigences pratiques de la profession avec des compétences scolaires. Au cours de ce processus, les compétences acquises ont du sens dans la vie professionnelle quotidienne, sans pour autant porter atteinte ni au choix du métier ni aux possibilités de formation continue.

**Les employés de commerce d'aujourd'hui diversifient leurs compétences pour devenir des talents flexibles en matière de communication et d'organisation**

Les employés de commerce d'aujourd'hui montent en grade pour se convertir en spécialistes multitâches de la communication et de l'organisation et utilisent les outils numériques avec agilité et habileté. Par exemple, le personnel de secrétariat passe de nos jours 90% de son temps de travail devant l'ordinateur. L'époque de la cafetière et de la sténographie est définitivement révolue. Non seulement ils connaissent les programmes habituels, mais encore ils sont parfois des assistants de premier niveau et épaulent ainsi l'équipe informatique. Ils s'occupent des sites Internet, des écrans d'information et rédigent des newsletters. Les employés de commerce assurent la bonne organisation d'une grande variété d'entreprises dans leur domaine de compétence et sont particulièrement sollicités s'ils savent trouver des solutions créatives aux problèmes par eux-mêmes. Dans de tels contextes, ils appliquent souvent leurs connaissances numériques et intègrent des processus électroniques dans

leur recherche de solutions. Il est fait appel à leurs réflexions logiques pour la conception des séquences de processus et ils optimisent constamment les flux de travail entourant leur domaine d'activité. Leurs compétences en matière de communication situationnelle sont fortement stimulées, parce qu'elles sont l'une des compétences clés pour traiter avec les clients et les employés avec succès et qu'elles ont également une influence significative sur le climat interne d'une entreprise. L'expérience montre que le succès des projets dépend dans une large mesure de la manière dont les équipes collaborent et de la façon dont elles se complètent et se soutiennent mutuellement dans leur travail.

#### Le travail d'équipe est appelé à jouer un rôle très important

En cette époque de technologie omniprésente et toute-puissante qui est la nôtre, la vitesse des processus de changement s'est considérablement accélérée. Nous changeons de matériel informatique tous les trois ans, les logiciels sont mis à jour régulièrement et les nouvelles applications poussent comme des champignons. Dans le domaine de l'informatique, nous apprenons chaque jour de nouvelles choses. Nous les testons, les appliquons, puis les laissons chaque fois bien vite de côté. Nous n'avons pas d'autre choix que de faire preuve de souplesse et de nous habituer à l'idée que rien n'est plus constant que le changement. Nous devons apprendre à faire face à l'incertitude des défis qui nous attendent tout en développant notre potentiel créatif. Pour continuer de répondre à ces exigences à l'avenir, la flexibilité comme le travail d'équipe vont jouer un rôle très important. Le travail d'équipe consiste non seulement à examiner d'un œil critique et à optimiser le produit à créer, d'une part, mais encore à développer les compétences relationnelles, d'autre part. Les employés de commerce en formation doivent être capables d'analyser, de négocier et d'argumenter à petite échelle. Leur force de persuasion est recherchée, tout comme leur capacité d'endurer des frustrations de temps à autre. La réflexion, c'est-à-dire l'aptitude à remettre en question ses propres actions, recèle un grand potentiel pour l'acquisition de connaissances expériencielle. Celles-ci doivent être acquises dans le cadre de l'apprentissage réformé par l'intermédiaire des compétences opérationnelles décrites.

*« L'espèce qui survit n'est ni la plus forte ni la plus intelligente, mais celle qui s'adapte le mieux au changement. »*

*Charles Darwin*

#### Nous poursuivons tous le même but

Afin de renforcer le profil de la profession commerciale et d'offrir la possibilité d'acquérir les compétences abordées plus haut, les organisations du monde du travail (Ortra), les écoles professionnelles et les prestataires de cours interentreprises se doivent de travailler en bonne intelligence. L'acquisition des connaissances de base doit se révéler utile pour les processus procéduraux à l'œuvre dans les entreprises. Une coopération bien coordonnée entre les lieux de formation doit donc être ancrée dans le système dès le stade de la détermination des compétences à acquérir. Cette pratique de la concertation synergique en amont est utile et réalisable. Elle requiert simplement la volonté de toutes les personnes et instances concernées et une compréhension des préoccupations respectives de chacun. Il importe ici de garder à l'esprit le fait que nous poursuivons tous le même objectif. Nous voulons former nos apprentis pour qu'ils deviennent des professionnels capables de relever les défis de l'avenir. Si nous gardons cet objectif en tête, il devrait être possible de développer une coopération efficace entre les lieux de formation.

#### D' Esther Schönberger

Présidente de la Conférence suisse  
des écoles professionnelles  
commerciales (CSEPC)



## Entretien avec Madame D<sup>r</sup> Silvia Steiner, Conseillère d'Etat

Madame la conseillère d'Etat Silvia Steiner, laissez-nous tout d'abord vous remercier de nous accorder quelques minutes pour répondre à nos questions. Vous êtes, d'une part, directrice de l'Instruction publique du canton de Zurich et, d'autre part, présidente de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP).

**En tant que membre du Conseil d'Etat, côtoyez-vous de près les apprentis de la formation commerciale initiale dans le cadre de votre travail quotidien ? Avez-vous des contacts avec les étudiants de l'administration cantonale de Zurich ?**

Au sein de la Direction de l'instruction publique, nous formons des apprentis du domaine commercial non seulement dans les différents offices, mais aussi dans les secrétariats des écoles en vue de l'obtention des diplômes CFC et AFP.

Lors de mes passages et visites dans les offices et les écoles, je rencontre chaque fois les apprentis – par exemple lorsqu'ils travaillent à la réception – et j'aime échanger quelques mots avec eux.

Je trouve important que nous formions, valorisions et soutenions nos apprentis du mieux possible.

**En tant que directrice de l'Instruction publique du canton de Zurich, vous êtes responsable de l'office de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle (MBA). J'ai l'impression que les collaborateurs du MBA de Zurich sont très ouverts et favorisent la recherche de solutions. Je suppose que vous n'êtes pas totalement étrangère à la situation qui mène à ce constat positif.**

Les employés de l'administration cantonale sont des prestataires de services compétents et orientés solutions. Ils sont d'ailleurs aussi perçus comme tels.

Au sein de la Direction de l'instruction publique, nous poursuivons tous un objectif commun : créer l'environnement le plus propice possible à la formation, afin que les enseignants bénéficient de conditions de travail optimales, d'une part, et que les jeunes trouvent leur place dans le monde du travail et la société, d'autre part.

**Comment la Direction de l'instruction publique soutient-elle les entreprises formatrices ?**

Dans le canton de Zurich, plus de 12'000 entreprises formatrices prennent en charge et encadrent quelque 36'000 apprentis.

Nous soutenons les entreprises dans leur mission, par exemple à l'aide d'outils tels que le portail des entreprises formatrices en ligne.

Nous assurons un suivi rigoureux des nombreux contrats d'apprentissage et développons, en collaboration avec les autres partenaires de formation, des solutions pour les cas présentant des problèmes particuliers.

Notre objectif est de faire en sorte qu'un nombre maximal de contrats d'apprentissage soient conclus.

**Avec le projet « Employés de commerce 2022 » sont actuellement jetées les bases d'une nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale. Selon vous, qui êtes la présidente de la CDIP, quel aspect de la formation professionnelle de base de la profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » revêt une importance particulière ?**

Tout d'abord ceci : à l'avenir, les employés de commerce continueront d'assumer des fonctions centrales dans les administrations publiques et les entreprises.

Cependant, l'évolution foudroyante du monde du travail oblige également les responsables des différentes professions à se remettre en question. C'est notamment pour les employés de commerce, représentants de la formation initiale la plus prisée des jeunes, que l'on doit impérativement revoir le contenu éducatif existant et l'adapter au nouveau monde du travail.

Des études montrent que les tâches routinières vont diminuer de volume, voire disparaître, tandis que les activités exigeantes et coopérationnelles vont gagner en importance. Les futurs professionnels ont besoin de créativité et d'esprit critique pour développer des solutions à des problèmes toujours plus complexes. La coopération dans le cadre de projets interdisciplinaires sera également renforcée. Cela requiert des compétences opérationnelles et l'aptitude à travailler en équipe.

**La réussite de la mise en œuvre de la formation commerciale initiale passe avant tout par des places de formation appropriées où interviennent des formateurs dévoués et compétents. Une étude de l'IFFP révèle que les formateurs pâtissent d'un déficit de reconnaissance et que le manque de clarté du cadre juridique contribue lui aussi à rendre la situation insatisfaisante. Quel regard portez-vous sur la position et l'importance des formateurs dans les entreprises formatrices ?**

Les formateurs sont des personnes clés dans notre système de formation dual et contribuent de manière décisive à la réussite des formations initiales concernées. Ils accompagnent les jeunes adultes sur le chemin difficile de leur apprentissage. Ils sont des modèles et assument une fonction de mentorat ou d'encadrement en plus de l'accompagnement technique. Et ils initient les jeunes au monde du travail – généralement à temps partiel, en plus de leur domaine d'activité réel. Cette tâche mérite le respect.

Les bases légales du rôle des formateurs sont en place. Je ne pense pas que les ajustements soient le bon moyen d'accorder plus de reconnaissance aux formateurs dans les entreprises formatrices.

Il faut plutôt une sensibilisation dans les entreprises. A commencer par les services des ressources humaines et les niveaux hiérarchiques de la direction. La culture d'entreprise doit encourager les gens à apprécier le travail des formateurs et à être fiers qu'il y ait dans leur propre entreprise des

collaborateurs qui assument cette tâche pas toujours facile et s'investissent en faveur de la relève professionnelle. La nature et le degré de cette reconnaissance varient d'une entreprise à l'autre et ne peuvent être réglementés par la loi.

**Dans le rapport de synthèse sur l'examen quinquennal de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » 2012, le thème de la coopération entre les lieux de formation figure comme point important dans la perspective de la nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022. Selon vous, quelle forme revêt une coopération optimale entre les lieux de formation et quelles sont les conditions-cadres nécessaires à l'instauration de celle-ci ?**

La coopération entre les lieux de formation est considérée comme la clé de voûte du bon fonctionnement de notre système éducatif. Le succès ne peut être garanti que si tous les partenaires de la formation tirent à la même corde. Cependant, chaque partenaire a aussi ses propres exigences, dont certaines sont contraires à d'autres préoccupations ou souhaits formulés ailleurs. En même temps, force est de constater ceci : les « apprentis » ne parlent pas d'une seule voix et les centres de formation ne sont pas toujours à l'unisson. Trouver un consensus constitue un défi majeur.

Il est toujours important de déterminer par un jaugeage soigneux ce qui fera progresser la profession et quelles décisions favoriseront l'éclosion d'une relève professionnelle qualifiée sur le marché du travail. Je perçois la coopération des différents partenaires de l'éducation comme exigeante et très active, et, dans le même temps, axée sur les objectifs et les solutions.

**Les cantons ont des approches différentes de certains domaines de la formation, par exemple des cours interentreprises. En matière d'accords, nous constatons des différences importantes entre ce qui est convenu sur le papier et sa traduction dans la réalité. Le CFC étant un diplôme fédéral, nous nous efforçons d'assurer une homogénéité maximale du contenu et de la qualité des cours interentreprises par-delà des frontières cantonales. A cet égard, est-il nécessaire d'améliorer la coordination du contenu ?**

Dans la formation professionnelle, comme dans beaucoup d'autres domaines, nous nous trouvons dans un champ de tension. La Confédération édicte les lois et les cantons les appliquent. Cette répartition des compétences semble a priori très claire. Elle laisse cependant une certaine marge de manœuvre aux cantons.

Cela dit, le fait qu'on observe des implantations différentes dans les divers cantons est lié à des facteurs tels que leur taille, les effectifs des apprentis, les ressources financières, les différences culturelles, etc. Nous veillons à ce que le contenu dispensé soit aussi uniforme que possible, et des instances nationales telles que la Conférence suisse des offices

de la formation professionnelle (CSFP) et la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) s'en portent garantes.

Néanmoins, nous devons également tenir compte des lois cantonales. Les différences dans leur mise en œuvre sont souvent dûment fondées et n'ont rien d'arbitraire. Nous prenons au sérieux les indices d'écart qui entravent la bonne marche des processus et nous essayons d'opérer une optimisation.

J'aimerais insister sur une chose : en dépit ou, précisément, en raison de notre pratique du fédéralisme en Suisse, nous pouvons être fiers que les diplômes fédéraux soient considérés comme des labels de qualité reconnus et prisés dans tout le pays et qu'ils n'aient rien à envier à leurs concurrents internationaux.

**La force de notre système de formation professionnelle réside dans le partenariat associatif entre les organisations du monde du travail (Ortra), les cantons et la Confédération. En tant que présidente de la CDIP et directrice de l'Instruction publique du canton de Zurich, comment vivez-vous ce partenariat ? Peut-il donner lieu à des conflits d'intérêts ?**

Le partenariat associatif est en effet une force du système de la formation professionnelle, car, dans celui-ci, tous les acteurs doivent travailler et travaillent ensemble. A cet égard, la recherche d'un consensus peut aussi représenter un réel défi. Cependant, je trouve le partenariat associatif très positif et constructif.

Entretien : Martina Oertli, directrice de la branche « Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica » (ovap)



**Dr Silvia Steiner**  
Conseillère d'Etat

## Employé/e de commerce : métier en voie de disparition ou profession d'avenir ?

Dans le contexte actuel de la digitalisation, les médias se sont aventurés à prédire la fin de la profession d'employé de commerce. L'automatisation des tâches et la délocalisation de certaines activités auraient raison du métier le plus fréquemment choisi dans la formation professionnelle en Suisse. Pour le SEFRI au contraire, la formation commerciale initiale est un excellent exemple de ce que sont les métiers d'avenir : une combinaison de savoir-faire spécialisé et de compétences transversales.

Les titulaires d'un CFC de commerce doivent trouver un travail en sortant de l'apprentissage. Dans le monde actuel, les entreprises recherchent des collaborateurs performants capables de prendre en main des processus souvent spécialisés et complexes. Des compétences propres à la branche d'activité constituent une condition essentielle au succès professionnel.

Dans le monde actuel, la profession apprise est cependant de moins en moins celle qui est exercée dans les années qui suivent l'apprentissage. D'où l'importance de développer des outils qui peuvent être valorisés tout au long du parcours professionnel. Ces compétences « transversales », comme on les appelle souvent, sont prévues dans la profession d'employé de commerce maintenant déjà : une méthode de travail efficace et systématique, une approche interdisciplinaire, l'aptitude à la négociation, la capacité à communiquer, un bon bagage de culture générale, etc. Leur place sera renforcée encore dans le métier révisé après 2022.

Si le CFC d'employé de commerce, par ce dosage bien équilibré de compétences spécialisées et transversales, est l'image des professions d'avenir, cela ne signifie pas pour autant que la révision totale actuellement en cours doit aboutir à un statu quo. Les défis sont nombreux.

D'abord, l'orientation compétences, dont tout le monde parle, sans pour autant s'entendre sur une définition commune. Une orientation compétences passe par la collaboration de tous les lieux de formation au développement des connaissances, aptitudes et comportements nécessaires. Le volet « entreprises » de la formation initiale commerciale a déjà été façonné en fonction des situations de travail lors des deux dernières réformes. A ce stade, il y a lieu de mieux orienter l'enseignement des connaissances théoriques sur les situations de travail concrètes. Le défi touchera principalement les écoles, mais avec une grande plus-value à la clé : l'enseignement sera mieux ancré dans le quotidien professionnel des apprentis et leur donnera les outils nécessaires pour les activités à remplir dans l'entreprise. De quoi stimuler la motivation d'apprentissage !

Ensuite, la densité de réglementation qui rend la mise en œuvre complexe. A l'heure actuelle, deux plans de formation accompagnent l'ordonnance, un premier pour la formation en entreprise, un second pour la formation initiale en école. A l'avenir, un seul plan de formation devra s'appliquer à tous les chemins menant au CFC de sorte à consolider le travail de fond réalisé par les écoles de commerce ces dix dernières années.

Parmi les autres défis, il faudra se demander comment positionner adéquatement les deux profils (B et E) dans le contexte d'un plan de formation orienté sur les compétences. En outre, l'enseignement de la culture générale doit-il à l'avenir encore être intégré ? N'y aurait-il pas lieu de lui réservé un enseignement à part ? Une séparation de la culture générale et des connaissances professionnelles donnerait un contour plus clair aux compétences opérationnelles, qui constitueront désormais la charpente de l'enseignement dans les écoles professionnelles. Une telle séparation permettrait également une mise en œuvre plus simple de la maturité professionnelle en cours de CFC, un atout de taille pour les titulaires du CFC de commerce dans leur carrière.

On le constate, les défis ne manquent pas. Une fois relevés, ils garantiront aux employé-e-s de commerce de demain une place de choix dans un environnement économique toujours plus exigeant.

**Toni Messner**

Chef de l'Unité Formation professionnelle initiale  
Secrétariat d'Etat à la formation,  
à la recherche et à l'innovation SEFRI



## Apprentissage et examens axés sur les compétences

La Communauté d'intérêts Formation commerciale initiale Suisse (CIFC Suisse) est responsable de la branche de formation et d'examens « Services et administration » (S&A) pour employé-e-s de commerce avec CFC et de la profession « Assistant-e de bureau AFP ». La mise en œuvre à l'échelle cantonale est assurée par 21 commissions des cours.

Vu les développements attendus dans la profession d'employé-e de commerce et des défis qui y sont liés, le Comité de la CIFC Suisse s'est fixé une série d'objectifs et de mesures pour la période 2016 à 2019 et, parmi ceux-ci, l'objectif principal suivant :

Dans le cadre de la formation à la pratique professionnelle, notre objectif est de garantir que l'apprentissage et les procédures de qualification se focalisent sur les compétences. A cet effet, nous :

- encourageons l'apprentissage autonome ;
- soutenons l'apprentissage sur le lieu de travail ;
- faisons des CI un lieu de réflexion ;
- visons à optimiser la collaboration entre les lieux de formation entreprise et CI ;
- veillons à ce que la procédure de qualification soit cohérente.

Pour la rentrée 2017, la CIFC Suisse a décidé d'introduire deux jours CI supplémentaires en vue du traitement de l'objectif évaluateur « Communication et collaboration au sein de l'entreprise ». Sur le plan didactique, ces deux jours correspondent à des « phases d'auto-apprentissage encadré ». Il est ainsi possible de mettre l'accent sur une interaction judicieuse entre des éléments en ligne et hors ligne. L'introduction du contrôle des compétences CI pour le début de l'apprentissage 2018 a permis d'optimiser le concept d'auto-apprentissage encadré. Les personnes en formation disposent désormais d'un environnement d'apprentissage numérique attractif qui contribue également au développe-

ment de leurs compétences au sein de l'entreprise. Il permet d'approfondir des contenus qui favorisent non seulement le développement des compétences opérationnelles, mais aussi la réussite de la formation en entreprise.

Sur cette base et afin d'encourager le développement conséquent du concept présenté ci-dessus, une procédure de qualification simplifiée est mise à l'essai par cinq commissions des cours de la CIFC Suisse (Berne, Soleure, Schwyz, St-Gall – Appenzell – principauté du Liechtenstein et Zurich). Cette nouvelle procédure de qualification devrait permettre de remplacer l'examen écrit actuel pour l'entrée en vigueur de la nouvelle ordonnance en 2022. Afin de rendre possible un évaluation globale des compétences opérationnelles des personnes en formation, celles-ci établissent un portfolio en ligne. Ce portfolio numérique sert de cadre pour le développement des compétences tout en permettant aux personnes en formation de documenter leur propre apprentissage, de procéder à une description et à une analyse de leur processus d'apprentissage et d'évaluer les progrès effectués. A cet effet, il importe de proposer des tâches appropriées (tâches pratiques) et de les évaluer pendant les CI. En outre, les personnes en formation doivent dresser régulièrement un bilan de leurs compétences, attitudes et comportements.

Des résultats consolidés seront présentés mi-2019, puis intégrés dans le projet « Employé-e-s 2022 de commerce » (voir encadré).



**Roland Hohl**  
Secrétaire exécutif de la CIFC Suisse

## Collaboration entre les branches

Optimisation de la procédure de qualification des employé-e-s de commerce CFC	
<b>Objectif principal:</b> optimisation de la procédure de qualification (partie entreprise de l'examen final) compte tenu des exigences spécifiques à la branche et des objectifs principaux du projet « Ordonnance sur la formation 2022 ». Les deux projets sont soutenus dans le cadre de la promotion des projets du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et portent sur l'examen de fin d'apprentissage « Pratique professionnelle – écrit ». Les dispositions du plan de formation en vigueur doivent être respectées durant l'essai pilote.	
<b>Services et administration (S&amp;A)</b>	<b>Administration publique (ovap)</b>
La branche S&A lance une procédure d'examen innovatrice dans le cadre d'un projet pilote. La <b>création d'un portfolio</b> permet de procéder à un contrôle global des compétences opérationnelles et de tester le déroulement de l'examen. L'objectif est de remplacer l'examen écrit actuel.	
<b>Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC)</b>	
En tant que partenaire du projet, la CSBFC garantit que les résultats seront intégrés dans le <b>projet « Employé-e-s de commerce 2022 »</b> .	

## Rapport intermédiaire sur le projet d'optimisation de la procédure de qualification Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC : « Examens finaux électroniques de l'ovap »

Nous avons lancé le projet pilote, synonyme de premier exercice d'évaluation, avec 58 candidats de quatre organisations régionales de formation. Nous avons le plaisir de vous donner un compte rendu des premières expériences. Nous tenons à souligner que nous sommes heureux de recevoir encore plus de données pour une évaluation exhaustive en 2019, grâce à un groupe pilote élargi et à l'inclusion du Tessin et de la Suisse romande.

Les énoncés qui suivent découlent ainsi des premières expériences faites avec les 58 participants de la Suisse alémanique. Nous présentons ce rapport intermédiaire en nous référant à quatre objectifs de projet définis. Vous trouverez ci-dessous des informations importantes sur la situation de départ et le dispositif d'exercice.

### Situation de départ pour la rédaction des questions d'examen :

Les objectifs évaluateurs en entreprise et interentreprises et leurs niveaux taxonomiques (sans OE groupes professionnels) sont répartis (arrondis) comme suit :

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

Les candidats participant au projet pilote se sont vu soumettre différents types de questions :

- A choix unique
- A choix multiple
- Ordre
- Attribution

### Durée de l'examen : 30 minutes

Questions d'examen	Points	Durée
15 simples à 1 point	15	15 minutes
5 complexes à 3 points	15	15 minutes
20	30	30 minutes

### Complexité des questions/énoncés des questions et attribution des points

Complexité de la question	Points	Durée
Faible	1	1-2 minutes
Elevée	1-3	3-4 minutes

### Séries d'examen

Quatre séries d'examen équivalentes ont été créées pour les 58 candidats participant au projet pilote. Les séries d'examen sont comparables en ce qui concerne les points suivants :

- Objectifs évaluateurs et taxonomie
- Types de questions
- Complexité

### 1<sup>er</sup> objectif : évaluer les possibilités et les limites des mesures des compétences effectuées au moyen du testing en ligne

Comme pour l'examen final « pratique professionnelle – écrit » régulier, ce sont les objectifs évaluateurs qui servent de base

aux questions de l'examen. Dans nos instruments de mise en œuvre, les objectifs évaluateurs (compétences professionnelles) sont formulés de façon à pouvoir être transposés dans des situations concrètes avec des compétences méthodologiques, sociales et personnelles associées et de sorte que nous puissions démontrer avec ce système que l'accent est mis sur les compétences, en particulier dans la formation en entreprise – notamment, également, avec la situation de travail et d'apprentissage (STA) et l'examen final « pratique professionnelle – oral ».

Avec l'examen final « pratique professionnelle – écrit » régulier et avec les « examens finaux électroniques » pilotes, nous atteignons les limites de notre principe selon lequel l'accent doit être mis sur les compétences. Nous parvenons à mesurer les compétences professionnelles aux niveaux taxonomiques C1 à C3, c'est-à-dire les connaissances de base (connaissances déclaratives), et à les mettre partiellement en situation ou à formuler des mini cases (cas miniatures) pour cela.

Vu que les questions d'examen se rapportent à un objectif évaluateur concret, nous avons comparé, pour chaque objectif évaluateur, les taux de réussite à l'« examen final électronique » avec le taux de réussite à l'examen final « pratique professionnelle – écrit » régulier des 58 candidats participant au projet pilote. Certains participants ont obtenu des résultats très semblables dans les deux formats de l'examen. Il est possible d'identifier un schéma typique qui montre quels objectifs évaluateurs ils ont traités et lesquels ils n'ont pas traités. Les premières évaluations montrent que les questions complexes à choix multiple représentent le plus grand défi pour les candidats.

Il sera intéressant de comparer les résultats du deuxième tour, en 2019 (environ 150 participants), avec ceux du premier tour, en 2018 (58 participants).

### 2<sup>e</sup> objectif : identifier les possibilités de mesure des compétences pendant une durée d'examen de 30 minutes

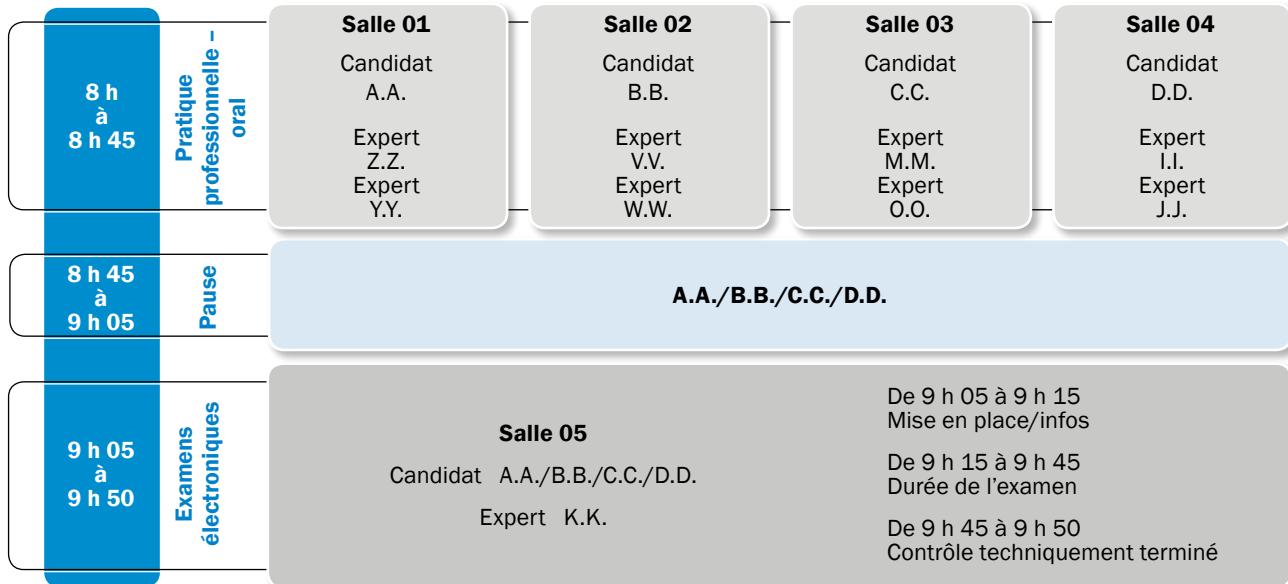
Les premières expériences montrent que le temps imparti pour l'examen, à savoir 30 minutes, est généralement à peine suffisant. Les candidats ont besoin de plus de temps pour répondre aux questions, surtout aux questions complexes à choix multiple. Un autre aspect relatif à la durée d'examen nécessaire est la performance de l'environnement informatique disponible. Avec les données supplémentaires récoltées lors du deuxième tour, en 2019, nous serons en mesure d'avancer des déclarations plus fiables.

### 3<sup>e</sup> objectif : utiliser les possibilités numériques, en particulier celles de l'Extranet spécifique de la branche et

### 4<sup>e</sup> objectif : simplification de la mise en œuvre de l'examen final « pratique professionnelle – écrit »

- pour ce qui concerne le processus de rédaction, la réalisation, la production, la distribution et la correction des examens ainsi que la communication des notes

Organisation proposée (exemple) :



Le dispositif d'exercice offre un grand potentiel d'économie de ressources à différents niveaux :

- L'intégralité de l'organisation de l'examen, en particulier les convocations aux examens, est simplifiée et plus transparente. Les examens finaux « pratique professionnelle – écrit » et « pratique professionnelle – oral » ont lieu l'un à la suite de l'autre. Il en résulte une réduction du temps de présence des chefs experts, car ces examens se déroulent en parallèle.
- Les apprentis se rendent sur place une seule fois, ce qui permet de réduire les frais. Ainsi, les apprentis sont également moins absents de l'entreprise.
- La correction de l'examen écrit est supprimée (environ 2'000 examens « pratique professionnelle – écrit »). Elle est effectuée par le système. Les experts aux examens sont beaucoup moins sollicités. Les experts aux examens peuvent se concentrer davantage sur l'examen final oral « pratique professionnelle – oral ».
- Les grandes différences dans la correction des examens écrits peuvent être éliminées.
- Les résultats des examens finaux « pratique professionnelle – écrit » et « pratique professionnelle – oral » sont disponibles plus tôt. Des évaluations détaillées sont disponibles rapidement et sans trop de travail.

#### **• et avec une attention particulière portée à la mesure des compétences et à l'assurance qualité**

Nous constatons de grandes différences entre les diverses organisations régionales de formation et les experts aux examens notamment en ce qui concerne les corrections de l'examen écrit. Dans le cadre des cours interentreprises, ce sont avant tout les connaissances de base spécifiques à la branche qui sont transmises. C'est la raison pour laquelle il est possible d'établir ici des liens importants avec l'assurance qualité des cours interentreprises et avec l'assurance qualité des questions d'examen. Avec ce type d'examen, le principe

consistant à mettre l'accent sur les compétences n'est que partiellement respecté (voir ci-dessus). Il est possible de voir que l'accent est mis sur les compétences par des questions complexes à choix multiples et des mini cases (cas miniatures). En combinaison avec l'examen final « pratique professionnelle – oral », qui est axé sur les compétences et basé sur des situations de travail professionnelles concrètes, un tel examen, plutôt axé sur les connaissances, peut avoir un sens.

#### **Taux de réussite décevant**

Les résultats des examens pilotes ont plongé plus d'une personne dans la perplexité (taux de réussite à l'« examen final électronique » : 43,3 % ; examen régulier « pratique professionnelle – écrit » : 63 %). Il s'avère que les candidats participant au projet pilote se sont montrés désireux d'économiser leurs efforts : « Un investissement minimal pour une réussite maximale. » Comme les examens pilotes ont eu lieu avant les examens réguliers, le résultat obtenu lors de l'« examen final électronique » a montré aux participants quels points ils devraient encore étudier et assimiler en vue de l'examen « pratique professionnelle – écrit » régulier. Ils ont participé aux examens pilotes avec une préparation minimale. Un autre aspect est le traitement des questions à choix multiple. Les réponses apportées à ces questions étaient plutôt mauvaises. Toutefois, comme déjà mentionné plus haut, l'évaluation des questions d'examen en fonction des objectifs évaluateurs et la comparaison du taux de réussite par question/objectif évaluateur montrent que certains candidats ont les mêmes forces et faiblesses, en termes d'objectifs évaluateurs, tant dans le cadre de l'« examen final électronique » que dans le cadre de l'examen « pratique professionnelle – écrit ».

**Martina Oertli**  
Directrice de l'ovap

## 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 intercantonal. 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

## Retrospettiva 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 giovarsi 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.

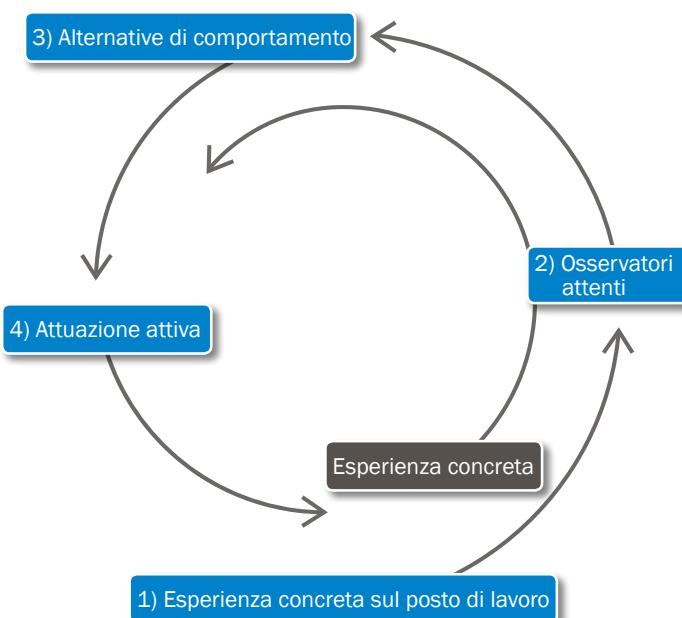
### L'accrescimento dell'esperienza e la riflessione sulla stessa sono la base per lo sviluppo delle competenze!

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: Ecateve 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 confluiscano 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 Hämerle**  
Ecateve 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 abbini 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. Oggigiorno 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 sopraccitati, 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 esserti 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 formatici?**

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

Noi le supportiamo, ad esempio, con tool appropriati, 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 auspicchiamo 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 risieda 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 soppianteranno 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 possono 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

<b>Ottimizzazione della procedura di qualificazione «Impiegata/impiegato di commercio AFC»</b>	
<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.	
<b>Servizi e amministrazione (S&amp;A)</b>	<b>Amministrazione pubblica (ovap)</b>
S&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.	
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> .	
<b>Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali (CSRFC)</b>	
La CSRFC, in quanto partner del progetto, garantisce che le conoscenze vengano incluse nel <b>progetto «Impiegati di commercio 2022»</b> .	

## 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

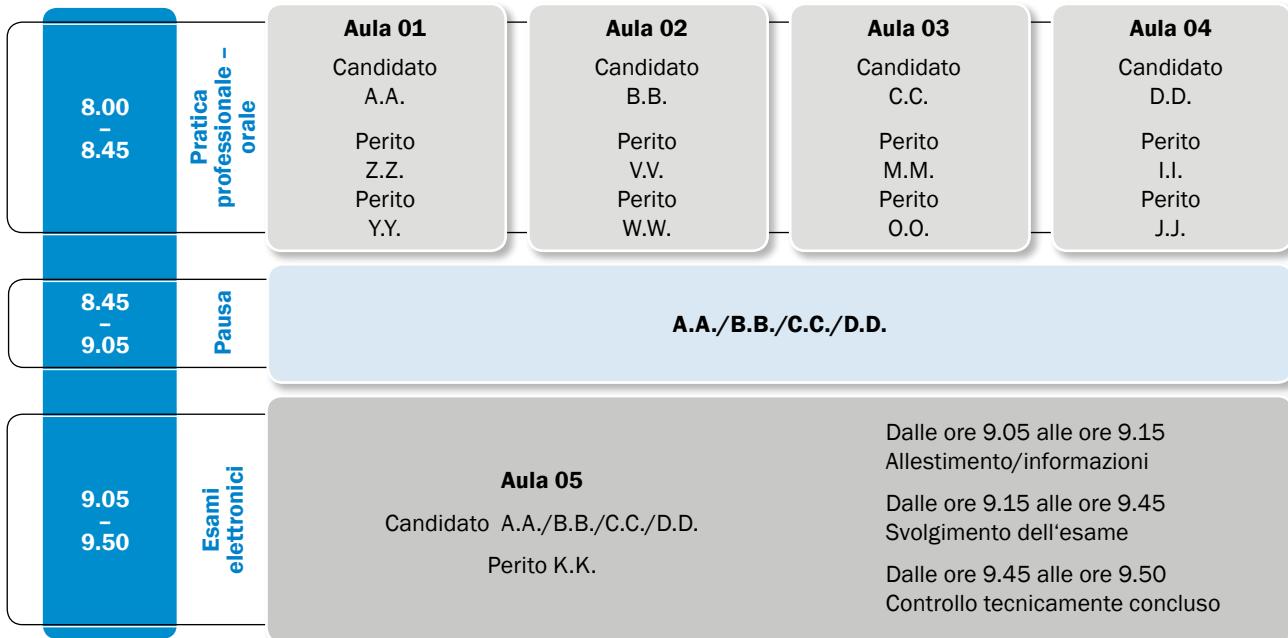
Le prime esperienze mostrano che il tempo di 30 minuti a disposizione per l'esame è stato considerato insufficiente. Per rispondere alle domande, in particolare quelle multiple choice complesse, i candidati hanno bisogno di più tempo. Un ulteriore aspetto in merito al tempo necessario per l'esame riguarda 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.

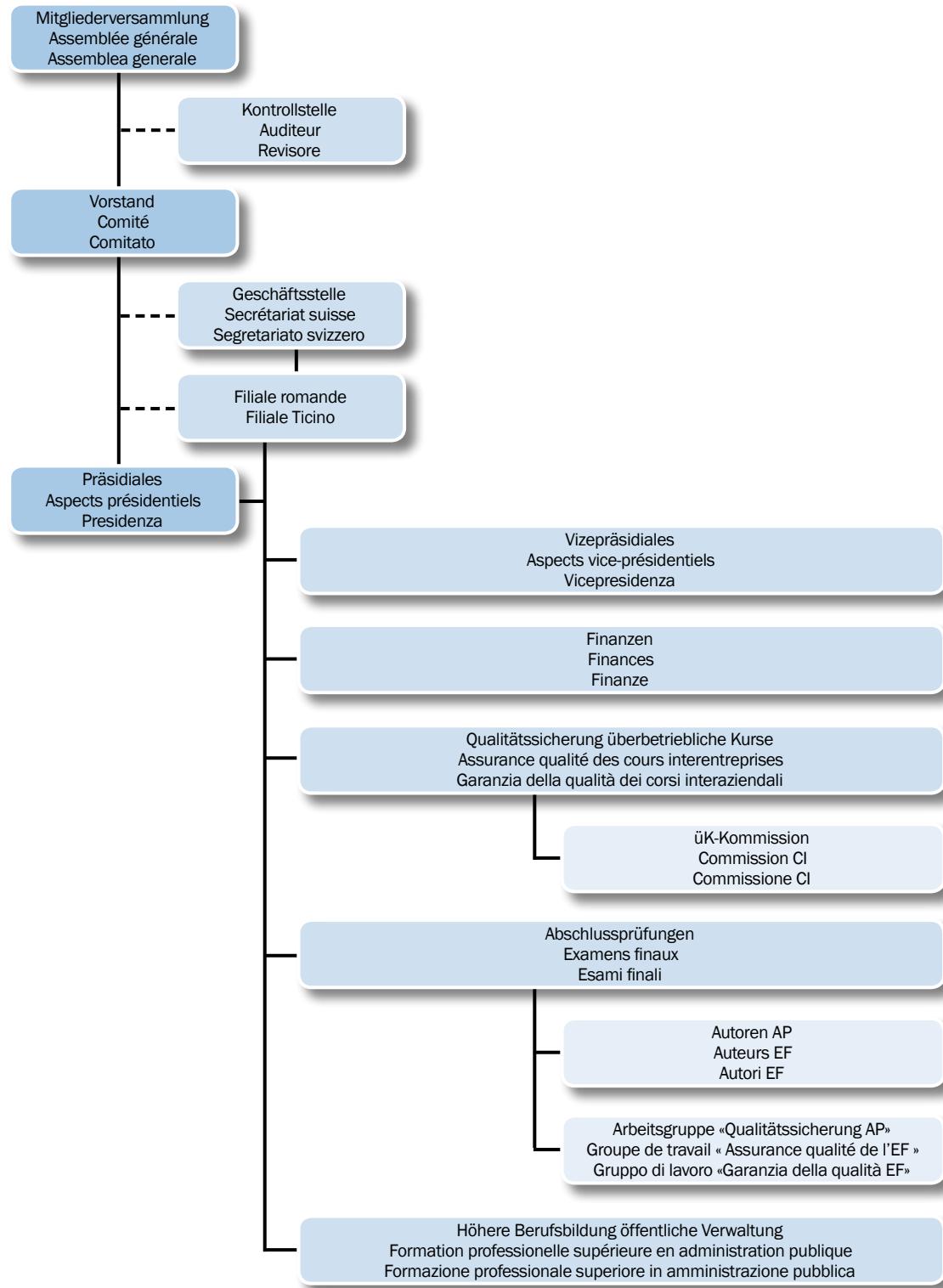
#### Percentuale di riuscita deludente

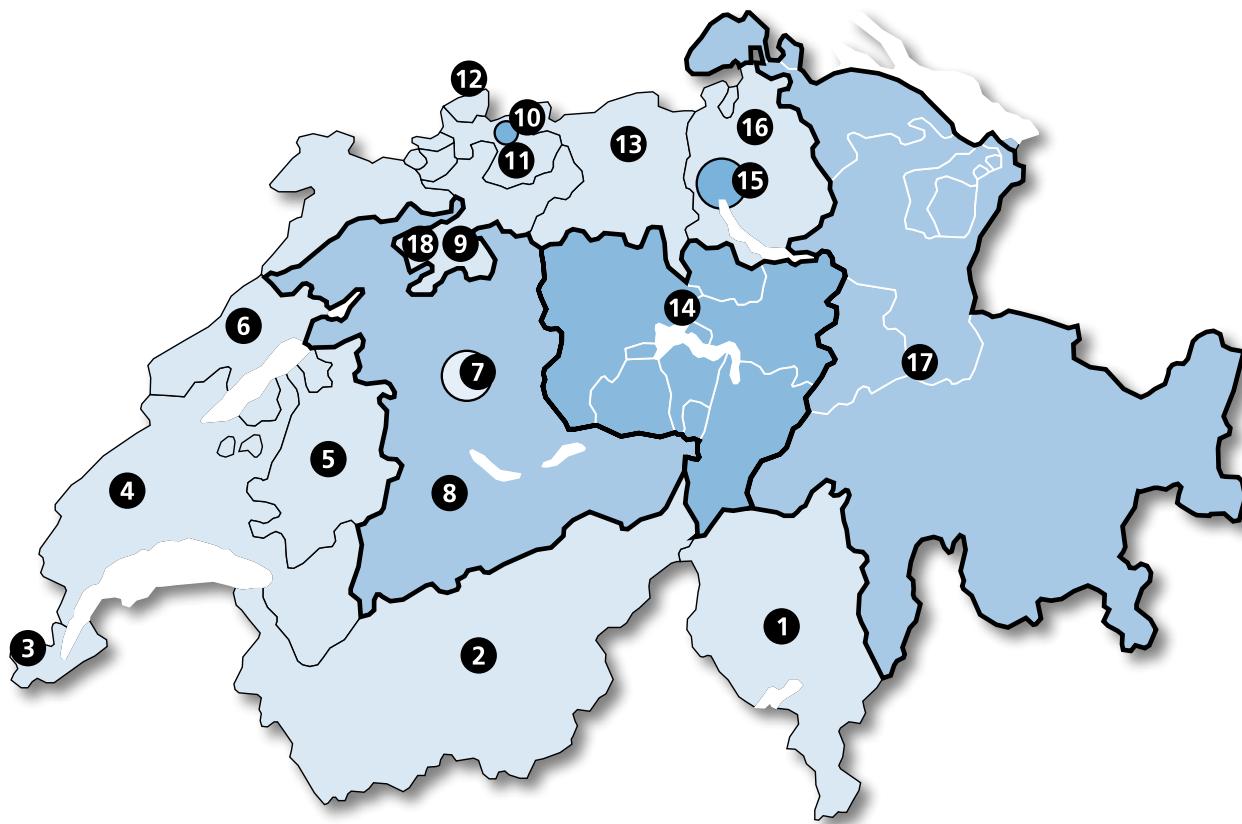
I risultati raggiunti negli esami pilota sono stati deludenti (percentuale di riuscita «Esame finale elettronico»: 43,3 %; esame regolare «Pratica professionale – scritto»: 63 %). È risultato che i candidati pilota hanno agito secondo il principio del minimo sforzo. Siccome gli esami del progetto pilota 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

Diretrice ovap

## Organigramm ab 2019/Organigramme à partir de 2019/Organigramma a partire da 2019



**Mitglieder/Membres/Membri**

- 1** Amministrazione cantonale e Comuni del Cantone Ticino
- 2** ovap-vs Kanton und Gemeinden Wallis/Canton et communes du Valais
- 3** ORF Etat de Genève
- 4** ORF-VD, Organisation régionale de formation
- 5** Kantonale Verwaltung und Gemeinden Fribourg/Canton et communes de Fribourg
- 6** ORF-NE, Organisation régionale de formation
- 7** Kantonale Verwaltung Bern/Administration du canton de Berne
- 8** Verband Bernischer Gemeinden
- 9** Kantonale Verwaltung Solothurn
- 10** Kantonale Verwaltung Basel-Landschaft
- 11** Gemeinden Kanton Basel-Landschaft (Verband der Gemeindeverwalterinnen und -verwalter des Kantons BL)
- 12** Fachstelle ovap Basel-Stadt
- 13** Kantonale Verwaltung und Gemeinden Kanton Aargau
- 14** Verein Verwaltungsweiterbildung Zentralschweiz, VWBZ (LU, SZ, NW, OW, UR, ZG)
- 15** Fachstelle Kanton Zürich
- 16** Gemeinden Kanton Zürich (Verein Zürcher Gemeindeschreiber und Verwaltungsfachleute VZGV)
- 17** Fachstelle Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GL, GR)
- 18** Verband des Gemeindepersonals des Kantons Solothurn VGSo

**Vorstand ab 2019/Comité à partir de 2019/Comitato a partire da 2019**

**Damian Kalbermatter** Präsident/Président/Presidente  
Präsidiales  
Aspects préidentiels  
Presidenza



**Heinz Nievergelt** Vizepräsident/Vice-président/Vice-presidente  
Vizepräsidiales  
Aspects vice-présidentiels  
Vicepresidenza  
Finanzen  
Finances  
Finanze



**Grit Dilger-Dolci**



**Natacha Erard**



**Regula Hug**



**Brigitte Schweizer**



**Martin Süss**

**Geschäftsstelle/Secrétariat suisse/Segretariato svizzero**

**Martina Oertli**  
Geschäftsführerin  
Directrice  
Direttrice

Geschäftsstelle/Secrétariat suisse/Segretariato svizzero  
Branche «Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica»  
Winterthurerstrasse 6  
8360 Eschlikon  
  
Tel. 071 973 93 16  
Fax 071 973 93 15  
[www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch)

**Filialen ab 2019/Filiales à partir de 2019/Filiali a partire da 2019**

**Catherine Dreyer Leuba**  
Filiale romande

Filiale romande  
ORF-NE  
Office de la formation continue  
Rue du Chasselat 1  
2034 Peseux  
  
Tel. 032 889 64 51  
[www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch)



**Nadia Fioroni**  
Filiale Ticino

Istituto della formazione continua  
Ramo Amministrazione Pubblica  
  
sede:  
Centro Monda 3  
6528 Camorino  
  
indirizzo di spedizione:  
Casella postale 2170  
6501 Bellinzona  
  
Tel. 091 814 16 80  
Fax 091 814 81 09  
[www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch)

## Statistiken/Statistiques/Statistiche

### Anzahl Lernende

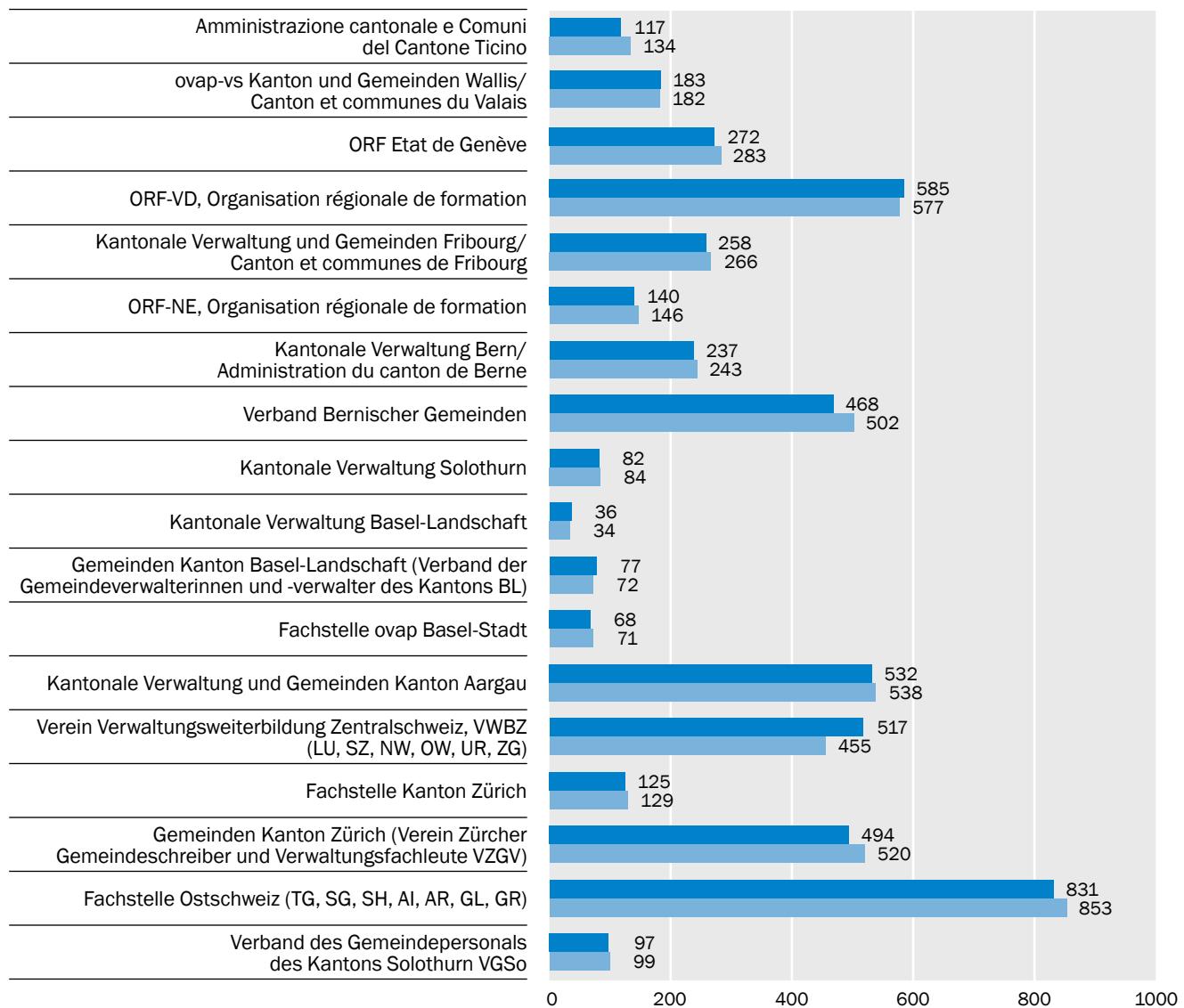
### Nombre d'apprenti-e-s

### Personne in formazione

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18

Generation Génération Generazione	Anzahl Lernende bei Lehrbeginn Nombre d'apprenti-e-s au début d'apprentissage Numero delle persone in formazione all'inizio del tirocinio	Anzahl betreute Lehrverhältnisse gesamt Nombre des contrats d'apprentissage total Numero totale dei contratti di tirocinio
2011/2014	1843	5361
2012/2015	1886	5444
2013/2016	1840	5344
2014/2017	1866	5439
2015/2018	1820	5285
2016/2019	1835	5348
2017/2020	1824	5188
2018/2021	1725	5119

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18



■ 2018: Total/Total/Totale 5119

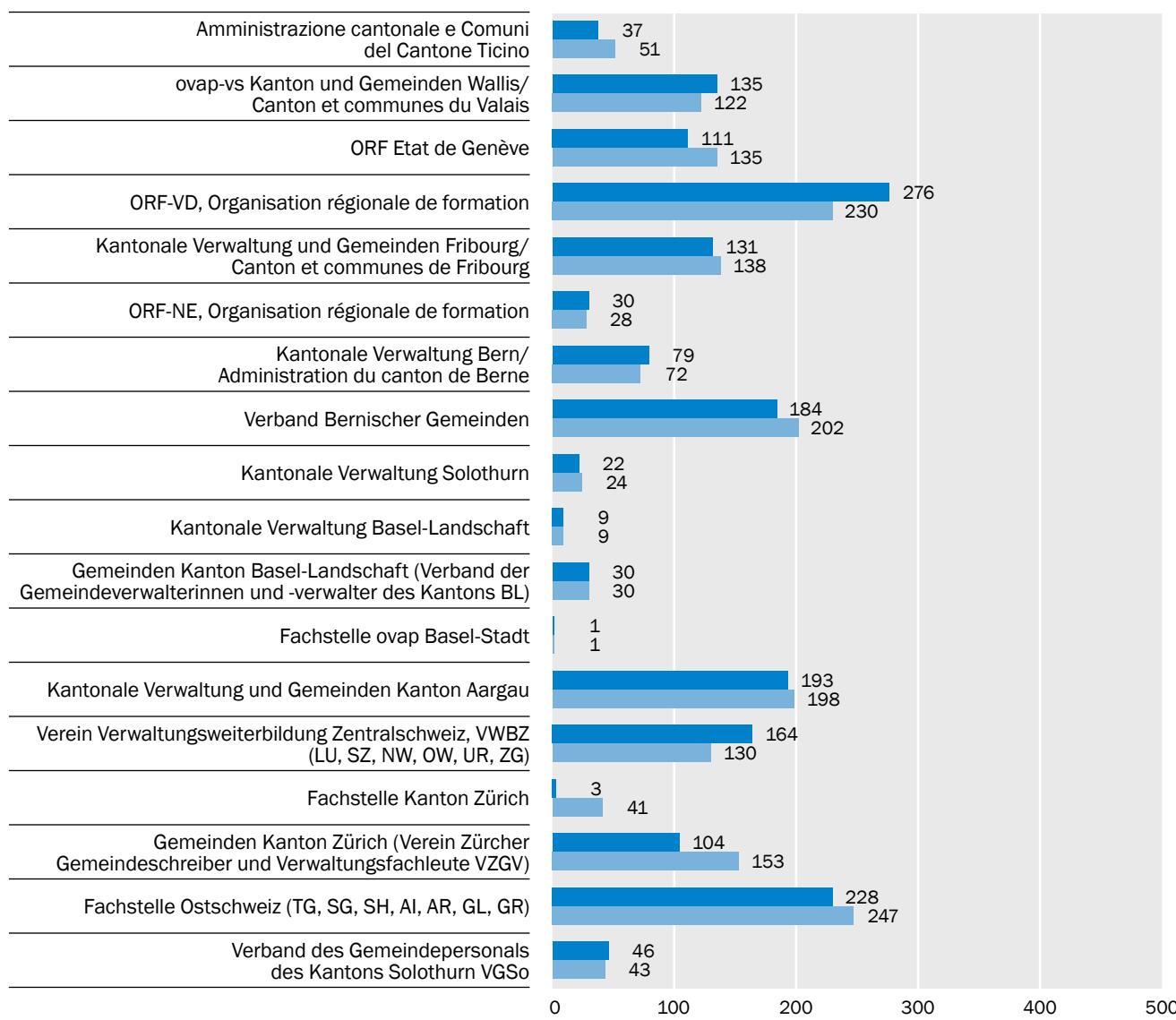
■ 2017: Total/Total/Totale 5188

**Anzahl Lehrbetriebe****Nombre d'entreprises formatrices****Numero delle aziende formatrice**

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18

Entwicklung Anzahl Lehrbetriebe Evolution du nombre d'entreprises formatrices Evoluzione numero delle aziende formatrice	Kantone Cantons Cantoni	Kreise/Bezirke Districts Distretti	Gemeinden Communes Comuni	Total Au total Totale
2011	738	269	1396	2403
2012	724	216	1395	2335
2013	723	13	1365	2101
2014	573	23	1230	1826
2015	646	51	1215	1912
2016	637	34	1180	1851
2017	661	34	1171	1854
2018	672	23	1088	1783

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18



■ 2018: Total/Total/Totale 1783

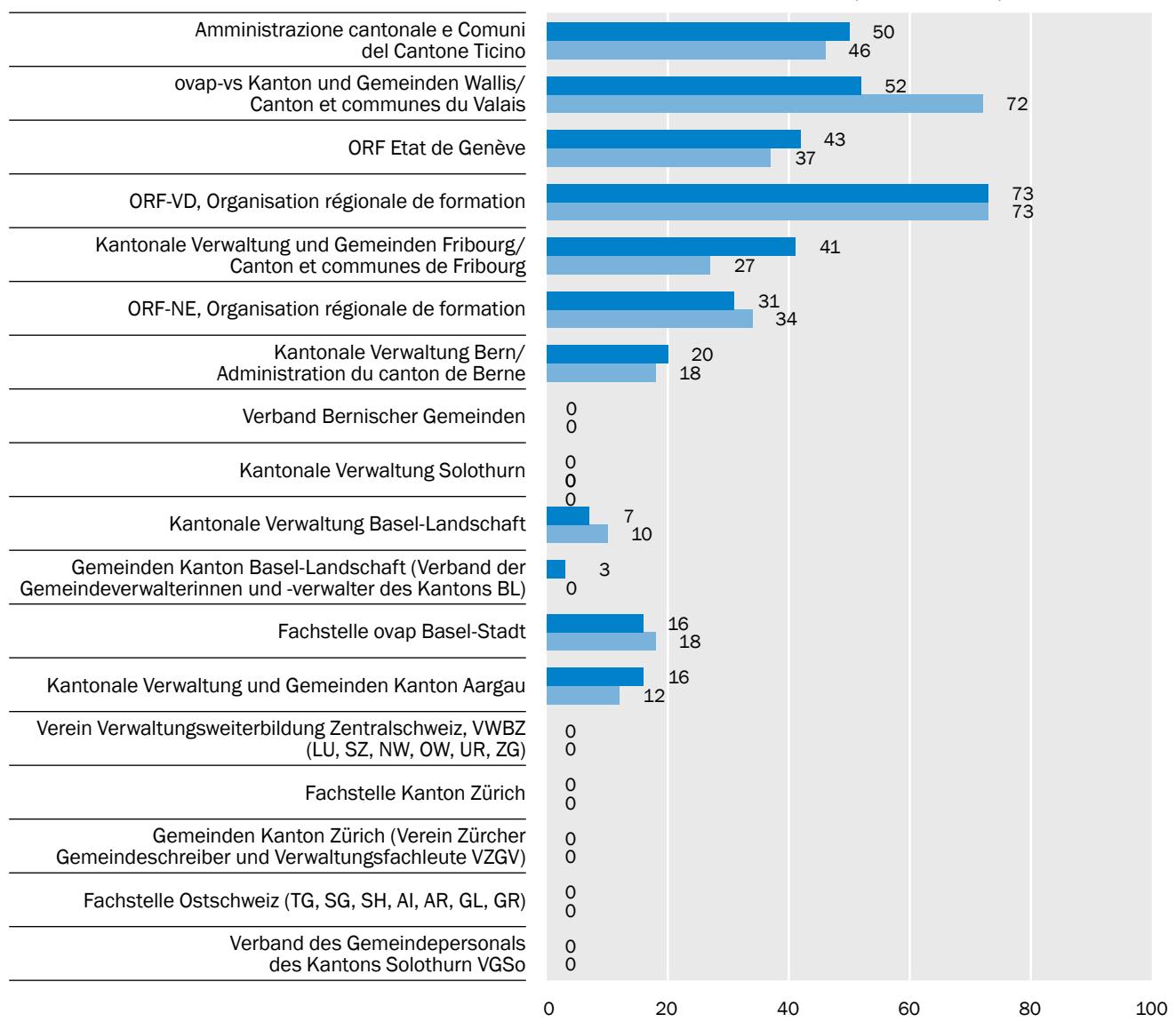
■ 2017: Total/Total/Totale 1854

**Anzahl Praktikantinnen/Praktikanten HMS 3+1****Nombre de stagiaires EC 3+1****Numero degli stagiaires SMC 3+1**

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18

Langzeitpraktikum HMS 3+1 Stage de longe durée EC 3+1 Stage aziendale di lunga durata SMC 3+1	Anzahl Praktikantinnen/Praktikanten bei Praktikumsbeginn Nombre des stagiaires au début du stage Numero degli stagiaires all'inizio dello stage
2013/2014	89
2014/2015	368
2015/2016	323
2016/2017	361
2017/2018	347
2018/2019	352

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18



■ 2018: Total/Total/Totale 352

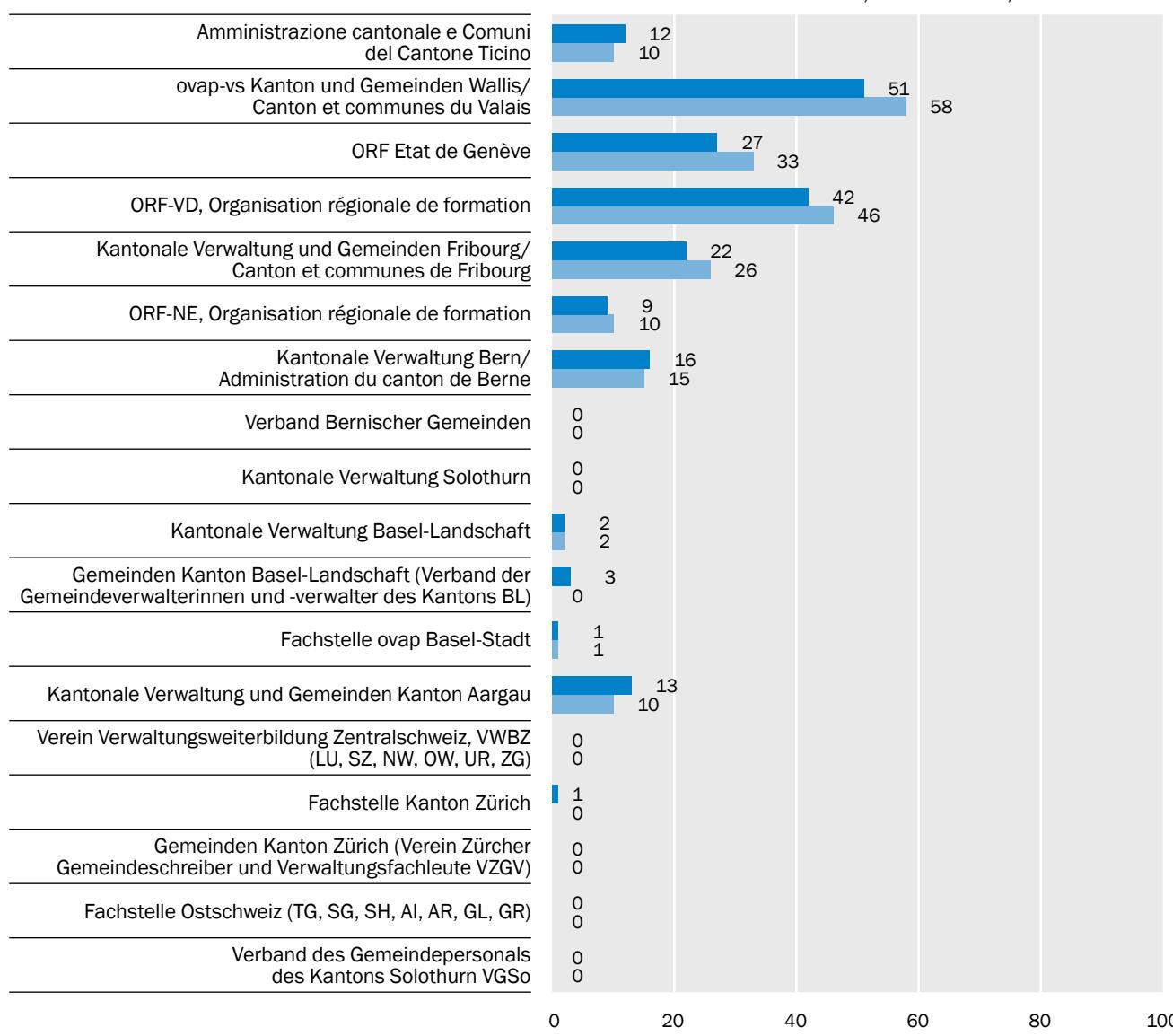
■ 2017: Total/Total/Totale 347

**Anzahl Praktikumsbetriebe HMS 3+1****Nombre d'entreprises formatrices pour stagiaires EC 3+1****Numer aziende di tirocinio per stagiaires SMC 3+1**

Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18

Anzahl Praktikumsbetriebe HMS 3+1 Nombre d'entreprises formatrices pour stagiaires EC 3+1 Numero aziende di tirocinio per stagiaires SMC 3+1	Kantone Cantons Cantoni	Kreise/Bezirke Districts Distretti	Gemeinden Communes Comuni	Total Au total Totale
2013/2014	47	-	22	69
2014/2015	154	4	50	208
2015/2016	136	-	51	187
2016/2017	138	2	41	181
2017/2018	158	-	53	211
2018/2019	144	-	55	199

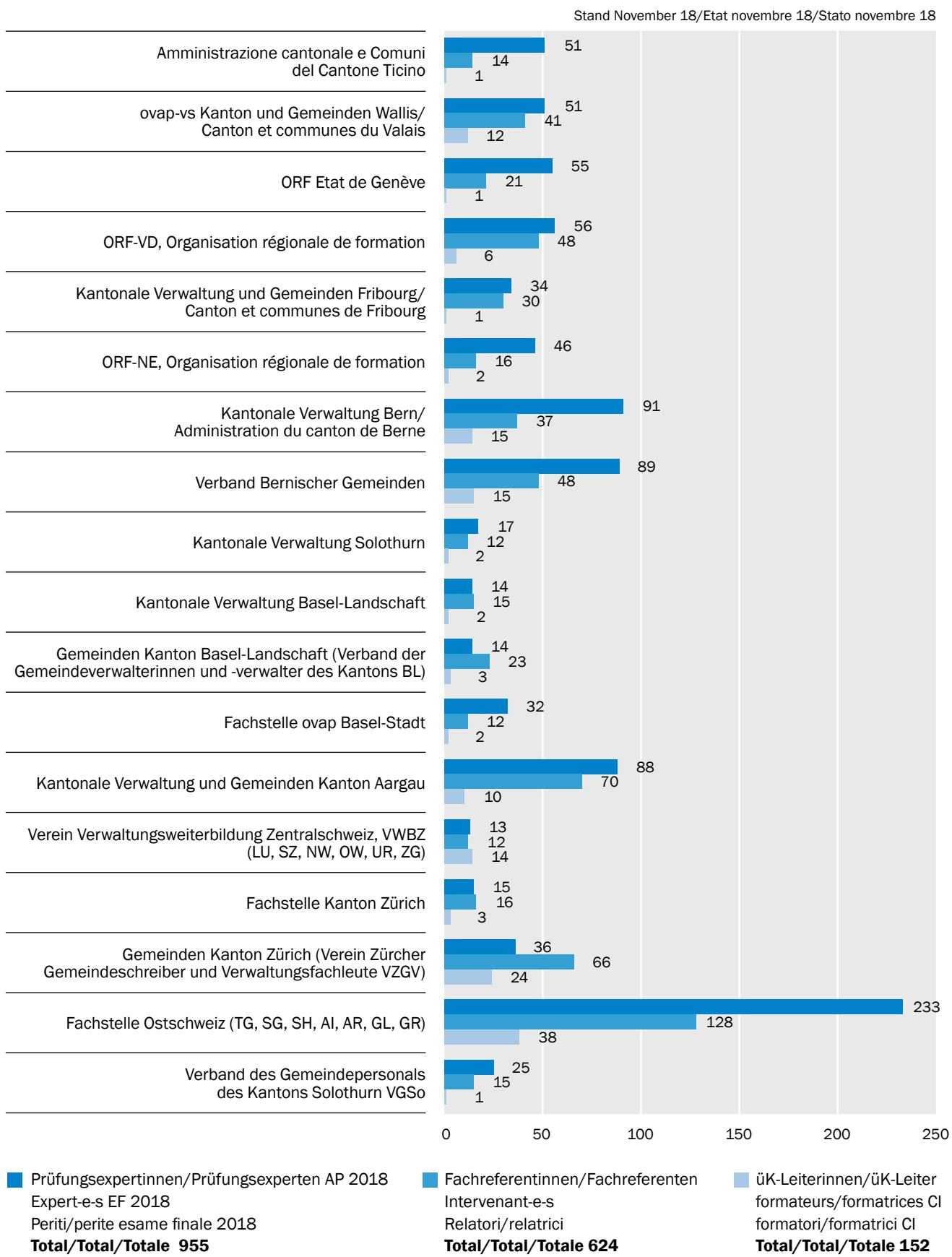
Stand November 18/Etat novembre 18/Stato novembre 18



■ 2018: Total/Total/Totale 199

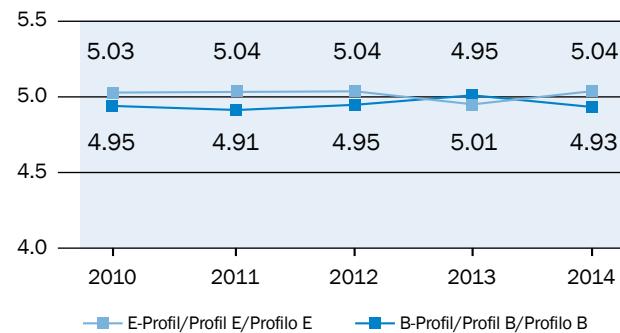
■ 2017: Total/Total/Totale 211

**Anzahl Prüfungsexpertinnen/Prüfungsexperten – Fachreferentinnen/Fachreferenten – üK-Leiterinnen/üK-Leiter 2018 im Einsatz**  
**Nombre des expert-e-s – intervenant-e-s – formateur-formatrices CI effectivement employés 2018**  
**Numero delle periti/perate – relatori/relatrici – formatori/formatrici CI attivi 2018**

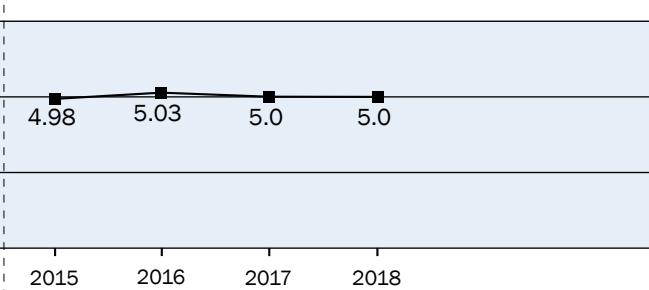


**Entwicklung der Durchschnittsnoten der Abschlussprüfungen betrieblicher Teil**  
**Evolution des moyennes des notes des examens finaux , partie entreprise**  
**Evoluzione della media delle note degli esami finali, parte aziendale**

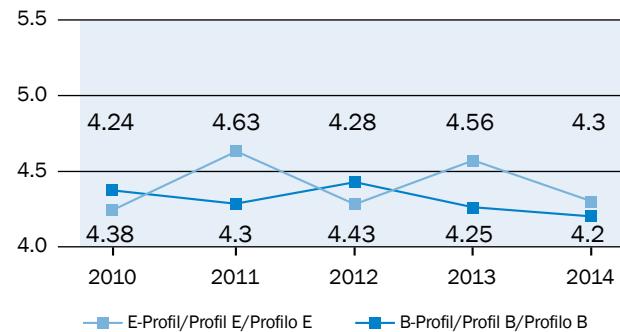
Lehrabschlussprüfung mündlich nach Reglement 2003  
 L'examen de fin apprentissage oral selon règlement 2003  
 L'esame finale di tirocinio orale secondo regolamento 2003



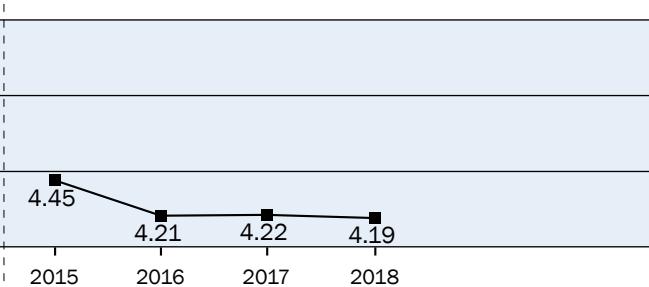
Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich» nach BiVo 2012  
 L'examen final « Pratique professionnelle – oral » selon Orfo 2012  
 L'esame finale «Pratica professionale – orale» secondo OFor 2012



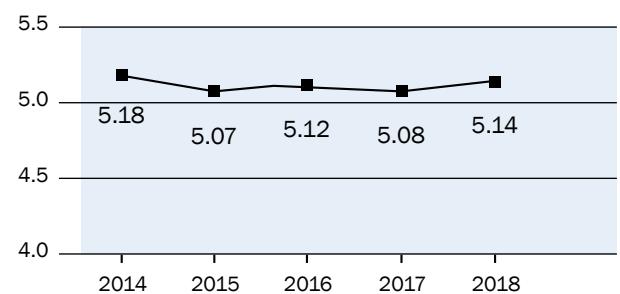
Lehrabschlussprüfung schriftlich nach Reglement 2003  
 L'examen de fin apprentissage écrit selon règlement 2003  
 L'esame finale di tirocinio scritto secondo regolamento 2003



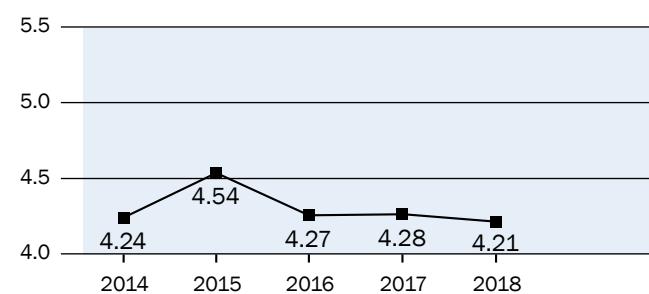
Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich» nach BiVo 2012  
 L'examen final « Pratique professionnelle – écrit » selon Orfo 2012  
 L'esame finale «Pratica professionale – scritto» secondo OFor 2012

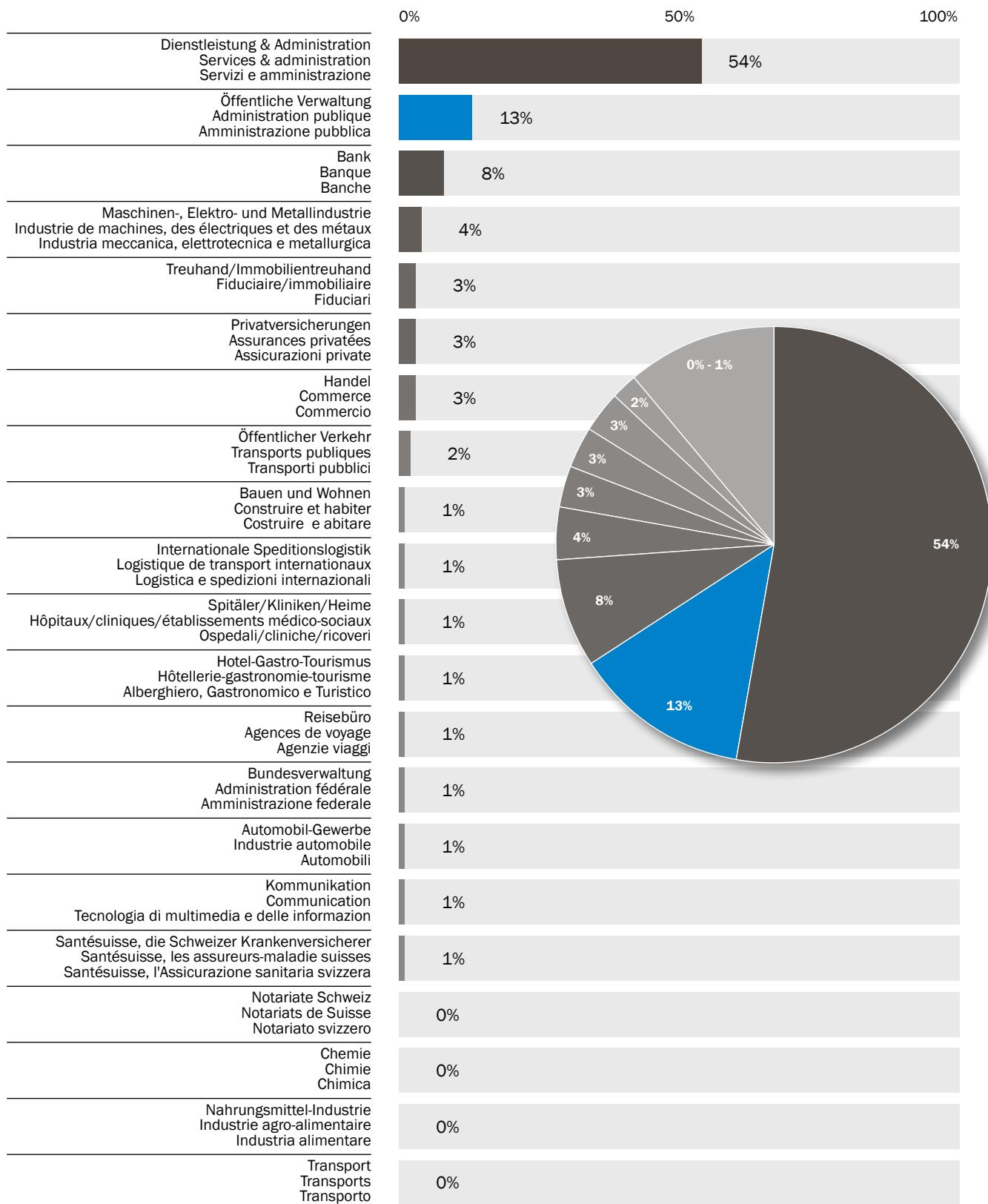


Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich» der Praktikantinnen und Praktikanten HMS 3+1  
 L'examen final « Pratique professionnelle – oral » des stagiaires EC 3+1  
 L'esame finale «Pratica professionale – orale» degli stagiaire SMC 3+1



Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich» der Praktikantinnen und Praktikanten HMS 3+1  
 L'examen final « Pratique professionnelle – écrit » des stagiaires EC 3+1  
 L'esame finale «Pratica professionale – scritto» degli stagiaire SMC 3+1



**Bestand der Lehrverträge 2017 (Quelle: Bundesamt für Statistik)****Nombre des contrats d'apprentissage en cours 2017 (Source : Office fédéral de la statistique)****Numero totale dei contratti di tirocinio 2017 (Fonte: Ufficio federale di statistica)**

**Herausgeber/Editeur/A cura di**

Branche «Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica»

**Druck/Impression/Tipografia**

Cavelti AG, Gossau

**Auflage/Edition/Numero esemplari**

700 Exemplare/exemplaires/esemplari

**Digitale Version (PDF)** [www.ov-ap.ch/de-ch/Publikationen](http://www.ov-ap.ch/de-ch/Publikationen)

**Version digitale (PDF)** [www.ov-ap.ch/fr-ch/Publications](http://www.ov-ap.ch/fr-ch/Publications)

**Versione digitale (PDF)** [www.ov-ap.ch/it-ch/Pubblicazioni](http://www.ov-ap.ch/it-ch/Pubblicazioni)



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

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