



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

Informationen  
Informations  
Informazioni

# 2019–2020

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
Das Vorhaben «Kaufleute 2022» – eine Zwischenbilanz	04
Kaufleute 2022 – die zukunftsähnige Ausbildung	07
Herausforderungen für die Berufsfachschule	08
Aktuelle und künftige Herausforderungen für die SKKAB	10
Kaufleute 2022 aus der Sicht der ovap	12
Herausforderungen für andere APB – Kurzinterviews mit 6 Branchen	22
Organigramm	74
Mitglieder	75
Vorstand	76
Geschäftsstelle und Filialen	77
Statistiken	78

## SOMMAIRE

Avant-propos	26
Rétrospective et perspectives	27
Projet « Employés de commerce 2022 » – bilan intermédiaire	28
Employés de commerce 2022 – la formation évolutive	31
Défis pour les écoles professionnelles	32
Défis actuels et à venir de la CSBFC	34
Employés de commerce 2022 du point de vue de l'ovap	36
Défis pour d'autres BFE – brefs entretiens avec six branches	46
Organigramme	74
Membres	75
Comité	76
Secrétariat suisse et filiales	77
Statistiques	78

## INDICE

Prefazione	50
Retrospettiva e prospettiva	51
Il progetto «Impiegati di commercio 2022» – un bilancio intermedio	52
Impiegati di commercio 2022 – la formazione orientata al futuro	55
Sfide per le scuole professionali	56
Sfide attuali e future per la CSRFC	58
Impiegati di commercio 2022 dal punto di vista dell'ovap	60
Sfide per altri RFE – interviste brevi con sei rami	70
Organigramma	74
Membri	75
Comitato	76
Segretariato svizzero e filiali	77
Statistiche	78

## Vorwort



**Damian Kalbermatter**  
Präsident ovap

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

Insgesamt 5'432 Lernende absolvieren in unserer Branche die Kaufmännische Grundbildung (5'072 im Modell der betrieblich organisierten Grundbildung (BOG), 360 im Modell der schulisch organisierten Grundbildung (SOG)). Wir sind damit die zweit grösste Ausbildungs- und Prüfungsbranche und leisten daher aktiv unseren Beitrag zur Entwicklung des Berufes und nehmen unsere Verantwortung als Mitträgerin des Berufes wahr. In diesem Sinne widmen wir diese Ausgabe dem Projekt «Kaufleute 2022». Die Beiträge unserer Gastautorinnen und Gastautoren geben Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, Einblick in die Komplexität der Berufsreform im Kaufmännischen Berufsfeld und zeigen auf, welche Chancen und Risiken die geforderte Handlungskompetenzorientierung birgt: Für die kantonalen Berufsbildungssämter betreffend ihrer Vollzugsarbeiten, für die Berufsfachschulen betreffend der Fächerauflösung, für die Ausbildungs- und Prüfungsbranchen betreffend der Konzeption und Umsetzung der betrieblichen Ausbildung sowie bezüglich der Folgen für das ganze Qualifikationsverfahren.

Die Beiträge aus den verschiedenen Blickwinkeln und Betroffenheiten sollen helfen, die anderen Beteiligten zu verstehen und kompromissbereit gemeinsam Lösungen zu finden. Denn schlussendlich geht es darum, unsere Lernenden fit für den Arbeitsmarkt und das lebenslange Lernen zu machen.

Die Ausbildungsbetriebe mit ihren engagierten und veränderungsbereiten Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern sind dafür sehr wichtig. Im Namen der Branche «öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica» bedanke ich mich ganz herzlich bei unseren Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern für ihren grossen Einsatz. Mein Dank gilt auch den lokalen/regionalen Organisationen mit ihren ÜK-Leitenden und Fachreferentinnen und Fachreferenten sowie unseren Chefexpertinnen und Chefexperten mit den Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten, welche einen wesentlichen Beitrag für die Ausbildung unserer Lernenden leisten.

Ein grosser Dank gebührt aber auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vollzugsbehörden in den Kantonen (Berufsbildungssämter) und den Lehrkräften an den Berufsfachschulen. Sie alle leisten ebenfalls einen grossen und wertvollen Beitrag für die Lernenden der Kaufmännischen Grundbildung.

Freundliche Grüsse

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Kalbermatter".

**Damian Kalbermatter**  
Präsident ovap

## Rückblick und Ausblick

### Rückblick

Bereits gehört mein erstes Jahr als Präsident der ovap der Vergangenheit an. Es war ein sehr interessantes und spannendes Jahr mit vielen spannenden Begegnungen und wichtigen Einblicken in die verschiedenen Sprachregionen der Schweiz. Ich bin beeindruckt über den grossen Einsatz der vielen Beteiligten für unsere Branche aber auch das kaufmännische Berufsfeld insgesamt. Auf allen Ebenen wird mit viel Herzblut gearbeitet, was aus meiner Sicht im Bereich der Lernendenausbildung neben aller Professionalität auch eine wichtige Komponente ist.

Der neu zusammengesetzte Vorstand hat die Ressorts aufgeteilt und sich im ersten Jahr intensiv in die Dossiers eingearbeitet. Ich habe mich über das grosse Engagement meiner Vorstandskolleginnen und -kollegen sehr gefreut und bedanke mich bei ihnen für ihr Engagement. Die Komplexität und Vielschichtigkeit der Aufgaben einer Ausbildungs- und Prüfungsbranche im Kaufmännischen Berufsfeld wurde uns viel stärker noch bewusst, ebenso was es heisst, Mitträgerin des grössten Berufes «Kauffrau/Kaufmann EFZ» zu sein. Da die Kaufmännische Grundbildung als Allbranchenkonzept konzipiert ist, gilt es konsensorientierte Lösungen mit den 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen wie auch mit den Verbundpartnern über die 26 Kantone zu finden.

Nebst strategischen, bildungspolitischen und bildungstechnischen Fragestellungen, stehen immer wieder betriebs- und finanzwirtschaftliche Fragestellungen an, welche den Vorstand sehr beschäftigt haben. Die Digitalisierung, die technische Entwicklung und der gesellschaftliche Wandel beeinflussen eine Ausbildungs- und Prüfungsbranche enorm und sind bei den strategischen Überlegungen und Entscheidungen einzubeziehen.

Die Entwicklung des Extranets konnte ebenfalls vorangetrieben werden, was sehr erfreulich ist. Ebenso erfreulich ist, dass es sehr rege genutzt wird. Ende 2019 waren knapp 14'000 Benutzer im Extranet registriert, davon rund 5'600 Lernende. Bereits 53 überbetriebliche Kurse wurden über das üK-Tool im Extranet organisiert, abgeschlossen und archiviert. 39 überbetriebliche Kurse sind am laufen und 33 Kurse sind organisiert und die Lernenden eingeladen.

Ein ganz wichtiges Thema ist das Projekt «Kaufleute 2022». Den grössten Beruf zu reformieren ist keine Kleinigkeit. Die SKKAB verfolgt, wie an der Delegiertenversammlung 2017 beschlossen, zwei Visionen: «Realisierung einer übergreifenden Kompetenzorientierung» und «Realisierung einer ganzheitlichen Lernortkooperation». Anfang 2022 soll die neue Bildungsverordnung in Kraft treten.

### Ausblick

Die Arbeiten für die Bildungsverordnung 2022 stehen im Zentrum unserer Arbeiten in den kommenden Monaten. Sind die Bildungsgrundlagen Bildungsverordnung, Bildungsplan und Ausführungsbestimmungen erarbeitet, geht es um Umsetzungsinstrumente und um die ganze Information und Schulung aller Beteiligten. Eine grosse Aufgabe, welcher wir uns gerne stellen. Die lokalen/regionalen Organisationen mit ihren Fachreferentinnen und Fachreferenten sowie die Ausbildungsbetriebe mit ihren Berufsbildenden werden entsprechend informiert und mit der neuen, handlungskompetenzorientierten Umsetzung und deren Instrumente vertraut gemacht. Nicht zu unterschätzen ist, dass die Grundbildung nach BiVo 2012 parallel, also auslaufend dazu, bis 2025 weiter läuft. Diese Herausforderung des «Doppelbetriebs» gilt es bei der Planung der Umsetzung ebenfalls zu beachten.

Die Handlungskompetenzorientierung in der Grundbildung wird grosse Veränderungen mit sich bringen. Wir alle sind gefordert. In der ovap stellen sich Strukturfragen, welche der Vorstand angehen wird.

Ab 2025 strömen die ersten Kaufleute EFZ nach Bildungsverordnung 2022 auf den Arbeitsmarkt. Es drängt sich daher auch auf, sich im Bereich der höheren Berufsbildung Gedanken zu machen, welche Anpassungen angebracht sind, um die Durchlässigkeit von der beruflichen Grundbildung zur höheren Berufsbildung sicher stellen zu können.

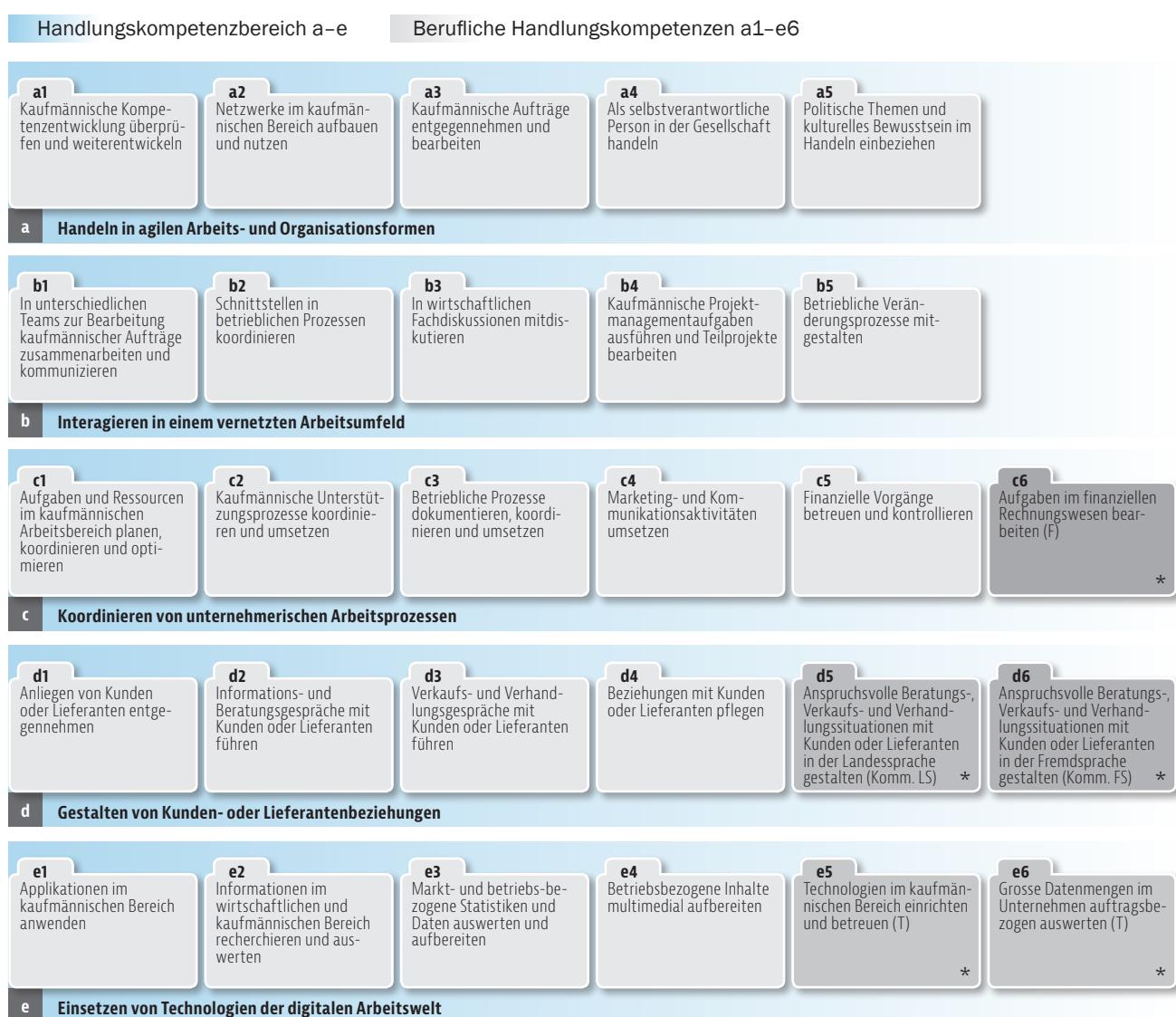
### Damian Kalbermatter

Präsident ovap

## Das Vorhaben «Kaufleute 2022» – eine Zwischenbilanz

Seit 2018 sind die Projektverantwortlichen an der Neuausrichtung des Berufs «Kauffrau/Kaufmann EFZ». Die Zielsetzungen sind ambitioniert. Es geht darum, die Grundbildung auf die zukünftigen Arbeitsmarktanforderungen auszurichten und sich dabei konsequent auf die Entwicklung von Handlungskompetenzen der Berufsleute zu fokussieren.

Folgende Abbildung zeigt die zukünftigen Handlungskompetenzbereiche und die darin zu erwerbenden Handlungskompetenzen im Überblick auf – wobei die Branchen jeweils für eine gezielte branchenspezifische Vertiefung der Grundlagen und Fertigkeiten sorgen.



\*Optionen

Neu richten sich alle Ausbildungsaktivitäten an diesen Grundlagen aus. Klingt im ersten Moment einfach – wenn man die Prämissen konsequent durchdenkt, ist es für viele Beteiligte eine kleine Revolution.

Doch worin zeigt sich die «Revolution»? Eine Zwischenbilanz anhand der zentralen Annahmen, die dem Reformvorhaben zugrunde liegen:

**Präisse 1: Handlungskompetenzen entstehen beim Tun – der Arbeitsort wird zum wichtigsten Lernort**

«Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, auf Grund von Willen realisiert.» (J. Erpenbeck & V. Heyse (2007): Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung, S. 163)

Wie die Definition zeigt, sind Kompetenzen vielfältig und werden durch verschiedenste Aspekte beeinflusst. Es besteht Einigkeit, dass Kompetenzen immer nur «im Handeln» erworben werden können. Rein durch Lesen, Zuhören oder Beobachten können sich Auszubildende Grundlagenwissen aneignen.

nen, aber nicht die Fähigkeit, in der Praxis eigenständig und professionell zu handeln. Der Arbeitsort ist somit der zentrale Ort für den Aufbau von Handlungskompetenzen. Dort erhalten die Auszubildenden die Möglichkeit, ihr erworbenes Wissen und ihre Fertigkeiten in realen Arbeitssituationen anzuwenden, ihre Motivation und Werthaltungen zu reflektieren und schrittweise ihre berufliche Erfahrung aufzubauen.

Wichtig zu beachten ist, dass die Berufsfachschule und die überbetrieblichen Kurse mit der Vermittlung von Grundlagen und dem Aufbau von Fertigkeiten einen zentralen Beitrag zum Kompetenzaufbau leisten.

### **Die Herausforderung**

Die Vorstellung, dass Kompetenzen beim Ausführen von Arbeitsprozessen wie von selbst entstehen, ist ein weit verbreiteter Trugschluss. Genau das Gegenteil ist der Fall: Der Kompetenzerwerb in der Praxis muss strukturiert und systematisch erfolgen. Die betriebliche Ausbildungsplanung und Begleitung der betrieblichen Lernprozesse ist eine wichtige Aufgabe für die Verantwortlichen des Lernortes Betrieb.

### **Überlegungen für die Umsetzung**

Die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB) und die jeweiligen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen stellen für die Umsetzung massgeschneiderte Instrumente für die Berufsbildner/innen zur Verfügung. Damit verfolgen sie das Ziel, den Ausbildungsaltag zielgerichtet und effizient gestalten zu können und bieten entsprechende Weiterbildungen an. Die betrieblichen Prüfungselemente sind konsequent auf die Handlungskompetenzen abgestimmt.

### **Prämissen 2: Die Lernenden stehen im Zentrum und gestalten ihren Entwicklungsprozess aktiv**

«Menschen, die selbstgesteuert lernen, erwerben so ganz nebenbei eine Vielzahl an Kompetenzen, die in der Wirtschaft immer stärker gebraucht werden. Dazu zählen etwa Problemlösekompetenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, aber auch die Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwicklung.» (R. Arnold (2018): Wie man lehrt, ohne zu belehren, S.10)

Lernprozesse sind individuell: Was eine Person an Neuem lernt, ist abhängig davon, was sie schon weiß, wie sie das Neue in bestehende Strukturen integriert oder mit welcher Motivation sie an die Sache herangeht. Aus diesem Grund wird die lernende Person bei «Kaufleute 2022» in allen Konzeptionen ins Zentrum gestellt.

### **Die Herausforderung**

Das Vorurteil, dass die Jugendlichen nicht in der Lage oder nicht motiviert sind, ihren Lernprozess selbst zu steuern, ist weit verbreitet. Gerade die Befähigung zur selbstständigen Kompetenzerweiterung ist eine zentrale Herausforderung von allen Berufsbildungsverantwortlichen. Denn diese Kompetenz stellt neben den beruflichen Handlungskompetenzen

eine Kernkompetenz der Zukunft dar, da sich die Arbeitswelten dynamisch verändern und somit selbstgesteuertes, lebenslanges Lernen erfordern.

### **Überlegungen für die Umsetzung**

Als UnterstützungsInstrument werden die Lernenden ab 2022 ihr persönliches Portfolio mit konkreten Entwicklungs- und Reflexionsinstrumenten führen. Um selbstgesteuert zu lernen, werden die Lernenden ihre persönliche Kompetenzentwicklung regelmäßig reflektieren. Sie erkennen, worin ihre Stärken liegen und in welchen Bereichen sie noch an sich arbeiten sollten. Im persönlichen Portfolio dokumentieren und reflektieren sie zentrale Handlungen, schätzen regelmäßig ihren Stand der Kompetenzentwicklung ein und reflektieren ihr Verhalten in der Berufsrolle, ihre Einstellungen und Werthaltungen. Im Rahmen von Standortbestimmungsgesprächen mit Berufsbildner/innen und Lehrpersonen werden sie die Ergebnisse aus und legen Massnahmen für ihren weiteren Kompetenzaufbau fest.

### **Prämissen 3: Das Berufskonzept und die Allgemeinbildung – kein Widerspruch, sondern zwei Seiten einer Medaille**

«Das Berufskonzept knüpft die Verbindung zwischen Arbeitswelt und dem in ihr tätigen Menschen.» (J. Seifried, K. Beck, B.-J. Ertelt & A. Frey (2019): Beruf, Beruflichkeit, Employability – zur Einführung, S.9)

Neben den fachlichen Kompetenzen rücken Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen ins Zentrum der Betrachtung. Damit verwischt die Trennlinie zwischen der Allgemeinbildung und der Berufskunde immer stärker. Gerade in der kaufmännischen Grundbildung sind verschiedene allgemeinbildende Lerninhalte mit konkreten Berufssituationen verknüpft, wie zum Beispiel im Bereich Sprache, Wirtschaft oder Ökologie. Somit führt das Ausrichten der Lerninhalte an beruflichen Situationen nicht unmittelbar zu einer Vernachlässigung der allgemeinbildenden Inhalte, sondern allenfalls zu einer vertieften Bearbeitung. Wichtig dabei ist, dass die Lerninhalte auch auf die gesellschaftlichen und persönlichen Anforderungen abgestimmt werden.

### **Die Herausforderung**

Die integrierte Vermittlung von Allgemeinbildung und Berufskunde sorgt für einen homogenen Aufbau der relevanten Wissensbestände und Fertigkeiten. Dabei muss sowohl den Anforderungen der Arbeitswelt wie auch den Anforderungen der persönlichen Lebenswelt bzw. der Gesellschaft Rechnung getragen werden. Es ist somit sicherzustellen, dass alle relevanten Kompetenzen, die im Rahmenlehrplan Allgemeinbildung aufgeführt sind, entsprechend aufgebaut werden können.

### **Überlegungen für die Umsetzung**

Im Rahmen des Reformvorhabens wird ein Lehrplan «Allgemeinbildung» für das kaufmännische Berufsfeld entwickelt, um diesem Anspruch gerecht zu werden und die Umsetzung in den Berufsfachschulen entsprechend zu unterstützen.

#### **Prämiss 4:** Die kaufmännischen Kernkompetenzen und die individuellen Begabungen der Lernenden werden systematisch gefördert

«Jeder hat Talente. Wenn wir aber den Fisch nach seiner Fähigkeit beurteilen, auf Bäume zu klettern, wird er sein Leben in der Überzeugung verbringen, ein Versager zu sein.» (Brand 1 (2020), «Schule machen», S. 88)

Eine der grössten Errungenschaften des Reformvorhabens ist die Definition eines Qualifikationsprofils für den Beruf «Kauffrau/Kaufmann EFZ», welches die kaufmännischen Kernkompetenzen beinhaltet. Diese Kernkompetenzen werden in allen Branchen gefördert und mit branchenspezifischen Aspekten vertieft. Die Betriebe haben die Möglichkeit, abgestimmt auf die tägliche Arbeit im Rahmen der Grundbildung gewisse Schwerpunkte zu setzen, um die Ausbildungstätigkeit möglichst nah mit ihrer Realität und den Neigungen der Lernenden zu verknüpfen. Die Lernenden wiederum haben die Möglichkeit, innerhalb von Wahlpflichtbereichen eine Extrameile in der Kompetenzentwicklung zu gehen und somit ihre Begabungen zu entfalten. Im Rahmen der Abschlussprüfungen haben die Lernenden die Möglichkeit, ihre erworbenen Handlungskompetenzen zu zeigen.

#### **Die Herausforderung**

Die kaufmännische Grundbildung eröffnet vielfältige Möglichkeiten für die Gestaltung der Kompetenzentwicklung. Diese zu nutzen und dem Lernenden die entsprechenden Freiräume für individuelle Schwerpunkte zu eröffnen benötigt Mut und Kreativität und die Überzeugung, dass verschiedene Wege «nach Rom» führen.

#### **Überlegungen für die Umsetzung**

Aktuell werden die verschiedenen, didaktischen Konzepte in diesem Sinne ausgestaltet und die entsprechenden Umsetzungsinstrumente diskutiert.

#### **Prämiss 5:** Die Neuausrichtung des Berufs trifft alle beteiligten Anspruchsgruppen

«Das Neue entsteht in der ausgelassenen und mutigen Freude darüber, dass da, wo nichts sein kann, etwas möglich ist.» (E. Kappler (1997), «Das Neue – Innovation oder Mode?», S. 114)

Um die Zukunft erfolgreich zu gestalten, benötigt es Voreiter/innen mit Zuversicht, Engagement und Inspiration an den verschiedenen Lernorten, die individuelle Bereitschaft, im Alltag andere Perspektiven einzunehmen, und eine tragende Kooperation in der Verbundpartnerschaft.

#### **Die Herausforderung**

Die Neuausrichtung der beruflichen Grundbildung «Kaufleute 2022» wird alle beteiligten Anspruchsgruppen fordern. Es geht nicht darum, die Grundbildung etwas zu verändern, sondern das Berufsbild und somit die damit verbundene Grundbildung fundamental neu zu denken.

#### **Überlegungen für die Umsetzung**

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Projektbeteiligten in den letzten Jahren hat dafür eine stabile Basis gelegt. Jetzt gilt es, auf dieser Basis mit Überzeugung gemeinsam die Umsetzung zu gestalten. Das Motto für die Umsetzung der Reform lautet deshalb: «Raus aus der Komfortzone und gemeinsam ausgelassen und mutig Neues möglich zu machen.»

**Dr. Petra Hämerle**

Ectaveo AG



## Kaufleute 2022 – die zukunftsfähige Ausbildung

Die berufliche Grundbildung qualifiziert die künftigen Berufsleute für den Eintritt in den Arbeitsmarkt und für die berufliche Weiterbildung auf der Tertiärstufe. Die Ausbildung der zukünftigen Kaufleute ist, allen medialen Meldungen zum Trotz, weiterhin die beliebteste Grundbildung überhaupt.

Gemäss der Bevölkerungsprognose des Statistischen Amts des Kantons Zürich wächst die Bevölkerung in Kanton in den nächsten 20 Jahren deutlich an – auch den Bildungsfeldern Wirtschaft und Verwaltung wird ein Zuwachs prognostiziert. Der zu erwartende Fachkräftebedarf, welcher mit dem Wachstum einhergeht, verlangt nach einer agilen, zukunftsfähigen Grundbildung.

Die Totalrevision wird unter dem Projekttitel «Kaufleute 2022» vorangetrieben. Das Qualifikationsprofil wurde im Herbst vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) genehmigt. Mit der Vergabe des Vor-Tickets an die Trägerschaft des Berufs (SKKAB), wurde grünes Licht für die Fortsetzung der Arbeiten erteilt. Nun wird mit Hochdruck in verschiedenen Arbeitsgruppen an den Detailkonzepten gearbeitet.

Die zukünftige Berufsidentität der Kaufleute umfasst fünf Handlungskompetenzbereiche, welche die Leistungsziele für die Betriebe, überbetriebliche Kurse und Schulen definieren. Im Weiteren sind Vertiefungen vorgesehen, die Lehrbetriebe in der Ausbildung unterstützen. Weiterhin müssen Kaufleute stilsicher in Wort und Schrift in der Landessprache kommunizieren können – aber auch in mindestens einer weiteren Landessprache oder Englisch. Eine zweite Fremdsprache kann im Rahmen eines Wahlpflichtfaches erlernt werden. Leistungsstarke Lernende sollen die Möglichkeit für die berufsbegleitende Berufsmaturität erhalten. Schulische wie betriebliche Erfahrungsnoten sind weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung. Die abschliessenden Qualifikationsverfahren werden entschlackt und handlungsorientiert aufgebaut.

Was heisst das für die Lehrbetriebe? Wie schon in früheren Berichten aufgezeigt, wird der Arbeitsort zum wichtigsten Lernort – ohne die Bedeutung der weiteren Lernorte (überbetriebliche Kurse und Berufsfachschule) zu schmälern. Die Kompetenzentwicklung erfolgt anhand der täglichen Arbeit im Betrieb, wird gesteuert von den Prozessen und lebt von der Einführung, Begleitung und Kontrolle der berufsbildungsverantwortlichen Personen.

In der Berufsfachschule liegt der Fokus nicht mehr auf einzelnen Fächern, vielmehr muss es gelingen, fächerübergreifend und gesamtheitlich zu unterrichten. Die Rolle der Lehrkräfte wandelt sich zum Bildungspartner, welcher den Erwerb der Handlungskompetenzen begleitet, führt und coacht. So wird vermitteltes Grundwissen zu einem tragfähigen Fundament, welches zukünftig von den Lernenden erweitert werden kann, aber auch flexible Umbauten zulässt. Die stetigen Veränderungen können so abgefangen und transformiert werden. Gekoppelt mit der situationsgerechten Kommuni-

kationsfähigkeit zählt dies zu den Schlüsselkompetenzen, welche die zukunftsfähigen Berufsleute ausmachen. Die Berufsfachschulen sind gut und engagiert unterwegs. Die Änderungsbereitschaft ist bereits heute sichtbar in verschiedenen Projekten oder Pilotklassen. Trotzdem darf die Veränderung, welche der neue Ansatz für Berufsfachschulen und Lehrkräfte mit sich bringen wird, nicht unterschätzt werden. Für das Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich ist es zentral, dass diese Totalrevision des grössten Berufes gelingt und erfolgreich eingeführt werden kann. Deshalb wurde schon sehr früh das Veränderungspotential erkannt und ein Begleitprojekt gestartet. Eine Gruppe von Lehrpersonen hat mit pädagogisch-didaktischer Begleitung von Ecavéo AG Musterunterrichtseinheiten für den handlungskompetenzorientierten Unterricht erarbeitet. Zudem erstellte die Pädagogische Hochschule Zürich unter Einbezug der Projektleitung eine Vorstudie zum effektiven Handlungsbedarf.

Der Hauptansatz gilt dem gemeinsamen Verständnis für den handlungskompetenzorientierten Unterricht (HKO). Um diesen zielführend umsetzen zu können, müssen die Lehrkräfte die Abläufe in der praktischen Arbeit ihrer Lernenden kennen. Herausfordernd ist auch die Vermittlung der Sprachkompetenzen in den Arbeitsalltag der Lernenden zu integrieren. Damit diese anspruchsvolle Teamarbeit gelingt, sind alle gefordert. Es müssen Weiterbildungen entwickelt und ein Lehrmittel geschaffen werden, welches den HKO Unterricht optimal unterstützt. Organisatorisch verlangt die konsequente Umsetzung ein Aufbrechen der klassischen Lektionen Einteilung. Es sind neue Schul- und Einsatzkonzepte für die Lehrpersonen zu erarbeiten. Diese werden durch die vorgesehene Wahlmöglichkeit der Lehrbetriebe wesentlich komplexer.

Die Ausbildung der neuen Kaufleute ist gerüstet für die Zukunft und beinhaltet grosse Veränderungen für alle Beteiligten. Der vorgegebene Fahrplan des Projekts «Kaufleute 2022» ist äusserst anspruchsvoll und bringt die Partner an die Grenzen des Umsetzbaren. Eine übergeordnete Koordination für die Implementierung an den drei Lernorten, sowie die Erarbeitung von Lernunterlagen und Hilfsmitteln, ist nun von grosser Wichtigkeit.

Nun sind wir alle gefordert, diesen Veränderungsprozess mitzugestalten und gemeinsam das neue, reformierte Berufsbild zum Erfolg zu führen. Die Arbeitswelt wartet auf die zukunftsfähige Ausbildung der neuen Kaufleute.

**Regula Kreyenbühl**  
Berufsinspektorin, Kanton Zürich



## Herausforderungen für die Berufsfachschule

Die Reform der Bildungsverordnung für die Ausbildung «Kauffrau/Kaufmann EFZ» ist ein weitgreifendes Projekt, das durch die SKKAB verantwortet und optimal durchgeführt sowie von der Ectaveo AG pädagogisch begleitet wird. Die Arbeit in den verschiedenen Arbeitsgruppen ist von hervorragender Qualität und die Interessen aller Beteiligten werden ernsthaft berücksichtigt. Die künftige Ausweitung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Lernorten hat daher bereits symbolisch mit den Vorbereitungsarbeiten zur Revision der Bildungsverordnung begonnen.

Für die Berufsfachschulen wird die Einführung des auf Handlungskompetenzen fokussierten Unterrichts eine grosse Herausforderung darstellen. Tatsächlich wird das Wegfallen eines fachbezogenen Ansatzes zugunsten eines kompetenzbasierten Ansatzes das Bildungssystem radikal verändern. Nicht nur die Rolle des Lehrers soll sich ändern, sondern auch die Betreuung und die Organisation an den Schulen.

Als Leiter einer kaufmännischen Berufsschule, die Unterricht für Kauffrau/Kaufmann EFZ, Detailhandelsfachfrau/Detailhandelsfachmann EFZ, Detailhandelsassistentin/Detailhandelsassistent EBA und Pharma-Assistentin/Pharma-Assistent EFZ anbietet, werden wir uns mit Beginn des Schuljahres 2022 bei allen Berufen auf die Handlungskompetenzen fokussieren. Diese Situation, die auf den ersten Blick ungünstig erscheinen mag, ist in Wirklichkeit eine Gelegenheit zur Unterstützung des gesamten Lehrpersonals an der Schule. Das gleichzeitige Inkrafttreten der neuen Bildungsverordnungen ermöglicht es uns in der Tat, Veränderungen intern durch einen Prozess der kollektiven, ungeteilten Unterstützung in den verschiedenen Abteilungen der Schule besser zu bewältigen.

Die Begleitung durch diese Veränderungen wird von grundlegender Bedeutung sein. Tatsächlich muss, wie in jedem Beruf, eine tiefgreifende Änderung der Berufsausübung vorbereitet werden, und die Schulleitungen werden ihre Führungsrolle übernehmen müssen, um den Erfolg des Veränderungsprozesses zu gewährleisten. In Anbetracht der Grösse der Aufgabe ist es notwendig, Synergien zwischen den Schulen zu entwickeln, um gemeinsame Strategien zu schaffen und von den Erfahrungen der anderen zu profitieren. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Fachkonferenzen wie der Schweizerischen Konferenz kaufmännischer Berufsschulen (SKKBS), der SKKAB als Trägerin des Berufs und Ectaveo AG wird unerlässlich sein.

Es sei noch einmal daran erinnert, dass der Aufbau von Handlungskompetenzen an den verschiedenen Lernorten in mehreren Phasen erfolgt. Die Schulen spielen eine wesentliche Rolle bei der Vermittlung von Kernkompetenzen, die aus den disziplinären Kenntnissen stammen. In diesem neuen Kontext ist es jedoch die Mischung aus mehreren Disziplinen, die den Erwerb dieser ersten fundamentalen Grundlage für den Aufbau einer Handlungskompetenz ermöglicht. Dazu müssen neue Wege für die Organisation des Unterrichts gefunden werden, die es jeder Lehrperson ermöglichen, einen Beitrag zu leisten. Es müssen Lernräume geschaffen werden, die für den fächerübergreifenden Unterricht förderlich

sind. Neue Formen des Team-Teaching müssen – unter Berücksichtigung der finanziellen Gegebenheiten, mit denen die Schulen konfrontiert sind – organisiert werden. Eine mögliche Lösung in diesem Sinne könnte darin bestehen, Stundenpläne mit mehreren Klassen parallel zu erstellen, um Pools für die Weitergabe disziplinären Wissens an Schülergruppen aus mehreren Klassen zu schaffen. Andere Unterrichtsformen wie etwa das selbstorganisierte Lernen würden die Vermittlung von Kernkompetenzen fördern. Der Aufbau von Kernkompetenzen kann auf verschiedene Weise erfolgen, und jede Schule muss das Format finden, das ihrer Struktur, ihrer Organisation, ihrem Know-how und ihrem Personal am besten entspricht. Dies ändert jedoch nichts daran, dass es ratsam wäre, konkrete Konzepte zu erstellen und den Schulen zur Verfügung zu stellen, um sie bei der Gestaltung dieser Instrumente zu unterstützen. In diesem Sinne wird der Arbeitsgruppe der Schulkonferenzen eine grundlegende Rolle zukommen.

Die zweite Phase des Aufbaus von Handlungskompetenzen ist die prozedurale. Das heisst, die verfahrensmässige Umsetzung der Kernkompetenzen mit dem Ziel einer Fokussierung der zugrundeliegenden Arbeitssituation auf die Handlungskompetenz. An dieser Phase sind alle drei Lernorte beteiligt. In Bezug auf den Beitrag der Schulen heisst das, dieser soll in Form einer praxisorientierten Projektarbeit erfolgen. Es wird von entscheidender Bedeutung sein, dass die Unternehmen den Schulen konkrete Situationen vermitteln, in denen Verfahrenskompetenzen geschaffen werden können, die dann in den Unternehmen angewendet werden. Die Rolle der Lehrperson wird sich stark verändern; diese wird nicht mehr wie im traditionellen Unterricht Wissenträgerin sein, sondern wird die Lernenden beim Aufbau von Kompetenzen begleiten, ohne sämtliche Grundkenntnisse zu beherrschen. Die Rolle der Lehrperson wird die eines Begleiters oder Coaches sein. Diese veränderte Unterrichtssituation birgt die Gefahr, dass sich ein Teil der Lehrkräfte unsicher fühlen wird.

Diese Änderung betrifft alle Beziehungen im pädagogischen Dreieck. Aus diesem Grund müssen die Lehrkräfte, wie bereits gesagt, unterstützt werden. Es ist klar, dass Bemühungen um kontinuierliche Weiterbildung von grundlegender Bedeutung sein werden. Eine Finanzierung aus den ordentlichen Budgets ist wahrscheinlich nicht möglich. Infogedessen muss in den verschiedenen Kantonen eine Ad-hoc-Finanzierung gefunden werden. Bisher wissen wir nicht, welche Weiterbildungsinstitutionen in so kurzer Zeit eine so grosse Anzahl von Lehrkräften aufnehmen können. Hinzu kommt, dass die Leistungsziele für die einzelnen Handlungskompetenzen noch vom SBFI validiert werden müssen und die Erstellung der Lehrpläne gerade erst begonnen hat. Nur eine gemeinsame Anstrengung der Schulen in Zusammenarbeit mit den Weiterbildungsinstitutionen wird es ermöglichen, dieser Herausforderung positiv zu begegnen. Je nach den gewählten didaktischen Modellen werden die Schulen ihre Infrastruktur anpassen müssen. Eine Verringerung der Anzahl konventioneller Klassenzimmer zugunsten gemeinschaftlicher Arbeitsbereiche ist vorzusehen. Die Einführung

des BYOD-Konzepts (BYOD = bring your own device) ist ein weiteres Element, das die Implementierung der gewünschten neuen didaktischen Instrumente begünstigen kann. Es ist jedoch von einem zusätzlichen Aufwand für die Computerunterstützung (Hardware oder Software) für Lernende und Lehrer auszugehen. Dies wird wahrscheinlich zu höheren Kosten führen.

Um den Lehrkräften ein Gefühl der Sicherheit zu geben und die Praktiken in den Schulen zu harmonisieren, könnte sich eine gemeinsame, über Handlungskompetenzen strukturierter Arbeit als wesentlich für den Erfolg der Reform erweisen. Zu diesem Zweck müssen verschiedene Wege beschritten werden, um einen Konsens über die Finanzierung und die Methoden zur Erstellung des Werks zu finden. Klar ist schon jetzt, dass Beiträge aus konkreten Fällen der Praxis von grundlegender Bedeutung sein werden, da die Zielvorgaben auf den Handlungskompetenzen basieren.

Bis heute wurden bereits Tausende von Stunden investiert, um den Beruf «Kauffrau/Kaufmann EFZ» für die Zukunft zu verändern. Wichtige Ziele wurden bereits erreicht, und der Wille aller Beteiligten zur einvernehmlichen Arbeit erweist sich als erfolgreich. Die Herausforderung für die Schulen ist enorm, aber mit Mut und lösungsorientiertem Geist, so meine Überzeugung, wird diese Reform ein Erfolg sein und eine positive Weiterentwicklung des Lehrpersonals und der Schülerinnen und Schüler ermöglichen. Ich freue mich darauf, weiterhin meinen bescheidenen Beitrag zu dieser Arbeit zu leisten, die es uns ermöglichen wird, junge Menschen entsprechend den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes auszubilden und sie mit den Kompetenzen auszustatten, die für sie erforderlich sind, um sich mit mehr Verantwortung und Autonomie sowie einem kreativen Geist, der sich in Zukunft als wesentlich erweisen wird, an die künftigen Herausforderungen anzupassen.



**Luca Pession**

Direktor kaufmännische  
Berufsfachschule Freiburg (KBS)

## Aktuelle und künftige Herausforderungen für die SKKAB

Die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB) ist Trägerin des Berufs «Kauffrau/Kaufmann EFZ». In dieser Funktion ist sie in Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern und unter Einbezug aller Akteure der kaufmännischen Grundbildung verantwortlich für die Berufsentwicklung und Qualität, d.h. für die Entwicklung und Aktualisierung der Grundlagendokumente für alle Lernorte, Ausbildungsformen und Wege zum Berufsabschluss.

### Die SKKAB als Berufsbildungsverband

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) hat 2019 den Begriff «Organisation der Arbeitswelt» sowie die möglichen Organisationsformen der damit verbundenen Rolle als «Trägerschaft» in einem Arbeitspapier definiert. Demzufolge ist die SKKAB ein Berufsbildungsverband. «Berufsbildungsverbände (oft auch Interessengemeinschaften genannt) sind speziell für Aufgaben in der Berufsbildung, z.B. für bestimmte Berufsabschlüsse, gegründet worden. (...) Berufsbildungsverbände vertreten in erster Linie Bildungsinteressen. Die Organisationen, die hinter den Berufsbildungsverbänden stehen, d.h. die entsprechenden Branchen sind für eine klare Aufgabenteilung zuständig.» Die diesbezüglichen Aufgaben der SKKAB sind in den Statuten geregelt. Allerdings wird im Hinblick auf die Berufsentwicklung darin einzig festgehalten, dass die SKKAB für diese Aufgabe die Schweizerische Kommission für Berufsentwicklung und Qualität (SKBQ) Kauffrau/Kaufmann EFZ einsetzt.

Im Bericht «Beitrag der Berufsbildung zur Innovation»<sup>1</sup> wird unter anderem auch auf die Rolle der Organisationen der Arbeitswelt eingegangen. Anlässlich der Herbsttagung 2019 des SBFI hat Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner, Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, die Beiträge der Trägerschaften in ihrer Keynote «Beitrag der Berufsbildung zur Innovation – Lehren aus Forschungsergebnissen für die Schweiz» wie folgt zusammengefasst:

- «Beitrag der beruflichen Grundbildung zu Innovation wird durch regelmässige und systematische Aktualisierung der Ausbildungsinhalte gestärkt;
- Innovationswissen wird über Beteiligung der Betriebe an beruflicher Grundbildung in die ausbildenden Betriebe diffundiert;
- hierbei spielt funktionierende Verbundpartnerschaft eine wichtige Rolle».

### Gelingensbedingungen für erfolgreiche Berufsentwicklungsprozesse

Die Masterplanung und die Projektorganisation «Kaufleute 2022» haben sich gut bewährt. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf die Erfüllung der folgenden Gelingensbedingungen:

- Zukünftige Entwicklungen antizipieren

- Ansprüche des Arbeitsmarktes erfassen
- Gelingende Kooperationen gestalten
- Wissen für die Praxis nutzbar machen
- Balance zwischen Standardisierung und Flexibilisierung finden
- Umsetzungsfragen von Beginn an mitdenken und angehen

Wichtige Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit ist eine sorgfältige Steuerung von konsequent auf verbundpartnerschaftlichen Konsens ausgerichteten Prozessen und der frühzeitige Einbezug aller Akteure der kaufmännischen Grundbildung. Dies wird durch die verschiedenen Projektgremien, insbesondere durch das verbundpartnerschaftlich zusammengesetzte Kernteam des Projekts «Kaufleute 2022», sowie durch die SKBQ Kauffrau/Kaufmann EFZ sichergestellt.

Der Vorstand der SKKAB sieht sich in erster Linie als Leitungsgremium der Trägerschaft des Berufs «Kauffrau/Kaufmann EFZ» und als Steuergremium des Projekts «Kaufleute 2022». Der Vorstand ist der kaufmännischen Grundbildung als Ganzes verpflichtet, d.h. auch denjenigen Branchen und weiteren Akteuren der kaufmännischen Grundbildung gegenüber, welche nicht direkt im Vorstand bzw. in der SKKAB vertreten sind. Im Vorstand geht es ausdrücklich nicht um die Aushandlung rein branchenspezifischer Interessen. Die Mitwirkung der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen im Projekt «Kaufleute 2022» ist auch unabhängig von einem Sitz im Vorstand der SKKAB jederzeit vollumfänglich gewährleistet. Regelmässig stattfindende Branchenanjässe dienen der Information der Branchen, der Abstimmung von Zwischenergebnissen und Vorgehensfragen, der Meinungsbildung sowie der Planung von bevorstehenden Arbeiten der Branchen.

Die Projektgremien arbeiten auf der Grundlage der Vorgaben der Verbundpartner für Berufsentwicklungsprozesse, der Masterplanung der SKKAB sowie der Entscheide der Delegiertenversammlung und des Vorstandes der SKKAB sowie der SKBQ Kauffrau/Kaufmann EFZ. Die Beschlüsse des Kernteams dienen insbesondere der Vorbereitung der Sitzungen der SKBQ Kauffrau/Kaufmann EFZ, welche der Abstimmung mit den Verbundpartnern und den Akteuren der kaufmännischen Grundbildung dienen.

### Mitwirkung der Berufsfachschulen und Lehrpersonen<sup>2</sup>

Seit dem Start des Projekts «Kaufleute 2022» ist die Mitwirkung der Schulen bzw. der Lehrpersonen gewährleistet. In der ersten Phase wurden die Vertreterinnen und Vertreter der drei Schulkonferenzen (Schweizerische Konferenz der Kaufmännischen Berufsfachschulen SKKBS, Konferenz Schweizer Handels- und Wirtschaftsmittelschulen KSHW und Verband Schweizerischer Handelsschulen VSH) im Rahmen einer speziellen Arbeitsgruppe informiert und in die Konzeptarbeit einbezogen. Informationen wurden von Anfang an auf der Kommunikationsplattform «Kaufleute

<sup>1</sup> Backes-Gellner/Pfister (2019) «Beitrag der Berufsbildung zur Innovation». Studie im Rahmen des Berichtes «Forschung und Innovation in der Schweiz 2020», Teil C, Studie 1 (SBFI: 2019).

<sup>2</sup> Dieser Abschnitt stammt aus einem Gastbeitrag von Dr. Esther Schönberger, Präsidentin der Schweizerischen Konferenz der kaufmännischen Berufsfachschulen (SKKBS) im Newsletter der SKKAB vom Februar 2019.

2022» aufgeschaltet und so für alle Interessierten zugänglich gemacht. In der zweiten Phase konnten die Vertreterinnen und Vertreter der Schulkonferenzen via Rektorinnen und Rektoren Lehrpersonen aus allen Fachbereichen in verschiedene Arbeitsgruppen delegieren, beispielsweise in die Gruppen zur Erarbeitung der Leistungsziele, der Semesterreichung und der Lektionentafel. Bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wurde auf eine ausgewogene Vertretung geachtet – in Bezug auf die Sprachregionen, die Stärke der drei Konferenzen und die Grösse der Schulen. Auch in der nächsten Phase des Projekts ist der Einbezug von Schulen und Fachlehrpersonen essenziell. Es geht um Umsetzungsprojekte, didaktische und methodische Fragen sowie Schulungen – also um das Kerngeschäft «Unterrichten». Für diese Arbeiten wird nach den oben erwähnten Kriterien eine repräsentative Vertretung der Schulen und der Fachlehrpersonen sichergestellt.

#### Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern

Seit Beginn des Projekts findet ein regelmässiger Austausch mit dem SBFI statt. Dieser wird gemeinsam mit dem Projekt «verkauf 2022+» und Bildung Detailhandel Schweiz (BDS), der Trägerschaft der Berufe des Detailhandels organisiert. Mit dem Ziel, die frühzeitige Information zu aktuellen Entwicklungen sicherzustellen und Problemfelder im Hinblick auf die Umsetzung aufzuzeigen, wurde eine projektübergreifende Ad-hoc-Arbeitsgruppe «Verbundpartner» geschaffen. Auch diese ist berufsfeld- und projektübergreifend organisiert und stellt insbesondere den Einbezug der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) sicher. Schliesslich besteht in den Projekten «Kaufleute 2022» und «verkauf 2022+» je eine Arbeitsgruppe «Kantone». Ziel ist die Einholung von Rückmeldungen aus dem Vollzug zum jeweils aktuellen Stand der Projekte, zu einzelnen Konzeptionen sowie zu spezifischen Umsetzungsfragen.

Anfangs Januar 2020 hat ein berufsfeld- und projektübergreifender Austausch mit der Kommission für Berufsentwicklung (KBE) der SBBK stattgefunden. In der Zusammenfassung der Ergebnisse stellte die KBE fest, dass die beiden Trägerschaften und die Projektleitung ihre Verantwortung umsichtig wahrgenommen und die Arbeiten professionell durchgeführt haben. An diesem Treffen wurden spezifische Umsetzungsfragen sowie Fragen auf der politischen Ebene an die jeweils zuständigen Gremien adressiert. So finden beispielsweise weitere Treffen im Rahmen der Plenarversammlung und der Vorstandsklausur der SBBK statt.

#### Blick in die Zukunft

Die Weiterführung der geschilderten vielfältigen Kooperationen im Rahmen der Umsetzung und der Aktualisierung der künftigen Bildungserlasse stellt neue Anforderungen an die SKKAB. Auch im Hinblick auf den Status der Ausbildungs-

und Prüfungsbranchen werden sich neue Herausforderungen ergeben. Beispielsweise hat das SBFI im Hinblick auf die Bildungsverordnung 2022 festgehalten, dass die heutigen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen nicht mehr wie bisher einem Anerkennungsverfahren des SBFI unterstehen. Branchen werden im Rahmen der kaufmännischen Grundbildung als Fachrichtungen betrachtet. Fachrichtungen setzen einen ausgewiesenen Bedarf auf dem Arbeitsmarkt, eine ausreichende Anzahl Lehrstellen und ein unterschiedliches Tätigkeitsprofil voraus. Daraus ergeben sich für die SKKAB neue Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung.

Im Hinblick auf eine nach Einschätzung des Vorstandes im Zusammenhang mit der Bildungsverordnung 2022 nötig werdenden Reorganisation der SKKAB wurden anlässlich der Delegiertenversammlung 2019 die Mitglieder des Vorstandes und das Co-Präsidium in Abweichung zu den Statuten nicht für vier Jahre, sondern vorläufig für die beiden nächsten Geschäftsjahre, d.h. 2019/20 und 2020/21 gewählt. Zudem wurden unter anderem die folgenden Beschlüsse des Vorstandes zur Positionierung und Vernetzung der SKKAB zustimmend zur Kenntnis genommen:

- Die SKKAB soll als Ganzes gestärkt und die Vernetzung in der Berufsbildung verbessert werden. Die Umsetzung dieses Ziels wird auch im Kontext mit dem Thema «Optimieren
- der Governance der Berufsbildung» (Berufsbildung 2030) bearbeitet.
- Kurzfristig soll zur besseren Positionierung der SKKAB ein Netzwerk mit ausgewählten Persönlichkeiten aus den Trägerschaften der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen aufgebaut werden.
- Auf Ebene Vorstand und Geschäftsstelle wird eine grösstmögliche Kontinuität sichergestellt. Einerseits zur Absicherung des Projekts «Kaufleute 2022» und andererseits im Hinblick auf eine ab 2022 nötig werdende Reorganisation der SKKAB. Die Aufgabenteilung und die Kompetenzregelung werden angepasst und die Zusammenarbeit wird weiter optimiert.

Der Vorstand der SKKAB wird sich in nächster Zeit mit den Eckwerten einer möglichen Neuorganisation befassen und an der Delegiertenversammlung 2020 über den Stand der Diskussion informieren.

#### Roland Hohl

Geschäftsleiter SKKAB und Präsident  
der SKBQ Kauffrau/Kaufmann EFZ



## Kaufleute 2022 aus der Sicht der ovap

### Was bisher geschah

#### Zukunftskompetenzen und Delphi-Befragung

Im Juli 2019 veröffentlichte die SKKAB/Ectaveo AG den Auswertungsbericht der Delphi-Befragung «Kaufleute 2022». Ziel der Delphi-Befragung war es, den Stand des Ausbildungssystems der kaufmännischen Grundbildung zu evaluieren und eine Rückmeldung zu den Zukunftskompetenzen zu erhalten. Für die Zukunftskompetenzen wurden Fachpersonen aus der Öffentlichen Verwaltung beigezogen: Staatskanzlei Zürich, egovpartner und Ökozentrum Schweiz.

Rückmeldungen auf die Zukunftskompetenzen gaben: Die Schweizerische Konferenz der Personalleiter/innen öffentlicher Verwaltungen, die Schweizerische Konferenz für Organisations- und Personalentwicklung in öffentlichen Organisationen, Conférence suisse pour l'évolution de l'organisation et du personnel dans les organismes publics und die ovap.

#### Branchenworkshops zur Erhebung und Validierung von Branchenspezifika

Um möglichst nahe an reale Arbeitssituationen zu gelangen, haben zwei Gruppen von jungen Kaufleuten in einem Workshop ihre Tätigkeiten beschrieben. Die Aufgabe bestand darin, einzelne Tätigkeiten zu beschreiben, welche ausgelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Abschluss «Kauffrau/Kaufmann EFZ» nach der Lehre (1 bis 5 Jahre nach Lehrabschluss, ohne Weiterbildung in einem Sachgebiet) selbstständig bearbeiten.

Eine Gruppe bestand aus 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von verschiedenen Gemeinde- und Stadtverwaltungen aus unterschiedlichen Abteilungen und Dienststellen, die andere Gruppe aus 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von verschiedenen kantonalen Verwaltungen aus unterschiedlichen Ämtern und Dienststellen.

Diese beschriebenen Tätigkeiten wurden zu Arbeitssituationen mit kritischen Erfolgsfaktoren verarbeitet. In einem zweiten Workshop wurden diese Arbeitssituationen von den Gruppen kritisch überprüft, modifiziert und schlussendlich verabschiedet.

In einer Umfrage unter weiteren 33 Personen aus Gemeindeverwaltungen und kantonalen Verwaltungen (AG, BL, BS, GR, TG, SO, SZ, UR, ZH) wurde erfragt, welche Arbeitssituationen bei ihnen in der Verwaltung vorkämen. Die Rückmeldungen bestätigten die sorgfältige Arbeit der beiden Arbeitsgruppen.

Diese Arbeitssituationen gingen in eine breitere Vernehmlassung bei den lokalen/regionalen Organisationen (LRO). Jede LRO konnte 5 Personen angeben, welche Rückmeldungen zu den Arbeitssituationen geben (51 Personen aus der Deutschschweiz, 19 Personen aus der Romandie, 5 Personen aus dem Tessin). Die grösste Herausforderung für die Befragten bestand darin, Rückmeldung auf die beschriebenen Arbeitssituationen zu geben, also nicht auf das Leistungszielniveau von Leistungszielen aus der Vergangenheit.

Aus diesen Arbeitssituationen entstanden Handlungskompetenzen, und es wurden entsprechende Leistungsziele für den Betrieb und die überbetrieblichen Kurse (üK) entwickelt. Diese Leistungsziele sind notwendig für den Bildungsplan,

welcher beim SBFI eingereicht werden muss und für das Entwickeln des ÜK-Lehrplans und der Praxisaufträge für die Betriebe. Einzelne Lernende und Berufsbildnerinnen und Berufsbildner der Betriebe werden sich nicht mehr mit den Leistungszielen abmühen müssen. Mehr dazu lesen Sie später.

#### Brancheninterne Vernehmlassung der branchenspezifischen Handlungskompetenzen

Die vorliegenden branchenspezifischen Handlungskompetenzen (siehe Seite 14) wurden bei Fachreferentinnen und Fachreferenten und den LRO der ovap vernehmlassst. Die Fachreferentinnen und Fachreferenten sind zusätzlich zu ihrer Referententätigkeit auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen und kennen verschiedene Arbeitssituationen. Daher wissen sie, welche Kompetenzen benötigt werden, um erfolgreich handeln zu können. Von den LRO-Vertreterinnen und Vertretern haben 26 Personen eine Rückmeldung gegeben, von den Fachreferentinnen und Fachreferenten gaben 97 Personen eine Rückmeldung.

Pro Handlungskompetenz wurden folgende Fragen gestellt:

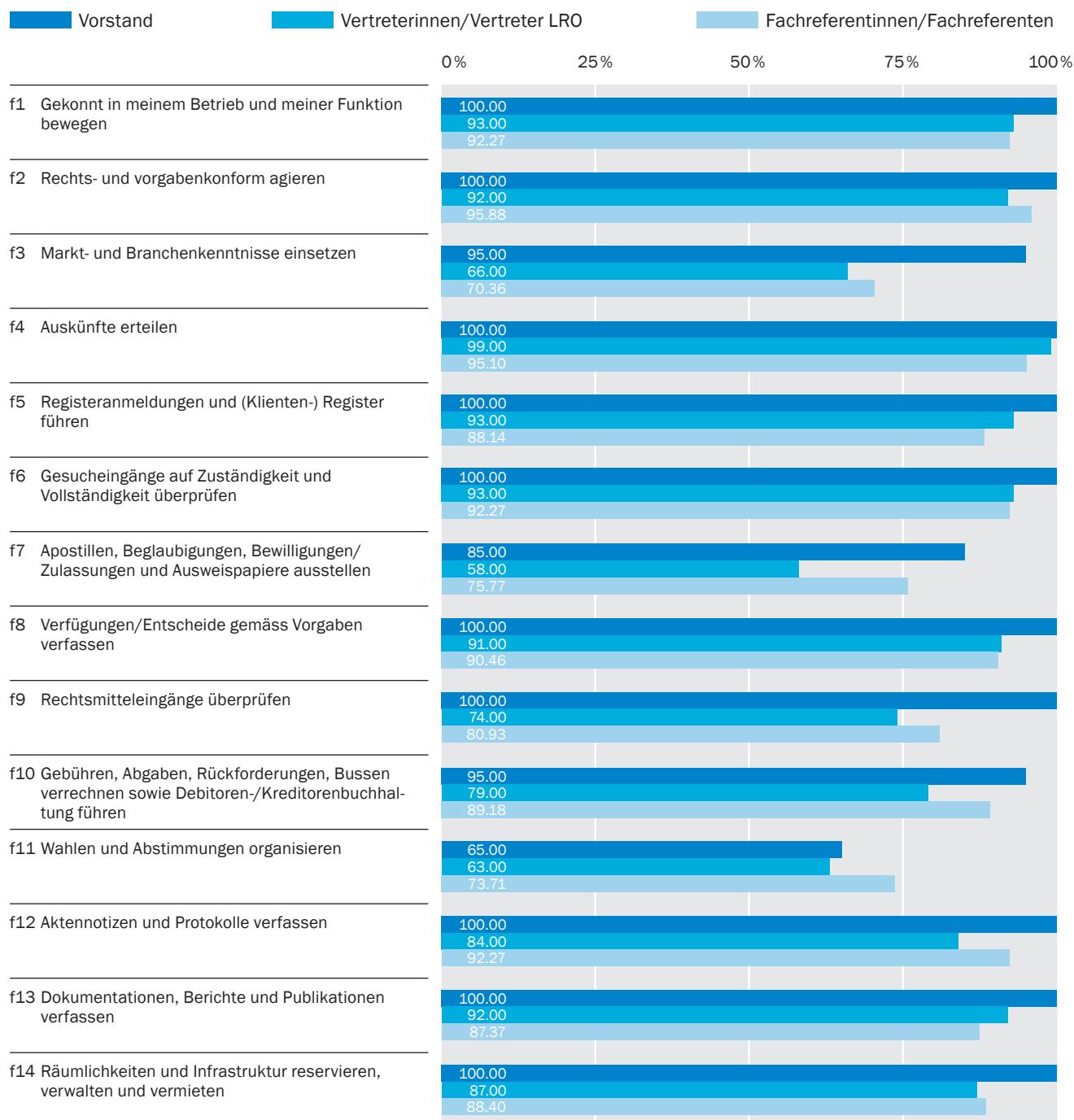
- a. Wird die Handlungskompetenz in Ihrer Verwaltung (Betrieb) benötigt?
- b. Treffen die kritischen Erfolgsfaktoren für diese Handlungskompetenz aus Ihrer Sicht zu?
- c. Beschreiben die Leistungsziele Betrieb mit Bezug auf die Handlungskompetenz, die Fertigkeiten, welche am Ende der Lehre gefordert sind?

Meine Verbesserungs-/Ergänzungsvorschläge Leistungsziele Betrieb:

- d. Beschreiben die üK-Leistungsziele mit Bezug auf die Handlungskompetenz genau die Fertigkeiten, auf welche der üK vorbereitet resp. welche im üK erreicht werden?

Meine Verbesserungs-/Ergänzungsvorschläge üK-Leistungsziele:

### Auswertung der Vernehmlassung



## Branchenspezifische Handlungskompetenzen ovap

### f1 Gekonnt in meinem Betrieb und meiner Funktion bewegen

Die Kauffrau/der Kaufmann kennt den (Leistungs-)Auftrag respektive die Hauptaufgaben ihrer/seiner Verwaltungseinheit und versteht deren Funktionsweise.

Sie/er kennt das Leitbild und interessiert sich für die strategischen Schwerpunkte.

Sie/er kennt die Hauptzielsetzungen sowie die Position der Verwaltungseinheit innerhalb der Verwaltungsebenen (Bund, Kanton, Gemeinden).

Sie/er versteht die Grund- und Querschnittsfunktionen und deren Zusammenhänge und weiss um deren Leistungen und Kosten.

Sie/er kommuniziert gemäss dem Informations- und Kommunikationskonzept.

### f2 Rechts- und vorgabenkonform agieren

Die Kauffrau/der Kaufmann wendet in ihren/seinen Arbeitsbereichen die Verwaltungsgrundsätze sowie die betrieblichen Richtlinien und Vorgaben korrekt an.

Sie/er geht sicher mit Daten und Informationen um und berücksichtigt dabei die Datenschutzrichtlinien und das Amtsgeheimnis.

### f3 Markt- und Branchenkenntnisse einsetzen

Die Kauffrau/der Kaufmann erkennt volkswirtschaftliche Zusammenhänge und deren Einfluss auf die Öffentlichen Verwaltungen, insbesondere auf die Ebenen Kantone und Gemeinden.

### f4 Auskünfte erteilen

Die Kauffrau/der Kaufmann erteilt mündliche und schriftliche Auskünfte aufgrund von Kundenanfragen von beispielsweise Einwohnern, Bürgern, anderen Amtsstellen und Behördenmitgliedern mit System.

Sie/er bedankt sich für die Anfrage gemäss betrieblichen Vorgaben und überprüft, ob sie/er für die Beantwortung dieser Kundenfrage/n zuständig ist. Falls nicht, verweist sie/er den Kunden an die für die Beantwortung der Anfrage zuständige Amtsstelle respektive Person.

Sie/er beantwortet die Anfragen strukturiert und hält sich dabei an das Amtsgeheimnis, den Datenschutz und die betrieblichen Vorgaben.

Sie/er nutzt entsprechende Hilfsmittel wie z.B. Merkblätter, Weisungen und Richtlinien, Hinweise auf Links zu elektronischen Plattformen, Formularen. Wo es die betrieblichen Vorgaben und die rechtlichen Rahmenbedingungen zulassen, bietet sie/er dem Kunden Unterstützung beim Ausfüllen von Formularen und Anträgen an.

Sie/er zeigt den Kunden die Zuständigkeiten und Verfahrens-/Amtswege adressatengerecht auf.

Hat sich der Absender der Anfrage im Ton vergriffen, bezieht sie/er ihre/seine Antwort ausschliesslich auf die sachlichen Inhalte. Bei Bedarf informiert sie/er ihre Vorgesetzten (z.B. bei Drohungen). Bei komplexen und folgeschweren Antworten für den Kunden, bespricht sie/er ihre/seine Antwort mit einem Arbeitskollegen oder einer/einem Vorgesetzten.

Die Kauffrau/der Kaufmann erteilt Kundinnen und Kunden verbindliche Auskünfte entsprechend der betrieblichen Vorgaben. In nicht definierten Situationen klärt sie/er bei vorgesetzter Instanz ab, ob die Auskunft schriftlich oder mündlich erteilt werden muss.

Je nach Auskunft hält sie/er das Ergebnis in geeigneter Form und nach betrieblichen Vorgaben fest. Wo notwendig stellt sie/er die Ablage und/oder die Archivierung des Schriftverkehrs sicher.

Falls im Nachgang zu der erfolgten Auskunft noch Akten eingefordert oder Unterlagen nachgereicht werden müssen, überprüft sie/er, ob diese innerhalb der vereinbarten Fristen eingegangen sind.

### f5 Registeranmeldungen und (Klienten-) Register führen

Die Kauffrau/der Kaufmann führt die Register oder einen Klienten-/Kundenstamm, wie z.B. Einwohnerregister, Steuerregister, Stimmregister, Handelsregister, Klientenregister Sozialdienste, RAV-Anmeldungen, gemäss rechtlichen sowie betrieblichen Vorgaben. Dabei berücksichtigen sie/er das Amtsgeheimnis und den Datenschutz.

#### Anmeldung für den Registereintrag

Sie/er führt das Anmeldeverfahren korrekt durch.

Sie/er hält die vorgegebenen Abläufe ein und weiss, welche Unterlagen für die Anmeldung/Aufnahme ins Register zwingend vorliegen und eingetragen werden müssen. Liegen zwingend erforderliche Unterlagen für die Anmeldung/die Aufnahme in ein Register nicht vor, vereinbart sie/er mit dem Kunden eine Nachfrist für die Einreichung dieser Unterlagen.

Sie/er berücksichtigt die rechtlichen Fristen und Vorgaben im Anmeldeprozess. Wo es die betrieblichen Vorgaben und die rechtlichen Rahmenbedingungen zulassen, bietet sie/er dem Kunden Unterstützung beim Erstellen/Einreichen von den geforderten Unterlagen an.

#### Mutationen und Abmeldungen

Sie/er führt Mutationen, Änderungen und Abmeldungen gemäss Vorgaben durch und gewährt die Schnittstellen zu anderen Amtsstellen für die Weiterbearbeitung der Daten.

#### Qualitätssicherung

Die Kauffrau/der Kaufmann führt eine Selbstkontrolle durch. Zudem lässt sie/er die erfassten Daten von den Kunden überprüfen und die Richtigkeit bestätigen.

Sie/er ist sich über die Wichtigkeit der korrekten Datenerfassung in den Registern bewusst und weiß, dass eine fehlerhafte Erfassung zu schwerwiegenden Konsequenzen führen kann.

#### f6 Gesucheingänge auf Zuständigkeit und Vollständigkeit überprüfen

Die Kauffrau/der Kaufmann überprüft die Zuständigkeit und Vollständigkeit von Gesuchen. Sie/er eröffnet ein entsprechendes Dossier (im elektronischen System) und leitet die Gesuche zur Stellungnahme an die beteiligten Amtsstellen/Ämter weiter.

##### Gesucheingang prüfen

Die Kauffrau/der Kaufmann nimmt schriftliche Gesuche oder auch elektronisch eingereichte Gesuche entgegen.

Sie/er vermerkt den Eingang des Gesuches und stellt die formelle Gesuchüberprüfung betreffend Zuständigkeit der Amtsstelle sowie die Vollständigkeit der eingereichten Akten sicher.

##### Nachforderung von Akten und Unterlagen

Fehlen Akten, welche zwingend dem Gesuch beigelegt werden müssen, setzt sie/er den Gesuchsteller darüber in Kenntnis und vereinbart eine Nachfrist für die Nachreichung der fehlenden Akten und Unterlagen.

##### Zirkulation der Akten

Sind alle notwendigen Akten und Unterlagen vorhanden, stellt sie/er die Zirkulation (Aktenlauf) des Gesuchs zur Stellungnahme bei den involvierten Amtsstellen und/oder Ämtern sicher (physisch oder elektronisch).

##### Zurück an den Absender

Reichen die Gesuchsteller die nachgeforderten Akten nicht fristgerecht ein, setzt sie/er den Gesuchsteller gemäß rechtlichen und betrieblichen Vorgaben in Verzug und/oder sendet die nicht vollständig eingegangenen Gesuchunterlagen an den Absender zurück.

#### f7 Apostillen, Beglaubigungen, Bewilligungen/Zulassungen und Ausweispapiere ausstellen

##### Apostillen und Beglaubigungen

Die Kauffrau/der Kaufmann beglaubigt verschiedene Unterschriften von der einfachen Unterschriftenbeglaubigung einer natürlichen Person bis hin zu Überbeglaubigungen von Dokumenten, welche für das Ausland bestimmt sind.

Sie/er beglaubigt die Echtheit der Unterschriften der öffentlichen Behörde, welche diese Dokumente erstellt hat, nicht aber die inhaltliche Richtigkeit des Textes.

##### Bewilligungen und Ausweispapiere für besondere Aufgaben und Tätigkeiten ausstellen

Die Kauffrau/der Kaufmann stellt auf Antrag der Ausführenden von Aufgaben und Tätigkeiten die Bewilligungen und Ausweise der zuständigen Behörde nach den betrieblichen Vorgaben aus, wie z.B. für das Reisendengewerbe, das Führen einer Festwirtschaft, das Betreiben eines Marktstandes, die Tätigkeit als Schausteller oder Zirkusbetreiber. Bei dieser Bearbeitung achtet sie/er besonders auf die Bestimmungen des Ausländerrechts sowie auf die zu erbringenden Nachweise betreffend Versicherungen und Sicherheitsnachweise (anerkannte Inspektionsstellen).

Liegen alle Nachweise vor, erstellt sie/er die entsprechenden Ausweispapiere.

##### Zulassungen und Ausweispapiere

Die Kauffrau/der Kaufmann lässt beispielsweise Personen und Fahrzeuge für den Verkehr zu und erstellt die dafür notwendigen Ausweispapiere.

Sie/er organisiert und administriert die Prüfungen von Fahrzeugen und deren Einlösung (Nummernschilder) sowie die Prüfungen von Fahrzeugführern und stellt die entsprechenden Ausweise, auch Duplikate, aus.

Sie/er führt die Register nach den betrieblichen Vorgaben, erfasst und verwaltet die Daten von Leasing-Gesellschaften und stellt den Datenaustausch mit den Versicherern sicher.

##### Persönliche Ausweispapiere ausstellen

Die Kauffrau/der Kaufmann hält beispielsweise die Zivilstandereignisse für natürliche Personen von der Geburt bis zum Tod fest und erstellt die entsprechenden Dokumente wie beispielsweise Geburtsschein, Eheschließung, eingetragene Partnerschaften, Familienausweis oder Todesurkunde.

Sie/er verarbeitet die eingegangenen Meldungen und füllt die entsprechenden Formulare aus und überprüft diese auf ihre Richtigkeit, bevor sie/er einen entsprechenden Eintrag, eine Änderung oder eine Löschung im entsprechenden Register vornimmt.

**Qualitätssicherung**

Die Kauffrau/der Kaufmann beachtet beim Ausstellen von Ausweispapieren die gesetzlichen Rahmenbedingungen, insbesondere das Ausländerrecht und die Fristen.

Sie/er erstellt die Ausweispapiere fehlerfrei, weil sie/er weiß, dass fehlerhafte Ausweispapiere zu schwerwiegenden Konsequenzen für die entsprechenden Personen führen.

**f8 Verfüγungen/Entscheide gemäss Vorgaben verfassen**

Die Kauffrau/der Kaufmann verfasst gemäss Vorgaben und im Rahmen der Vorlagen Verfüγungen/Entscheide der jeweiligen Behörde und wendet die Rechtsgrundlagen für den Einzelfall an.

Sie/er überprüft, ob alle notwendigen Vorgaben und Unterlagen für das Verfassen der Verfüγung/des Entscheids vorliegen, wie beispielsweise Tatsachen, zugrundeliegende Rechtssätze, Erkenntnis/Dispositiv, Kostenregelung, Rechtsmittelbelehrung, Adressaten, Datum und Absender.

Sie/er erstellt das Dokument gemäss diesen Vorgaben und der dafür definierten Vorlage und legt diese zur Unterschrift vor.

Sie/er versendet die rechtmässig unterschriebenen Verfüγungen/Entscheide firstgerecht an alle Adressaten inkl. Kopienempfänger und stellt die korrekte Ablage respektive Archivierung sicher.

**f9 Rechtsmitteleingänge überprüfen**

Die Kauffrau/der Kaufmann überprüft Einsprache-, Rekurs- und Beschwerdeeingänge auf Zuständigkeit und formelle Richtigkeit. Sie/er nimmt Anfechtungen auf eine Verfüγung/einen Entscheid einer Behörde entgegen und überprüft, ob ihre/seine Amtsstelle dafür zuständig ist, ob das Rechtsmittel innerhalb der gesetzten Frist ergriffen wurde und die Eingabe formell richtig erfolgt ist. Ist ihre/seine Amtsstelle nicht zuständig, leitet sie/er die Unterlagen an die zuständige Amtsstelle weiter.

Sie/er bestätigt den Eingang, erfasst das Dossier im System und leitet die Anfechtung an die zuständige Sachbearbeiterin bzw. den zuständigen Sachbearbeiter weiter (physisch oder elektronisch).

**f10 Gebühren, Abgaben, Rückforderungen, Bussen verrechnen sowie Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung führen**

Gebühren, Abgaben, Rückforderungen und Bussen verrechnen und einfordern

Die Kauffrau/der Kaufmann verrechnet erbrachte staatliche Leistungen, Benutzungsgebühren oder Konzessionen, gemäss den zugrundeliegenden Verordnungen und Reglementen.

Aufgrund verschiedenster Grundlagen wie z.B. Gerichtsentscheide, Polizeirapporte, Verfüγungen, Entscheide, Rückforderungen, erstellt sie/er die Rechnungen. Als weiteres Beispiel dient der Asylbereich, wo sie/er die Semesterabrechnungen zusammenstellt und die Fallpauschale pro Asylsuchenden verrechnet.

Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung führen

Die Kauffrau/der Kaufmann führt für ihre/seine Abteilung/Amt die Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung.

Sie/er führt für Dritte z.B. Klienten, Konkursmandanten oder andere öffentlich-rechtliche Anstalten die Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung.

Sie/er kontrolliert die Zahlungseingänge und verantwortet das Inkasso. Je nach Möglichkeiten der Kunden und der gesetzlichen Rahmenbedingungen vereinbart sie/er Ratenzahlungen oder unterstützt bei Erlassgesuchen.

Sie/er kontrolliert die Visen, kontiert die Kreditoren und erfasst die Daten für eine fristgerechte Auszahlung unter Berücksichtigung allfälliger Abzüge in der Buchhaltungssoftware.

Sie/er überprüft in regelmässigen Abständen die Nebenbuchhaltungen und führt notwendige Abstimmungen mit der FiBu durch und/oder führt die FiBu. Bei Differenzen nimmt sie/er die richtigen Korrekturbuchungen gemäss IKS nachvollziehbar vor.

Bei Klientenbuchhaltungen im Sozialbereich stellt sie/er die Auszahlungen für den Lebensunterhalt der Klienten sicher und nimmt für die Klienten Auszahlungen vor, beispielsweise Mietzinszahlungen und Arztrechnungen. Sie/er berücksichtigt dabei die verschiedenen Einflussfaktoren, welche monatlich ändern können. Sie/er verwaltet auch Lebensmittelgutscheine und veranlasst in dringenden Fällen Barauszahlungen.

**f11 Wahlen und Abstimmungen organisieren**

Schriftliche Stimmabgabe

Die Kauffrau/der Kaufmann bereinigt das Stimmregister, organisiert den Versand der Wahl- und Abstimmungsunterlagen und bereitet das Wahlbüro für das Auszählen und die Auswertung der eingegangenen Abstimmungs- und Wahlzettel vor.

Sie/er stellt die reibungslose Auszählung, die Kontrolle und Überwachung der Auszählung sowie die Übermittlung der Resultate und die Publikation der Abstimmungs- und Wahlresultate gemäss den betrieblichen Vorgaben sicher.

Wahlen und Abstimmungen anlässlich von Gemeindeversammlungen oder Parlamentsversammlungen

Sie/er führt das Stimmregister der anwesenden Stimmen und das Protokoll.

Bei geheimer Wahl/Abstimmung besorgt sie/er die reibungslose Verteilung der Stimmzettel und sorgen für die korrekte Auszählung der Resultate, hält diese fest, übermittelt und publiziert die Resultate.

## f12 Aktennotizen und Protokolle verfassen

Vorbereitung

Sie/er besorgt die Themen und Unterlagen bis zur Eingabefrist für die Traktandenliste.

Sie/er erstellt in Zusammenarbeit mit der Sitzungsleitung die Einladung/Traktandenliste und das Vorprotokoll mit den Beilagen fristgerecht.

Aktennotiz-/Protokollführung während der Sitzung

Die Kauffrau/der Kaufmann verfasst Aktennotizen und Protokolle.

Sie/er beachtet dabei die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Vertraulichkeit, das Amtsgeheimnis und unterscheidet die Anforderungen an die Protokollarten.

Sie/er hält die Voten, Anträge und Beschlussfassungen entsprechend der geforderten Protokollart fest. Dazu nutzt sie/er die entsprechenden Vorlagen und berücksichtigt die damit verbundenen rechtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen.

Sie/er verfasst die Diskussionspunkte und die Beschlussfassungen nachvollziehbar.

Aktennotiz-/Protokollnachbearbeitung

Aufgrund der im Protokoll geführten Anwesenheit, Abwesenheit/Entschuldigungen und der Dauer einer Sitzung oder eines anderen Anlasses, welcher eine Aktennotiz oder ein Protokoll verlangt, zahlt sie/er die Sitzungsgelder und Spesen aus.

Sie/er stellt das Protokoll den Empfängern zeitgerecht zur Verfügung, erstellt Protokoll- und Beschlussauszüge und archiviert die Aktennotiz/das Protokoll und die Mitunterlagen gemäss rechtlichen und betrieblichen Vorgaben.

## f13 Dokumentationen, Berichte und Publikationen verfassen

Dokumentationen und Berichte verfassen

Die Kauffrau/der Kaufmann verfasst und gestaltet verschiedene Dokumentationen wie zum Beispiel Dokumentationen über Arbeitsabläufe und Prozesse, die als internes Hilfsmittel/Nachschlagewerk dienen.

Sie/er verfasst auch Dokumentationen über Anlässe z.B. eine 1. Augustfeier oder Jungbürgerfeier, die der Nachvollziehbarkeit und Rechenschaft dienen. Dazu gehören auch Budgetbotschaften oder Jahres-, Rechenschafts- und Geschäftsberichte.

Sie/er erstellt Präsentationsmappen für die Vorstellung von Projekten, Produkten und Dienstleistungen wie z.B. über eine Liegenschaft, welche im Rahmen eines Konkurses zwangsversteigert wird oder eine Dokumentation über die Gemeinde, welche sich an Neuzugänger richtet. Diese Dokumentationen gestaltet sie/er so, dass der Gegenstand möglichst attraktiv und ansprechend präsentiert wird.

Sie/er gestaltet die Dokumentation zweckgerichtet und auf das Zielpublikum ausgerichtet. Dabei nutzt sie/er den vorhandenen Handlungsspielraum unter Berücksichtigung der betrieblichen/gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Amtliche Publikationen verfassen

Die Kauffrau/der Kaufmann verfasst mithilfe der betriebsinternen Software/Applikation gemäss den gesetzlichen und betrieblichen Vorgaben und Vorlagen amtliche Publikationen, also Informationen von Amtes wegen. Beispiele dafür sind: Inkrafttreten von neuen Gesetzen im Amtsblatt oder Informationen über die Vergabe von Aufträgen, Konkurseröffnungen, Bekanntmachung von Zwangsversteigerungen, Handänderungen von Grundstücken.

## f14 Räumlichkeiten und Infrastruktur reservieren, verwalten und vermieten

Anfragen/Bedürfnisse entgegennehmen

Die Kauffrau/der Kaufmann nimmt Reservationsanfragen (mündlich, telefonisch, schriftlich, per E-Mail, via Reservationsformular oder Buchungsplattform, etc.) entgegen.

Überprüfung der Anfrage

Sie/er überprüft beispielsweise mittels Nutzungsreglement oder interner Regelung, ob die Anfragenden berechtigt sind, die Räumlichkeiten und Infrastruktur zu nutzen und ob die entsprechende Infrastruktur zum gewünschten Zeitpunkt zur Verfügung steht.

Bearbeitung der Anfrage

Sind die Voraussetzungen für die Nutzung gegeben und steht die angeforderte Infrastruktur zu Verfügung, bestätigt sie/er die Reservation schriftlich, beispielsweise per E-Mail.

Sind nicht alle Voraussetzungen erfüllt oder handelt es sich um eine spezielle Nutzung, die zusätzliche Abklärungen, Bewilligungen, etc. erfordert oder braucht es einen Entscheid der zuständigen Behörde, erarbeitet sie/er die notwendigen Entscheidungsgrundlagen und informiert die Anfragenden über das Vorgehen und die dafür benötigte Zeit.

Ist der Entscheid der zuständigen Behörde gefällt, verfasst sie/er eine entsprechende schriftliche Zusage, also eine Reservierungsbestätigung/ein Mietvertrag oder eine Absage.

Nachbearbeitung

Sie/er informiert die Hauswartung bzw. den Technischen Dienst und die Raumpflege, damit die Räume und die Infrastruktur entsprechend bereitstehen und im Nachgang gereinigt werden. Sie/er stellt die Schnittstelle zu anderen Amtsstellen z.B. Finanzabteilung für die Verrechnung sicher.

Sie/er führt die Daten, Informationen und Dokumente dem Ablagesystem und dem Archiv zu.

## Qualifikationsprofil

Übersicht der beruflichen, branchenübergreifenden Handlungskompetenzen «Kaufleute 2022»

Handlungskompetenzbereich a–e					Berufliche Handlungskompetenzen a1–e6						
a1	Kaufmännische Kompetenzentwicklung überprüfen und weiterentwickeln	a2	Netzwerke im kaufmännischen Bereich aufbauen und nutzen	a3	Kaufmännische Aufträge entgegennehmen und bearbeiten	a4	Als selbstverantwortliche Person in der Gesellschaft handeln	a5	Politische Themen und kulturelles Bewusstsein im Handeln einbeziehen		
<b>a</b>	<b>Handeln in agilen Arbeits- und Organisationsformen</b>										
b1	In unterschiedlichen Teams zur Bearbeitung kaufmännischer Aufträge zusammenarbeiten und kommunizieren	b2	Schnittstellen in betrieblichen Prozessen koordinieren	b3	In wirtschaftlichen Fachdiskussionen mitdiskutieren	b4	Kaufmännische Projektmanagementaufgaben ausführen und Teilprojekte bearbeiten	b5	Betriebliche Veränderungsprozesse mitgestalten		
<b>b</b>	<b>Interagieren in einem vernetzten Arbeitsumfeld</b>										
c1	Aufgaben und Ressourcen im kaufmännischen Arbeitsbereich planen, koordinieren und optimieren	c2	Kaufmännische Unterstützungsprozesse koordinieren und umsetzen	c3	Betriebliche Prozesse dokumentieren, koordinieren und umsetzen	c4	Marketing- und Kommunikationsaktivitäten umsetzen	c5	Finanzielle Vorgänge betreuen und kontrollieren	c6	Aufgaben im finanziellen Rechnungswesen bearbeiten (F)
<b>c</b>	<b>Koordinieren von unternehmerischen Arbeitsprozessen</b>										
d1	Anliegen von Kunden oder Lieferanten entgegennehmen	d2	Informations- und Beratungsgespräche mit Kunden oder Lieferanten führen	d3	Verkaufs- und Verhandlungsgespräche mit Kunden oder Lieferanten führen	d4	Beziehungen mit Kunden oder Lieferanten pflegen	d5	Anspruchsvolle Beratungs-, Verkaufs- und Verhandlungssituationen mit Kunden oder Lieferanten in der Landessprache gestalten (Komm. LS)	*	
<b>d</b>	<b>Gestalten von Kunden- oder Lieferantenbeziehungen</b>										
e1	Applikationen im kaufmännischen Bereich anwenden	e2	Informationen im wirtschaftlichen und kaufmännischen Bereich recherchieren und auswerten	e3	Märkt- und betriebsbezogene Statistiken und Daten auswerten und aufbereiten	e4	Betriebsbezogene Inhalte multimedial aufbereiten	e5	Technologien im kaufmännischen Bereich einrichten und betreiben (T)	*	
<b>e</b>	<b>Einsetzen von Technologien der digitalen Arbeitswelt</b>										
*Optionen											

## branchenspezifische Handlungskompetenzen ovap f1–f14

a1	Kaufmännische Kompetenzentwicklung überprüfen und weiterentwickeln	f ...	a3	Kaufmännische Aufträge entgegennehmen und bearbeiten	f ...	a4	Als selbstverantwortliche Person in der Gesellschaft handeln	a5	Politische Themen und kulturelles Bewusstsein im Handeln einbeziehen		
<b>a</b>	<b>Handeln in agilen Arbeits- und Organisationsformen</b>										
b1	In unterschiedlichen Teams zur Bearbeitung kaufmännischer Aufträge zusammenarbeiten und kommunizieren	f ...	b3	In wirtschaftlichen Fachdiskussionen mitdiskutieren	f ...	b4	Kaufmännische Projektmanagementaufgaben ausführen und Teilprojekte bearbeiten	b5	Betriebliche Veränderungsprozesse mitgestalten		
<b>b</b>	<b>Interagieren in einem vernetzten Arbeitsumfeld</b>										
c1	Applikationen im kaufmännischen Bereich anwenden	c2	Kaufmännische Unterstützungsprozesse koordinieren und umsetzen	c3	Betriebliche Prozesse dokumentieren, koordinieren und umsetzen	c4	Marketing- und Kommunikationsaktivitäten umsetzen	c5	Finanzielle Vorgänge betreuen und kontrollieren	c6	Aufgaben im finanziellen Rechnungswesen bearbeiten (F)

## Branchenspezifische Bildung in der ovap

### Konzeption für die überbetrieblichen Kurse

Die ovap befürwortet die Handlungskompetenzorientierung sehr. Der Aufbau von Handlungskompetenzen erfordert einiges von den Lernenden und den Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern. «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», so Dr. Petra Hämerle in ihrem Beitrag in der letztjährigen Ausgabe «Didaktisches Design Kaufleute 2022», Seite 4 und 5.

Das Grundlagenwissen für die im Qualifikationsprofil beschriebenen Handlungskompetenzen eignen sich die Lernenden in der Berufsfachschule an. Das Grundlagenwissen für die dahinterliegenden branchenspezifischen Handlungskompetenzen wird den Lernenden im überbetrieblichen Kurs (üK) vermittelt. Die ovap verfolgt den Ansatz des «integrierten Lernens» oder Blended-Learning: didaktisch sinnvolle

Verknüpfung traditioneller Präsenzveranstaltungen (mit entsprechendem Methodenmix) mit modernem E-Learning im Sinne von selbstorganisiertem Lernen über das Extranet.

Schritt 1: Informationen beschaffen und verarbeiten

(E-Learning)

Schritt 2: Wissenssicherer zu den Informationen (E-Learning)

Schritt 3: Vorbereitungsaufgabe (E-Learning)

Schritt 4: Präsenzunterricht im üK (**Fokus: Grundlagen sicherstellen**)

Schritt 5: Nachbearbeitungsaufgabe (E-Learning)

Die Konzeption «Kaufleute 2022» sieht 4 verschiedene Didaktische Formate für die üK vor, um die üK im Sinne der ganzheitlichen, systematischen Kompetenzorientierung auszurichten. Für die ovap drängt sich das Format: «**Fokus: Grundlagen sicherstellen**» auf. Damit können spezifisches Branchenwissen bzw. besondere branchenspezifische Grundlagen in der Lehre für die betriebliche Handlung im üK unterlegt werden. Mittels Anwendungsübungen und den im Betrieb auszuführenden Praxisaufträgen wird sichergestellt, dass die Theorie in das praktische berufliche Handeln transferiert wird.



Gegenstand dieser üK-Kompetenznachweise werden in der ovap einerseits die Inhalte der üK sein, welche mittels E-Testing geprüft werden, und andererseits wird die Bewertung der Lernleistungen bezüglich der Vor- und Nachbearbeitung der üK in die Erfahrungsnote «üK» (üK-Kompetenznachweis) einfließen. Selbstverständlich werden die Lernenden in den üK auch über den Ablauf ihrer Lehre, die Anwendung und Nutzung der Hilfsmittel sowie über das Qualifikationsverfahren und die dafür zu erbringenden Leistungen informiert und darauf vorbereitet.

So wird im üK das Instrument Praxisauftrag erläutert und initiiert.

### Betriebliche Bildung

Der Praxisauftrag ist das betriebliche Instrument, welches den Lernenden ermöglicht, ihr Grundlagenwissen anzuwen-

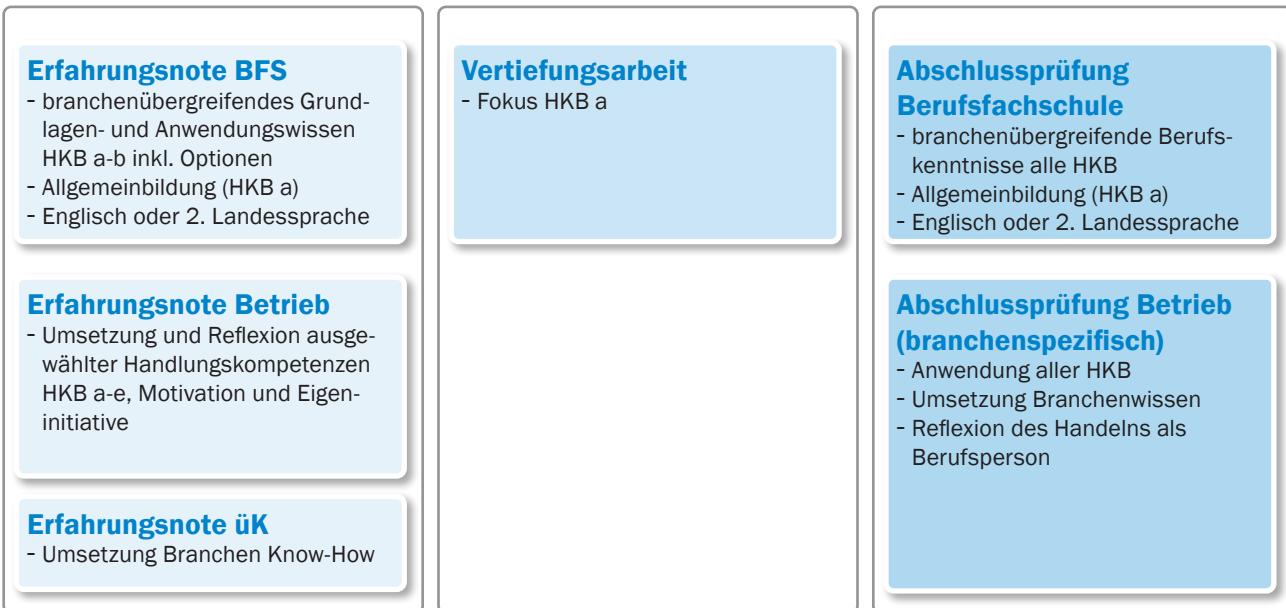
den, zu üben und Erfahrungen zu sammeln. Die Praxisaufträge übersetzen die betrieblichen Leistungsziele, sodass sich die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner sowie die Lernenden nicht mehr mit einzelnen Leistungszielen herumschlagen müssen, sondern konkrete Praxisaufträge erarbeiten. Die Praxisaufträge werden von der ovap erstellt. Die Gesamtheit der zu erarbeitenden Praxisaufträge (ein Praxisauftrag kann mehrere Handlungskompetenzen abdecken) umfasst die Handlungskompetenzen der Handlungskompetenzbereiche a bis f.

### Was steht noch an – Haltung der ovap

Das Qualifikationsverfahren erstreckt sich logischerweise über alle drei Lernorte. Das Qualifikationsverfahren sieht Erfahrungsnoten im Betrieb, im überbetrieblichen Kurs und in der Berufsfachschule vor. Abschlussprüfungen werden in

der Anzahl reduziert und sind kompetenzorientiert auszustalten. Das heisst, dass nicht mehr reines Wissen abgefragt wird, sondern die Kandidatinnen und Kandidaten im Kontext einer konkreten Arbeitssituation agieren und so nachweisen, ob sie über die notwendigen Handlungskompetenzen verfügen, um diese Situation erfolgreich zu meistern.

### Wo soll was geprüft werden?



### Bildungssystem



- Verankert in der Bivo
- Teil der EFZ-BFS-Lektionentabelle, ab 1. Lehrjahr 2 Lektionen
- \* • Einstufungstest 2. Landessprache oder Englisch
  - Der Betrieb wählt immer die 2. Landessprache oder Englisch
  - Der Kanton kann die Wahlpflichtfachsprache bestimmen (2. Landessprache oder Englisch)
  - SKKBS: Empfehlungen für Einstufungsanforderungen

Die von der SKKAB vorgeschlagene Bildungssystematik wird von der ovap vollumfänglich mitgetragen, weil

- sie das Primat der Durchlässigkeit «Kein Abschluss ohne Abschluss» berücksichtigt
- das Einsatzgebiet der Lernenden im Betrieb, wie auch die persönlichen Neigungen der Lernenden berücksichtigt
- verschiedene Möglichkeiten für die Lernenden bestehen, ihre persönlichen Stärken zu entwickeln und «Extrameilen» zu leisten
- damit leistungsstärkere wie auch durchschnittliche Lernende gefordert und gefördert werden
- die Berufsmaturität BM1 gut im System integriert ist
- Büroassistent/in EBA gut positioniert ist und als Einstieg für ein Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) genutzt werden kann

#### Bekenntnis zu integriertem ABU und integrierter BM

Diese saubere Bildungssystematik und der Abgleich zum Lehrplan Allgemeinbildender Unterricht (ABU) und zum Rahmenlehrplan Berufsmaturität (integrierte BM, BM1) auf Leistungszielebene bestärken die ovap in ihrer Haltung, dass ein integrierter ABU für unsere Lernenden wie auch für die Schulorganisation einen Mehrwert schafft. Zudem wird dieser Abgleich die integrierte BM ermöglichen, mit einem handlungskompetenzorientierten Teil, der auf die Berufsbefähigung in Form des EFZ vorbereitet und einem BM-Teil, der auf die Studierfähigkeit hinarbeitet.

**Chancen und Risiken – Herausforderungen für alle Beteiligten**  
Aus unserer Sicht bieten die vorliegenden Bildungsgrundlagen eine grosse Chance für die Ausbildung der Kaufleute. Nur mit grundlegenden Änderungen, wie sie nun vorliegen, können wir den Beruf «Kauffrau/Kaufmann EFZ» fit für die Zukunft machen. Für die Umsetzung braucht es daher viele Ressourcen sowie viel Geduld und Freude etwas Neues anzupacken, auch wenn noch nicht alles bis ins letzte Detail geregelt und ausprobiert wurde. So hoffe ich, dass alle am Prozess Beteiligten mit gutem Beispiel für das «lebenslange Lernen» vorangehen und die eine oder andere Unsicherheit und Mühe auf sich nehmen werden.

Die bevorstehende interne Vernehmlassung innerhalb der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen wie auch die SBFI-Vernehmlassung werden zeigen, welche Innovationen mit der Bildungsverordnung 2022 umgesetzt werden können.



**Martina Oertli**

Geschäftsführerin ovap und  
Projektleiterin «Kaufleute 2022, ovap»

## Herausforderungen für andere APB – Kurzinterviews mit 6 Branchen

### Matthias Hurni, Santésuisse

Das Qualifikationsprofil liegt seit Ende 2019 vor, es ist handlungskompetenzorientiert aufgebaut. Was bedeutet das für Ihre Branche?

Das gibt uns die Sicherheit, dass unser Nachwuchs die Kompetenzen besitzt, um sich in der bisherigen Welt der Krankenversicherungen gut zurecht zu finden – aber auch fit wird für die digitale Zukunft. Damit können wir die Perspektiven des Berufes aufzeigen, das motiviert sehr viele junge Leute, in die Krankenversicherungsbranche einzusteigen.

Innerhalb unserer Branche wird die Ausrichtung auf die Kompetenzen, die es für konkrete berufliche Handlungen braucht, sehr gut aufgenommen. Die Lehrbetriebe unserer Branche sind seit Beginn des Strategieprozesses eng und aktiv in den Prozess einbezogen worden. Da hilft es uns sehr, dass wir mit der Aufsichtskommission über ein Gremium mit viel Erfahrung und Innovationsgeist verfügen. Die Lehrbetriebe möchten wissen, um was es im Projekt «Kaufleute 2022» genau geht. Da unterstützen wir natürlich sehr gerne und versuchen durch das Skizzieren der Perspektiven, Sicherheit zu vermitteln.

#### Worin sehen Sie die Chance der Handlungskompetenzorientierung?

Die Ausbildung wird eine noch stärkere Praxisorientierung erleben. Die Lernenden werden dadurch noch besser abgeholt und erlernen Kompetenzen, welche sie fortwährend einsetzen können. Dies bietet den Lehrbetrieben und uns die Chance, unseren Branchennachwuchs gezielt auszubilden und einem allfälligen Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

#### Welche Herausforderungen bringt diese Handlungskompetenzorientierung für Ihre Branche bezüglich Bildung im Ausbildungsbetrieb und in den überbetrieblichen Kursen?

Seit jeher bilden die Krankenversicherer ihre Lernenden sehr aktiv und umfassend aus. Aufgrund der weitreichenden Kompetenzen aus der Kranken- und Sozialversicherungswelt bietet santésuisse nebst den überbetrieblichen Kursen die sogenannte Branchenkunde zur Ergänzung und Vertiefung des notwendigen Fachwissens an. Wir stellen fest, dass sehr viele junge Menschen Freude daran haben, die Welt des Krankenversicherungsgesetzes zu verstehen und im Betrieb eines Krankenversicherers konkret anzuwenden. Damit gelingt es uns die scheinbar trockene Materie mit Leben zu füllen und die jungen Leute für einen Beruf in unserer Branche zu begeistern. Dabei hilft es sehr, dass die Lehrbetriebe seit jeher zusätzlich interne Fachausbildungen anbieten und für die Berufsbildung nutzen. Dies teils gar verbundpartnerschaftlich mit anderen Lehrbetrieben und auch branchenübergreifend. Den Lernenden unserer Branche steht somit bereits heute ein sehr umfassendes Bildungsangebot zur Verfügung. Es gilt somit dieser Welt Rechnung zu tragen und Synergien gezielt zu nutzen. Zusätzlich werden sich die Rollen unserer Praxis- und Berufsbildner sowie Kursleitenden verändern und neue Kompetenzen fordern aber auch fördern.

Die SKKAB hat an ihrer Delegiertenversammlung 2017 mit ihren zwei Visionen «Realisierung einer übergreifenden Kompetenzorientierung» und «Realisierung einer ganzheitlichen Lernortkooperation» die Weichen für die Bildungsverordnung 2022 grundlegend gestellt und mit ihrem Bekenntnis zu einem ergebnisoffenen Revisionsprozess, eine mutige Entscheidung getroffen, die von den Beteiligten sehr viel abverlangt. Wie erleben Sie diesen ergebnisoffenen Revisionsprozess?

Das wichtigste ist, dass wir dazu beitragen, dass unsere Branche auch in Zukunft über genügend gut qualifizierte Mitarbeiter verfügt, die auf der Höhe der Zeit sind. Deshalb ist auch verständlich und richtig, dass wir uns hohe Ziele stecken. Dementsprechend anspruchsvoll ist der Prozess. Es gehört dazu, dass dabei noch nicht alle Fragestellungen restlos geklärt sind. Gewisse Themen können wir erst zu einem späteren Zeitpunkt klären. Entsprechend braucht es die Flexibilität, agil und kurzfristig Anpassungen vornehmen zu können. Entscheidend ist, dass wir die Kommunikation transparent und regelmässig vornehmen.

Es ist ersichtlich, dass alle Beteiligten mit enorm viel Herzblut und Identifikation an der Bildungsverordnung arbeiten und die notwendigen Diskussionen hart und sachlich geführt werden. Dies ist einerseits sehr anspruchsvoll, wird aber zugleich den hochgesteckten Zielen gerecht. Bisher haben wir uns bei allen Herausforderungen im Konsens einigen können. Das ist sehr erfreulich.

Dürfte ich ein Bild zum Projekt skizzieren so wäre dies folgendes:

Das Projekt ist wie eine tolle Achterbahnhinfahrt mit Höhen und Tiefen. Die Bahn besitzt Loopings und ist rasant unterwegs. Manchmal gibt es Freudenschreie und teilweise müssen wir uns festhalten, sehen wir doch nicht was hinter der nächsten Kurve auf uns zukommt. Mit jeder Fahrt nimmt die Bahn konkretere Formen an und wird spürbarer, wie die Baumeister gemeinsam an den relevanten Schrauben drehen können. 2022 wird eine Bahn eröffnet, welche bereit ist für die Zukunft.

## Nicole Erni, Chemie

**Das Qualifikationsprofil liegt seit Ende 2019 vor, es ist handlungskompetenzorientiert aufgebaut. Was bedeutet das für Ihre Branche?**

Der handlungskompetenzorientierte Aufbau setzt für uns Schwerpunkte in der Erarbeitung von Themen in der beruflichen Grundbildung. Im Betrieb und in der Berufsfachschule werden Handlungskompetenzen aufgebaut, die im ÜK unserer Branche vertieft und reflektiert werden können. Dadurch ergibt sich ein ganzheitlicher Lernprozess. Gerade in unserer (kleinen) Branche gibt es für die Betriebe ein Mitspracherecht in der Ausgestaltung der ÜK. Unter diesem Umstand haben wir weiterhin die Flexibilität, auf Inputs seitens unserer Kundschaft einzugehen und diese umzusetzen.

### Worin sehen Sie die Chance der Handlungskompetenzorientierung?

Nebst den Chancen aus der obigen Frage bilden die Handlungskompetenzen für uns die Chance, zeitgemäß auszubilden. Das «Abhandeln» einzelner Fachkompetenzen dürfte der Vergangenheit angehören und wir richten unseren Fokus auf ganzheitliche Arbeitsabläufe im Betrieb, deren Basis-Wissen in der Berufsfachschule vermittelt und im ÜK reflektiert, diskutiert und optimiert werden.

### Welche Herausforderungen bringt diese Handlungskompetenzorientierung für Ihre Branche bezüglich Bildung im Ausbildungsbetrieb und in den überbetrieblichen Kursen?

Das ÜK-Programm muss sicherlich überarbeitet und den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Die Rolle der ÜK-Leitenden wird sich ebenfalls in Richtung «Coach/Lernbegleiter» ändern. Auch bei der Ausbildung im Betrieb wird der Wechsel zur Handlungskompetenzorientierung dazu führen, dass langjährige Ausbildungsprogramme nicht mehr passend sind und die Tätigkeiten im Betrieb neu hinterfragt werden müssen. Im Endeffekt erachten wir es als grosser Vorteil, jedoch benötigt die Übergangsphase sicherlich Zeit und gute Kommunikation.

**Die SKKAB hat an ihrer Delegiertenversammlung 2017 mit ihren zwei Visionen «Realisierung einer übergreifenden Kompetenzorientierung» und «Realisierung einer ganzheitlichen Lernortkooperation» die Weichen für die Bildungsverordnung 2022 grundlegend gestellt und mit ihrem Bekenntnis zu einem ergebnisoffenen Revisionsprozess, eine mutige Entscheidung getroffen, die von den Beteiligten sehr viel abverlangt. Wie erleben Sie diesen ergebnisoffenen Revisionsprozess?**

Den gesamten Revisionsprozess erachten wir als enorm strukturiert, transparent und unterstützend.

Ein ergebnisoffener Revisionsprozess kann nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten Geduld und Vertrauen mitbringen. Unseres Erachtens wurde von der SKKAB alles Erdenkliche unternommen, damit die nötige Geduld sowie das Vertrauen aufgebracht werden konnten.

## Adrian Haldemann, Bundesverwaltung

**Das Qualifikationsprofil liegt seit Ende 2019 vor, es ist handlungskompetenzorientiert aufgebaut. Was bedeutet das für Ihre Branche?**

Es bedeutet Umdenken. Durch die konsequente Umsetzung der Handlungsorientierung muss die Lernortkooperation verstärkt werden. Die ÜK-Inhalte können nicht mehr klar thematisch abgegrenzt werden. Deshalb müssen die Module neu konzipiert und flexibler gestaltet werden. Dies kann dazu führen, dass die Lernenden vermehrt selbstorganisiert lernen werden. Auch die Rolle der Dozenten/-innen wird sich verändern. Sie werden vermehrt als Coaches tätig sein. Aber auch die Ausbilder/-innen werden sich stärker untereinander vernetzen müssen.

### Worin sehen Sie die Chance der Handlungskompetenzorientierung?

Ich bin überzeugt, dass die Ausbildung praxisnaher sein wird und die Prozesse ganzheitlicher bearbeitet werden (woher kommt der Auftrag – was trage ich bei – was passiert nach meinem Arbeitsschritt). Zudem werden die theoretischen Inputs (Berufsfachschule und ÜK-Themen) resp. das Grundlagenwissen besser mit der Praxis vernetzt.

### Welche Herausforderungen bringt diese Handlungskompetenzorientierung für Ihre Branche bezüglich Bildung im Ausbildungsbetrieb und in den überbetrieblichen Kursen?

Wie bereits erwähnt, muss im ÜK der Aufbau der Module angepasst werden. Es wird nicht mehr eine klare Abgrenzung der Themen geben. Die Dozenten/-innen müssen sich weiterbilden, um die neue Rolle zielführend und kompetent wahrzunehmen. Auch die Lehrbetriebe nehmen eine wichtige Rolle ein. Sie müssen offen und flexibel sein, um die Neuerungen mitzutragen. Weiter werden die Inhalte der ÜK's noch stärker in die betriebliche Ausbildung einfließen. Ich sehe diese Herausforderungen als Chance und freue mich auf die neue kaufmännische Ausbildung.

**Die SKKAB hat an ihrer Delegiertenversammlung 2017 mit ihren zwei Visionen «Realisierung einer übergreifenden Kompetenzorientierung» und «Realisierung einer ganzheitlichen Lernortkooperation» die Weichen für die Bildungsverordnung 2022 grundlegend gestellt und mit ihrem Bekenntnis zu einem ergebnisoffenen Revisionsprozess, eine mutige Entscheidung getroffen, die von den Beteiligten sehr viel abverlangt. Wie erleben Sie diesen ergebnisoffenen Revisionsprozess?**

Der Revisionsprozess ist sehr herausfordernd. Als Schnittstelle zwischen SKKAB und den Ausbildungsbetrieben ist die Branche einem grossen Spannungsfeld ausgesetzt. Die agile Vorgehensweise im Projekt fordert Flexibilität aller Beteiligten. Der Umgang mit den unterschiedlichen Prozessen der Lehrbetriebe sowie die Unsicherheit bezüglich der Neuerungen stellt für die Branche eine Herausforderung dar. Ich bin jedoch überzeugt, dass dieser Prozess eine gute Vorbereitung auf die zukünftige Arbeitsweise ist.

**Gabriela Obrist/Agi Lüönd, H+**

Das Qualifikationsprofil liegt seit Ende 2019 vor, es ist handlungskompetenzorientiert aufgebaut. Was bedeutet das für Ihre Branche?

Als erstes bedeutet dies Aufklärungsarbeit bei allen Beteiligten. Ängste und Widerstände müssen wir ernst nehmen und aktiv aufnehmen. Wir dürfen nicht davon ausgehen, dass die Handlungskompetenzorientierung auf Anhieb verstanden und gelebt wird. Das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses für die Sache ist von zentraler Bedeutung. Erst wenn wir den Boden geschaffen haben, können wir mit dem Neubau starten.

**Worin sehen Sie die Chance der Handlungskompetenzorientierung?**

Die Lernmethoden werden für die Lernenden lust- und sinnvoller. Wo mehr Freude und Sinn ist, ist mehr nachhaltiges Lernen. Die Lernenden können Erfolge feiern, was sich positiv auf das Selbstvertrauen und die Selbstverantwortung auswirkt. Dies ist eine grosse Chance zu einem wichtigen Beitrag der gesellschaftlichen Entwicklung.

**Welche Herausforderungen bringt diese Handlungskompetenzorientierung für Ihre Branche bezüglich Bildung im Ausbildungsbetrieb und in den überbetrieblichen Kursen?**

Auch hier ist natürlich viel Aufklärungsarbeit gefragt. Als erstes sind sicher die Bildungsvermittler mit einer stark veränderten Rolle konfrontiert. Train-the-trainer-Schulungen begleiten diese Veränderung. Ebenso sollen die Betriebe mit Ausbildungs- und Beratungsmassnahmen unterstützt werden.

**Die SKKAB hat an ihrer Delegiertenversammlung 2017 mit ihren zwei Visionen «Realisierung einer übergreifenden Kompetenzorientierung» und «Realisierung einer ganzheitlichen Lernortkooperation» die Weichen für die Bildungsverordnung 2022 grundlegend gestellt und mit ihrem Bekenntnis zu einem ergebnisoffenen Revisionsprozess, eine mutige Entscheidung getroffen, die von den Beteiligten sehr viel abverlangt. Wie erleben Sie diesen ergebnisoffenen Revisionsprozess?**

Der ergebnisoffene Revisionsprozess widerspiegelt den aktuellen Zeitgeist. Wir befürworten diese Haltung und Handlungsweise. Wir stellen uns den laufenden Herausforderungen und leben vor, was von unseren künftigen Berufsleuten auch gefordert wird.

**Brigitte Hostettler, AGVS**

Das Qualifikationsprofil liegt seit Ende 2019 vor, es ist handlungskompetenzorientiert aufgebaut. Was bedeutet das für Ihre Branche?

Wir haben aufgrund dieses Qualifikationsprofils die betrieblichen Leistungsziele festgelegt und an die neuen Voraussetzungen angepasst.

**Worin sehen Sie die Chance der Handlungskompetenzorientierung?**

Die Ausbildung wird praxisnaher und für alle Lernorte verständlicher. Es ist ein umfassender Ansatz, welcher ohne Fächer auskommt, was sehr zu begrüssen ist.

**Welche Herausforderungen bringt diese Handlungskompetenzorientierung für Ihre Branche bezüglich Bildung im Ausbildungsbetrieb und in den überbetrieblichen Kursen?**

Die Zeit drängt einerseits, andererseits gibt es viel zu tun, um die Ausbildung digitaler zu machen und alle Lerninhalte zu überarbeiten.

**Die SKKAB hat an ihrer Delegiertenversammlung 2017 mit ihren zwei Visionen «Realisierung einer übergreifenden Kompetenzorientierung» und «Realisierung einer ganzheitlichen Lernortkooperation» die Weichen für die Bildungsverordnung 2022 grundlegend gestellt und mit ihrem Bekenntnis zu einem ergebnisoffenen Revisionsprozess, eine mutige Entscheidung getroffen, die von den Beteiligten sehr viel abverlangt. Wie erleben Sie diesen ergebnisoffenen Revisionsprozess?**

Bisher sehr positiv! Wir wurden einbezogen und konnten unsere Anliegen einbringen. Wir haben trotz Vorgaben viel Freiheit unsere eigenen Lerninhalte flexibel ausbilden zu können.



## Avant-propos



**Damian Kalbermatter**  
Président de l'ovap

Chère lectrice, cher lecteur,

Dans notre branche, 5'432 apprentis au total suivent la formation commerciale initiale (5'072 dans le cadre de la formation initiale en entreprise (FIEn), 360 dans le modèle de la formation initiale en école (FIEc)). Nous sommes ainsi la deuxième plus grande branche de formation et d'examsens, prenons activement part au développement du métier et assumons notre responsabilité en apportant notre soutien à la profession. C'est en ce sens que nous consacrons ce numéro au projet « Employés de commerce 2022 ». Les articles de nos auteurs invités vous offrent, chère lectrice, cher lecteur, un aperçu de la complexité de la réforme dans la branche commerciale et vous dévoilent les opportunités et risques liés à l'orientation requise de la compétence opérationnelle : pour les offices cantonaux de la formation professionnelle concernant leurs travaux d'exécution, pour les écoles professionnelles quant à la suppression des matières, pour les branches de formation et d'examsens concernant la conception et la mise en œuvre de la formation en entreprise et concernant les conséquences pour l'ensemble de la procédure de qualification.

Les contributions basées sur différents points de vue et différentes préoccupations devraient permettre de comprendre les autres parties impliquées et de trouver ensemble des solutions dans un esprit de compromis. En effet, après tout, il s'agit de préparer nos apprentis à intégrer le marché du travail et à se former tout au long de leur vie.

Avec leurs formateurs engagés et ouverts au changement, les entreprises formatrices jouent à cet égard un rôle clé. Au nom de la branche « öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica », je tiens à remercier nos formateurs pour leur grand dévouement.

Je tiens également à exprimer ma gratitude aux organisations locales/régionales, à leurs responsables CI et leurs intervenants, ainsi qu'à nos chefs experts et à leurs experts aux examsens qui fournissent une contribution essentielle à la formation de nos apprentis.

Un grand merci également au personnel des autorités cantonales d'exécution (offices de la formation professionnelle) et aux enseignants des écoles professionnelles qui fournissent également une aide précieuse et considérable aux apprentis de la formation commerciale initiale.

Meilleures salutations

**Damian Kalbermatter**  
Président de l'ovap

## Rétrospective et perspectives

### Rétrospective

Ma première année en tant que président de l'ovap fait déjà partie du passé. Ce fut une année très intéressante et palpitante, riche en nombreuses rencontres passionnantes et informations précieuses sur les différentes régions linguistiques de la Suisse. Je suis impressionné par l'engagement sans faille des nombreuses parties impliquées pour notre branche, mais également pour le champ professionnel commercial dans son ensemble. À tous les niveaux, on travaille avec le feu sacré, ce qui constitue à mon avis, en plus du professionnalisme, un élément essentiel dans le domaine la formation des apprentis.

Le comité nouvellement composé a divisé les secteurs et s'est penché activement sur les dossiers au cours de la première année. J'ai été ravi du fort engagement dont ont fait preuve mes collègues du comité et je tiens à les remercier pour leur dévouement. Nous avons pris encore davantage conscience de la complexité et du caractère multidimensionnel des tâches d'une branche de formation et d'exams dans le champ professionnel commercial, ainsi que de ce qu'implique être contributeur du fabuleux métier d'« Employée de commerce CFC/ Employé de commerce CFC ». La formation commerciale initiale étant conçue comme un concept plurisectoriel, il est important de trouver des solutions consensuelles avec les 21 branches de formation et d'exams ainsi qu'avec les parties prenantes des 26 cantons.

En plus des questions de stratégie, de politique éducative et d'éducation, il y a régulièrement des problèmes liés à la gestion et à la finance d'entreprise qui ont beaucoup préoccupé le comité. La numérisation, le développement technologique et les mutations sociales influencent énormément la branche de formation et d'exams et doivent être pris en compte dans les réflexions et décisions stratégiques.

Le développement de l'Extranet a également pu être poursuivi, ce qui est réjouissant. D'autant plus réjouissant qu'il est utilisé de manière plus intensive. Fin 2019, près de 14'000 utilisateurs étaient inscrits sur l'Extranet, dont environ 5'600 étaient des apprentis. 53 cours interentreprises ont déjà été organisés, suivis et archivés à l'aide de l'outil CI sur l'Extranet. 39 cours interentreprises sont en cours et 33 cours sont organisés et les apprentis invités à y participer.

Le projet « Employés de commerce 2022 » constitue un thème majeur. Réformer la plus vaste des professions n'est pas une mince affaire. Comme décidé lors de l'Assemblée des délégués en 2017, la CSBFC poursuit deux visions : réaliser une orientation transversale vers les compétences et réaliser une coopération globale entre les lieux de formation. La nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale devrait entrer en vigueur début 2022.

### Perspectives

Les travaux relatifs à l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022 seront notre priorité dans les mois à venir. Une fois que les bases de la formation que sont l'Ordonnance sur la formation professionnelle, le plan de formation et les dispositions d'exécution auront été élaborées, il s'agira de s'atteler aux instruments de mise en application et à l'information ainsi qu'à la formation de toutes les parties impliquées. Une tâche de taille à laquelle nous nous réjouissons de nous consacrer. Les organisations locales/régionales avec leurs intervenants et les entreprises formatrices avec leurs formateurs seront informées en conséquence et familiarisées avec la nouvelle mise en œuvre axée sur la compétence opérationnelle et ses instruments.

Il ne faut pas sous-estimer le fait que la formation initiale se poursuivra en parallèle conformément à l'Orfo 2012, à savoir qu'elle s'achèvera en 2025. Ce défi d'« exploitation parallèle » devra également être pris en compte lors de la planification de la mise en œuvre.

L'orientation vers la compétence opérationnelle dans le cadre de la formation initiale entraînera des changements majeurs. Nous sommes tous mis au défi. L'ovap met en lumière des questions structurelles qui seront abordées par le comité.

À partir de 2025, les premiers employés de commerce CFC feront leur entrée sur le marché du travail conformément à l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022. Dans le domaine de la formation professionnelle supérieure, il sera donc également nécessaire de réfléchir aux ajustements les plus appropriés afin de garantir la transparence de la formation professionnelle initiale à la formation professionnelle supérieure.

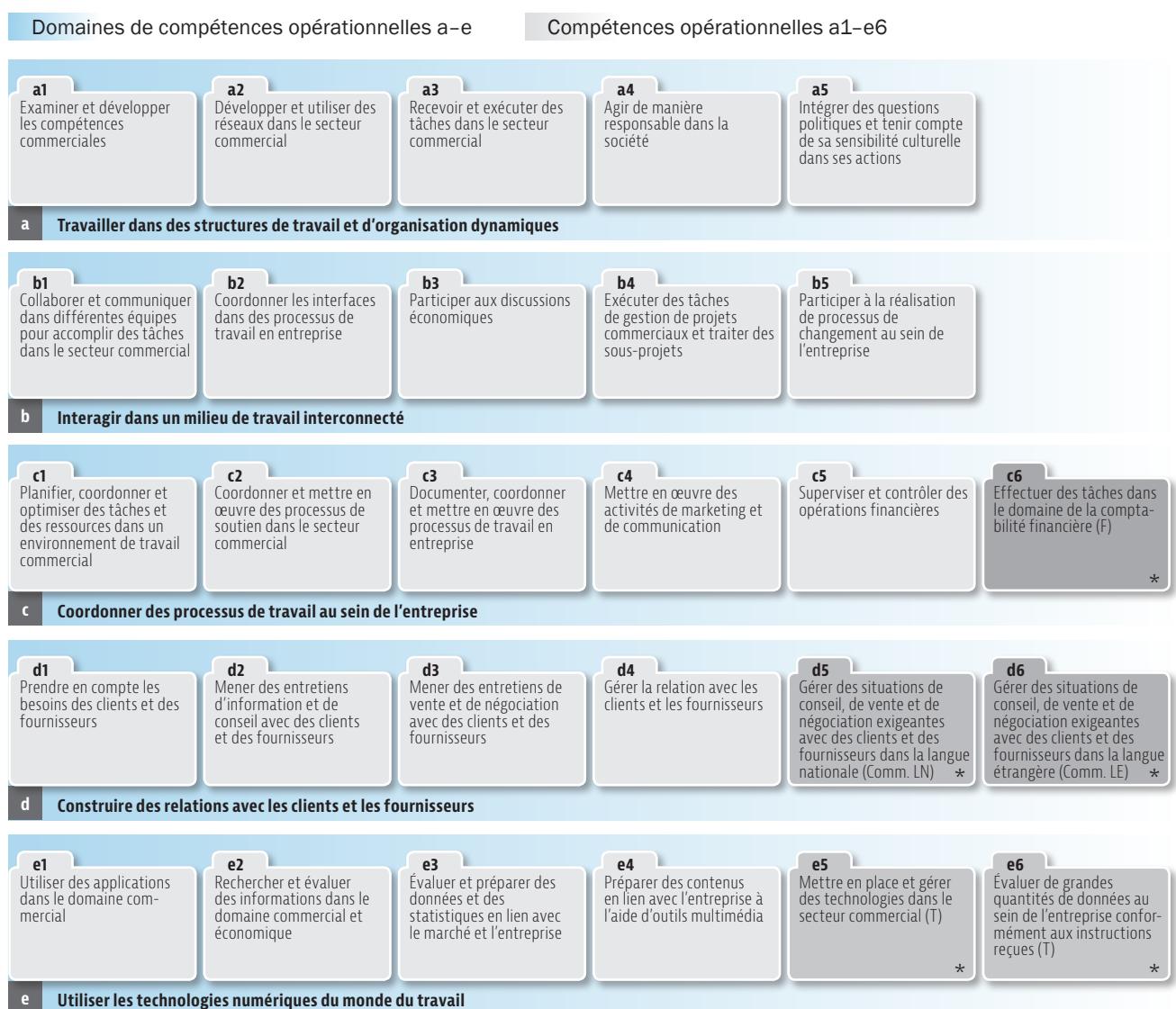
**Damian Kalbermatter**

Président de l'ovap

## Projet « Employés de commerce 2022 » – bilan intermédiaire

Depuis 2018, les responsables du projet travaillent à la réorientation de la profession d'« Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC ». Les objectifs sont ambitieux. Il s'agit d'adapter la formation initiale aux futures exigences du marché du travail et de se concentrer avec cohérence sur le développement des compétences opérationnelles des professionnels.

Le graphique suivant donne une vue d'ensemble des futurs domaines de compétences opérationnelles et des compétences opérationnelles à y acquérir – les branches prévoient et assurent chacune un approfondissement ciblé et sectoriel des principes et des aptitudes.



\*Options

Toutes les activités de formation sont désormais axées sur ces principes. À première vue, cela semble anodin : si l'on réfléchit comme il se doit aux postulats, on se rend compte que l'on a affaire à une véritable petite révolution pour bon nombre des personnes concernées.

Mais quels sont les traits saillants et marquants de cette « révolution » ? Voici un bilan intermédiaire fondé sur les hypothèses centrales qui sous-tendent ce projet de réforme :

**Postulat 1 : les compétences opérationnelles naissent de l'action – le lieu de travail devient le lieu de formation le plus important**

« Les compétences sont fondées sur des connaissances, constituées à travers le filtre de valeurs, organisées comme des capacités, consolidées par l'expérience et exprimées sur la base de la volonté. » (J. Erpenbeck & V. Heyse (2007) : Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung, p. 163)

Comme le montre cette définition, les compétences sont multiples et subissent l'influence des aspects et des éléments les plus divers. Il est unanimement reconnu que les compétences ne peuvent être acquises que « dans l'action ». En lisant, en écoutant ou en observant, les personnes en formation peuvent acquérir des connaissances de base,

mais pas la capacité d'agir de manière autonome et professionnelle dans la pratique. Le lieu de travail est donc le plus important lieu de développement des compétences opérationnelles. C'est là que les personnes en formation ont la possibilité d'appliquer les connaissances et les aptitudes acquises dans des situations de travail réelles, de réfléchir à leur motivation et à leurs valeurs et de structurer progressivement leur expérience professionnelle.

Il importe de noter que les écoles professionnelles et les cours interentreprises apportent une contribution essentielle au développement des compétences en enseignant les principes et connaissances de base et en renforçant les compétences.

#### **Le défi**

L'idée que les compétences prennent vie et forme d'elles-mêmes, comme par magie, spontanément et « sans esprit de système » lors de l'exécution des processus de travail est un leurre très répandu. C'est exactement le contraire qui est vrai : l'acquisition de compétences dans la pratique doit être structurée et systématique. La planification de la formation en entreprise et le suivi des processus d'apprentissage en entreprise constituent une tâche importante pour les responsables du lieu de formation « entreprise ».

#### **Considérations relatives à la mise en œuvre**

La Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC) ainsi que les branches de formation et d'examens respectives fournissent aux formateurs des instruments sur mesure pour la mise en œuvre du programme. Ainsi, elles cherchent à concevoir et organiser la formation au quotidien de manière ciblée et efficace et proposent des formations continues appropriées. Les éléments de la partie entreprise de l'examen sont adaptés aux compétences opérationnelles sur un mode congruent.

#### **Postulat 2 : tout gravite autour des apprentis, qui façonnent activement leur processus de développement**

« Les personnes qui apprennent de manière autonome acquièrent au passage une multitude de compétences qui sont de plus en plus demandées dans l'économie. Il s'agit notamment des compétences en matière de résolution de problèmes, de communication et de coopération, mais aussi de l'aptitude à assumer la responsabilité de son propre développement. (R. Arnold (2018) : Wie man lehrt, ohne zu belehren, p 10)

Les processus d'apprentissage sont propres à chaque individu : ce qu'une personne apprend sur quelque chose de nouveau dépend de ce qu'elle sait déjà, de la façon dont elle intègre le nouveau dans les structures existantes ou de ce qui la motive – et dans quelle mesure – à aborder le sujet ou la matière. C'est pourquoi tous les concepts interagissant dans le projet « Employés de commerce 2022 » placent la personne qui apprend au centre de cette dynamique.

#### **Le défi**

Le préjugé selon lequel les jeunes ne sont pas en mesure

ou n'ont pas la motivation de gérer eux-mêmes leur processus d'apprentissage est très répandu. La capacité de développer des compétences de manière autonome représente justement un défi central pour tous les responsables de la formation professionnelle. Avec les compétences opérationnelles professionnelles, cette capacité constitue en effet une aptitude essentielle de l'avenir, car les environnements de travail changent, évoluent de manière dynamique et exigent ainsi un apprentissage autonome tout au long de la vie.

#### **Considérations relatives à la mise en œuvre**

À partir de 2022, les apprentis géreront, au titre d'instrument de soutien, leur portefeuille personnel avec des outils concrets de développement et de réflexion. Dans le dessein d'apprendre de manière autonome, les apprentis mèneront régulièrement des réflexions sur le développement de leurs compétences personnelles. Ils identifieront leurs points forts et repéreront les domaines dans lesquels ils doivent encore travailler sur eux-mêmes. Dans leur portefeuille personnel, ils documenteront et soumettront à réflexion les actions et opérations clés, évalueront régulièrement le niveau de développement de leurs compétences et réfléchiront à leur comportement dans leur rôle professionnel, à leurs attitudes et à leurs valeurs. Dans le cadre d'entretiens de bilan de compétences avec les formateurs et les enseignants, ils évalueront les résultats et détermineront les mesures à prendre pour développer leurs compétences.

#### **Postulat 3 : le concept de profession et la formation générale – non une contradiction, mais les deux faces d'une même médaille**

« Le concept de profession établit un lien entre le monde du travail et les personnes qui y sont actives. » (J. Seifried, K. Beck, B.-J. Ertelt & A. Frey (2019) : Beruf, Beruflichkeit, Employability – zur Einführung, p. 9)

Non seulement les compétences techniques, mais aussi les compétences personnelles, sociales et méthodologiques constituent un foyer d'attention. Par conséquent, la ligne de démarcation entre la formation générale et la formation professionnelle devient de plus en plus floue et ténue. Dans la formation commerciale initiale, précisément, divers contenus et programmes d'apprentissage relevant de l'enseignement général sont mis en lien avec des situations professionnelles concrètes, par exemple dans les domaines de la langue, de l'économie ou de l'environnement. Cela signifie que l'alignement du contenu de l'apprentissage sur les situations de la vie professionnelle ne conduit pas directement à négliger le contenu de la formation générale, mais à le traiter parfois plus en profondeur. Il est important que le contenu de l'apprentissage soit également adapté aux exigences sociales et personnelles.

#### **Le défi**

Dans le cadre de la formation générale et de la formation professionnelle, l'enseignement intégré assure un développement et une structuration homogènes des connaissances et des aptitudes pertinentes. Dans un tel contexte, il faut tenir compte à la fois des exigences du monde du travail et

des exigences de l'environnement personnel et de la société. Il est donc nécessaire de veiller à ce que toutes les compétences pertinentes énumérées dans le programme-cadre de la formation générale puissent être développées en conséquence.

#### **Considérations relatives à la mise en œuvre**

Dans le cadre du projet de réforme, un programme de « formation générale » est en cours d'élaboration pour le champ professionnel commercial. Le but est de répondre à cette exigence et de soutenir la mise en œuvre dans les écoles professionnelles comme il se doit.

#### **Postulat 4 : les compétences clés en matière de commerce et les talents individuels des apprentis sont systématiquement valorisés**

« Tout le monde a des talents. Mais si nous jugeons le poisson par son aptitude à grimper aux arbres, il mènera toute son existence convaincu qu'il est un raté. » (Brand 1 (2020), « Schule machen », p. 88)

L'un des plus grands progrès du projet de réforme réside dans la définition d'un profil de qualification pour la profession d'« Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » qui comprend les compétences clés en matière de commerce. Ces compétences clés sont stimulées et valorisées dans toutes les branches et sont « aiguisées » par des aspects spécifiques à chaque branche. Les entreprises ont la possibilité de fixer certaines priorités en fonction de leur travail quotidien dans le cadre de la formation initiale, afin de faire coïncider au mieux l'activité de formation avec leur réalité et les inclinations des apprentis. Les apprentis, de leur côté, ont la possibilité d'aller plus loin dans le développement de leurs compétences dans le cadre de cours facultatifs et de développer ainsi leurs talents. Les examens finaux sont pour les apprentis le moment et l'occasion de montrer les compétences opérationnelles qu'ils ont acquises.

#### **Le défi**

La formation commerciale initiale ouvre un large éventail de possibilités pour façonner le développement des compétences. Pour les utiliser et donner à l'apprenti la marge de manœuvre qui doit être accordée aux priorités et aux forces individuelles, il faut du courage et de la créativité – ainsi que la conviction que plusieurs chemins, parfois fort différents ou divergents, « mènent à Rome ».

#### **Considérations relatives à la mise en œuvre**

Actuellement, les différents concepts didactiques sont conçus et développés dans ce sens et les instruments de mise en œuvre correspondants sont en cours de discussion.

#### **Postulat 5 : la réorientation de la profession touche tous les acteurs concernés**

« Ce qui est nouveau naît dans la joie exubérante et courageuse de voir que là où il ne peut rien y avoir, quelque chose est possible. » (E. Kappler (1997), « Das Neue – Innovation oder Mode? », p. 114)

Pour façonner l'avenir avec succès, il faut des pionniers/précurseurs confiants, dévoués et inspirés dans les différents lieux de formation, la volonté individuelle d'adopter d'autres perspectives dans la vie quotidienne et une coopération placée sous le signe de l'entraide mutuelle dans le partenariat associatif.

#### **Le défi**

La réorientation de la formation professionnelle initiale baptisée « Employés de commerce 2022 » sera un défi pour tous les acteurs concernés. Il ne s'agit pas de modifier la formation initiale en superficie, mais de repenser le profil professionnel jusque dans ses fondements mêmes – et donc la formation initiale qui lui est associée.

#### **Considérations relatives à la mise en œuvre**

La coopération entre les différents acteurs participant au projet au cours des dernières années a jeté des bases stables à cet effet. Il s'agit maintenant d'utiliser cette assise pour façonner la mise en œuvre en commun et avec conviction. Le mot d'ordre qui doit accompagner l'application de la réforme est donc le suivant : « Sortez de la zone de confort et, ensemble, nous pourrons, avec entrain et audace, rendre possible quelque chose de nouveau. »



**Dr Petra Hämmeler**  
Ectaveo AG

## Employés de commerce 2022 – la formation évolutive

La formation professionnelle initiale qualifie les futurs professionnels pour leur entrée sur le marché du travail et leur formation professionnelle continue au niveau tertiaire. Malgré tout ce que peuvent en dire les médias, la formation des employés de commerce de demain reste la formation initiale privilégiée.

D'après l'Office de la statistique du canton de Zurich, la population du canton devrait connaître une forte augmentation dans les 20 prochaines années avec, à la clé, une hausse des domaines de formation dans l'économie et l'administration. Les besoins en personnel qualifié qui vont de pair avec cette croissance requièrent une formation initiale agile et pérenne.

La révision totale est menée dans le cadre du projet intitulé « Employés de commerce 2022 ». Le profil de qualification a été adopté à l'automne par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). L'attribution du ticket provisoire à l'organe responsable de la profession (CSBFC), le feu vert a validé la poursuite des travaux. Aujourd'hui, différents groupes de travail travaillent d'arrache-pied aux concepts détaillés.

L'identité professionnelle future des employés de commerce comprend cinq domaines de compétences opérationnelles qui définissent les objectifs évaluateurs pour les entreprises, les cours interentreprises et les écoles. En outre, des spécialisations sont prévues pour soutenir les entreprises formatrices dans la formation. Les employés de commerce devront toujours savoir s'exprimer correctement à l'oral comme à l'écrit dans leur langue maternelle, mais au moins aussi dans une autre langue nationale ou en anglais. Une seconde langue étrangère peut être apprise dans le cadre d'une matière à option obligatoire. Les apprentis les plus performants devraient avoir la possibilité d'obtenir la maturité professionnelle en cours d'emploi. Les notes d'expérience à l'école et en entreprise continuent de faire partie intégrante de la formation. Les procédures de qualification finales sont allégées et orientées vers les compétences opérationnelles.

Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises formatrices ? Comme indiqué dans les rapports précédents, le lieu de travail devient le principal lieu de formation, sans diminuer pour autant l'importance des autres lieux de formation (cours interentreprises et écoles professionnelles). Le développement des compétences repose sur le travail quotidien en entreprise, sur les processus ainsi que sur l'initiation, l'accompagnement et le contrôle des personnes responsables de la formation professionnelle.

En école professionnelle, l'accent ne sera plus mis sur les matières individuelles, l'enseignement sera davantage axé sur une approche pédagogique globale et interdisciplinaire. Les enseignants voient leur rôle évoluer en devenant des partenaires de formation qui accompagnent, dirigent et coachent l'acquisition des compétences opérationnelles. Les connaissances de base enseignées deviennent ainsi des fondements solides qui peuvent être renforcés par les enseignants mais qui autorisent aussi une certaine évolutivité. Les changements qui surviennent en permanence peuvent ainsi être absorbés et transformés. Couplé avec

la capacité de communication adaptée à la situation, ceci fait partie des compétences clés qui caractérisent les professionnels de demain. Les écoles professionnelles se sont résolument engagées sur la bonne voie. Cette ouverture au changement transparaît déjà dans différents projets ou classes pilotes. Malgré tout, le changement que cette nouvelle approche impliquera pour les écoles professionnelles et le corps enseignant ne doit pas être sous-estimé.

Pour l'Office de l'enseignement secondaire du 2e degré et de la formation professionnelle du canton de Zurich, il est essentiel que cette révision totale de la profession la plus importante soit menée à son terme et mise en œuvre avec succès. C'est la raison pour laquelle le potentiel d'amélioration a été identifié très tôt et qu'un projet d'accompagnement a été lancé. Avec l'appui pédagogique et didactique d'Ecavateo AG, un groupe d'enseignants a élaboré des unités d'enseignement modèles pour le programme orienté vers les compétences opérationnelles. En outre, la Haute école pédagogique de Zurich a réalisé une étude préliminaire des besoins effectifs en concert avec la direction du projet.

L'approche principale porte sur la compréhension commune de l'enseignement orienté vers les compétences opérationnelles (OCO). Afin de pouvoir y parvenir de manière efficace, les enseignants doivent connaître les processus du travail pratique de leurs apprentis. L'intégration de l'enseignement linguistique dans le travail quotidien des apprentis est également difficile. Tout le monde est mis à contribution pour que ce délicat travail en équipe aboutisse. Il faut développer des formations continues et créer du matériel didactique qui accompagne efficacement l'enseignement OCO. Au plan organisationnel, la mise en œuvre systématique implique de casser la répartition traditionnelle des leçons. Il s'agit d'élaborer de nouveaux concepts éducatifs et pratiques pour les enseignants. Or, la possibilité de choisir les entreprises formatrices augmente considérablement la complexité du processus.

La formation des futurs employés de commerce est armée pour l'avenir et comporte de profonds changements pour l'ensemble des parties impliquées. Extrêmement exigeante, la feuille de route du projet Employés de commerce 2022 emmène les partenaires aux limites de ce qui est réalisable. Une coordination à l'échelon supérieur de la mise en œuvre sur les trois lieux de formation ainsi que l'élaboration du matériel didactique et des moyens auxiliaires revêtent désormais une importance essentielle.

Aujourd'hui, nous sommes tous appelés à participer à ce processus de changement et à faire aboutir ensemble le nouveau profil de la profession réformé. Le monde du travail attend la formation évolutive des employés de commerce de demain.

**Regula Kreyenbühl**  
Inspectrice des métiers,  
canton de Zurich



## Défis pour les écoles professionnelles

La réforme de l'ordonnance de formation employé de commerce CFC est un chantier de grande envergure mené d'une manière optimale par la CSBFC et par Ectaveo en tant qu'accompagnant pédagogique. Les travaux au sein des différents groupes de travail sont d'excellente qualité et les intérêts de toutes les parties prenantes sont pris en considération d'une manière sérieuse. L'augmentation future de la collaboration entre les différents lieux de formation a donc déjà débuté d'une manière symbolique dans les travaux préparatoires de révision de l'ordonnance de formation.

Pour les écoles professionnelles, l'introduction de l'enseignement par compétences opérationnelles va être un défi de taille. En effet, la disparition d'une approche disciplinaire en faveur d'une approche par compétences va changer radicalement le dispositif pédagogique. Non seulement le rôle de l'enseignant est destiné à changer, mais également l'en-cadrement et les dispositifs organisationnels des écoles.

En tant que directeur d'une école professionnelle commerciale qui dispense les cours pour les employés de commerce CFC, les gestionnaires du commerce de détail CFC, les assistants du commerce de détail AFP et les assistantes en pharmacie CFC, la rentrée scolaire 2022 verra toutes les professions passer au système de l'enseignement par compétences opérationnelles. Cette situation, qui de première vue peut sembler défavorable, est, en réalité, une opportunité pour un accompagnement de l'intégralité du corps enseignant de l'école. En effet, la simultanéité d'entrée en vigueur des nouvelles ordonnances de formation nous permet une meilleure gestion du changement à l'interne par un processus d'accompagnement collectif et non fractionné dans les différentes sections de l'école.

L'accompagnement au changement va être fondamental. En effet, comme pour chaque métier, un changement majeur dans l'exercice d'une profession doit se préparer et les directions d'école devront assumer leur rôle managérial garantissant l'aboutissement du processus de changement. En vue de l'amplitude de la tâche, il est nécessaire de développer des synergies entre les écoles afin de créer des stratégies communes et afin de profiter des expériences de chacun. Une étroite collaboration entre les conférences spécialisées, comme la conférence suisse des écoles professionnelles commerciales (CSEPC), la CSBFC en tant qu'organisation faitière et Ectaveo sera essentielle.

Il est important de rappeler que l'acquisition des compétences opérationnelles se fait par plusieurs phases sur les différents lieux de formation. Les écoles ont un rôle essentiel dans la transmission des compétences de bases qui proviennent de savoirs disciplinaires. Hors, dans ce nouveau contexte c'est le mélange de plusieurs disciplines qui permettra d'acquérir ce premier socle fondamental à la construction d'une compétence opérationnelle. Pour ce faire, il faudra trouver des nouvelles manières d'organiser l'enseignement permettant l'apport de chaque enseignant qui est un spécialiste dans sa discipline. Il sera nécessaire de créer des espaces d'apprentissage propices à l'enseignement pluridisciplinaire. Des nouvelles formes de team teaching devront être organisées tout en tenant compte des contraintes

financières qui sont imposées aux écoles. Une solution envisageable dans ce sens pourrait être de construire des grilles horaires avec plusieurs classes en parallèle dans le but de créer des îlots de transmission de savoir disciplinaire à des groupes d'élèves provenant de plusieurs classes. D'autres formes d'enseignement comme la classe inversée permettraient la transmission de capsules de compétences de base d'une manière mono ou pluri disciplinaire. La construction des compétences de base pourra se faire de plusieurs manières et chaque école devra trouver le format qui sera le plus adapté à sa structure, son organisation, son know-how et ses ressources humaines. Il n'en reste pas moins, que pour aider les écoles dans la conception de ces dispositifs, il serait recommandable de créer des modèles mis à leur disposition. C'est dans ce sens que le groupe de travail des conférences des écoles aura un rôle fondamental.

La deuxième phase d'acquisition des compétences opérationnelles est celle procédurale. C'est-à-dire la mise en procédure des compétences de base dans le but de résoudre la situation de travail sous-jacente à la compétence opérationnelle. Les trois lieux de formation interviennent dans cette phase. En ce qui concerne l'apport des écoles, celui-ci doit se faire sous la forme de travail sur projet orienté vers la pratique. Il sera essentiel que les entreprises fournissent des situations concrètes aux écoles permettant la création des compétences procédurales qui seront ensuite mise en application en entreprise. Le rôle de l'enseignant va de nouveau beaucoup changer, ce dernier ne sera plus comme dans l'enseignement classique le détenteur du savoir, mais s'agissant de compétences opérationnelles construites avec des apports pluridisciplinaires il devra accompagner l'apprenti dans la construction des compétences procédurales sans maîtriser l'intégralité des compétences de base. Le rôle de l'enseignant sera celui d'accompagnant ou de coach. Ce changement de posture d'enseignement risque de dé sécuriser une partie des enseignants.

La troisième phase est celle de la construction de connaissances situatives. Cette phase se fait en entreprise, en effet, il s'agit de mettre en pratique les connaissances procédurales dans le daily business. La dernière phase qui permet la construction des compétences opérationnelles est celle métacognitive. Un retour sur ses pratiques, ainsi que l'autoanalyse de la part de l'apprenti devraient permettre de vérifier si la compétence opérationnelle a été acquise complètement ou si un retour sur une des phases précédentes est nécessaire afin d'atteindre l'objectif. Là aussi, le rôle de l'enseignant est destiné à changer et également sa posture pédagogique.

Ce changement intervient dans l'ensemble des relations du triangle pédagogique. De ce fait, comme dit précédemment, les enseignants doivent être accompagnés. Il est clair que des efforts en formation continue seront fondamentaux. Son financement sur des budgets ordinaires n'est probablement pas possible. De ce fait, des financements ad hoc devront être trouvés dans les différents cantons. A ce jour, nous ne savons pas quelle ou quelles institutions de formations continue seront en mesure de prendre en charge un nombre aussi élevé d'enseignants dans un laps de temps

aussi court tout en sachant que les objectifs évaluateurs de chaque compétence opérationnelle doivent encore être validés par le SEFRI et que les travaux de construction des tableaux des leçons viennent de débuter. Seul un effort commun des écoles en collaboration avec les institutions de formation continue permettra de relever positivement ce défi. En fonction des modèles didactiques choisis, les écoles devront adapter leurs infrastructures. Une diminution des salles de classe classique au bénéfice de zone de travail collaboratif est à envisager. L'arrivée du BYOD (bring your own device) est un autre élément qui peut favoriser la mise en place des nouveaux dispositifs didactiques souhaités. Néanmoins, des efforts supplémentaires en support informatique (hardware ou software) pour les apprentis et pour les enseignants seront à prévoir. Ceci risque d'entraîner davantage de coûts.

Dans le but de rassurer les enseignants et pour harmoniser les pratiques dans les écoles en l'absence jusqu'en 2025 d'épreuves centralisées, un ouvrage commun construit par compétences opérationnelles pourrait se révéler essentiel à la réussite de la réforme. Dans ce sens, il faudra explorer différentes pistes afin de trouver un consensus sur son financement et sur les modalités d'écriture de l'ouvrage. Il est d'ores et déjà clair qu'un apport du terrain par des cas concrets sera fondamental à atteindre des objectifs basés sur des compétences opérationnelles.

À ce jour des milliers d'heures ont déjà été investies pour la transformation du métier d'employé de commerce CFC du futur. D'importants objectifs ont déjà été atteints et la volonté de travailler d'une manière consensuelle par toutes les parties prenantes s'avère gagnante. Le challenge pour les écoles est énorme, mais avec du courage et un esprit orienté solution, je suis persuadé que cette réforme sera un succès et permettra l'épanouissement du corps enseignant et des élèves. Je me réjouis de continuer à amener ma modeste pierre à cet édifice qui nous permettra de former des jeunes en adéquation avec les besoins du marché du travail et munis des compétences nécessaires à leur adaptation aux défis futurs par une majeure responsabilisation et autonomie ainsi qu'un esprit créatif qui s'avèrera essentiel dans le futur.



**Luca Pession**

Directeur école professionnelle  
commerciale de Fribourg (EPC)

## Défis actuels et à venir de la CSBFC

La Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC) est l'organe qui chapeaute la profession « Employé-e de commerce CFC ». Dans cette fonction, elle est responsable du développement de la profession et de sa qualité, c'est-à-dire de l'élaboration et de la mise à jour des documents de base pour l'ensemble des lieux de formation, des modèles de formation et des parcours de qualification professionnelle, en collaboration avec les partenaires de la formation professionnelle et avec le concours de tous les acteurs de la formation commerciale initiale.

### La CSBFC en tant qu'association de formation professionnelle

En 2019, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a défini dans un document de travail le concept d'« organisation du monde du travail » ainsi que les formes d'organisation possibles du rôle associé à jouer en tant qu'« organe responsable ». Il en ressort que la CSBFC est une association de formation professionnelle. « Les associations de la formation professionnelle, souvent appelées communautés d'intérêts, ont été créées spécialement pour assumer des tâches dans la formation professionnelle, p. ex. pour des formations professionnelles spécifiques. (...) Les associations de la formation professionnelle défendent en premier lieu les intérêts de la formation. Les organisations qui portent les associations de la formation professionnelle, autrement dit les branches concernées, veillent à une répartition claire des tâches. » Les tâches de la CSBFC à ce titre sont réglées dans les statuts. À vrai dire, la seule chose stipulée dans les statuts concernant le développement de la profession est que la CSBFC s'attache pour cette tâche les services de la Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité (CSDPQ) de la formation des employés de commerce CFC.

Le rapport sur la « Contribution de la formation professionnelle à l'innovation »<sup>1</sup> aborde également, entre autres, le rôle des organisations du monde du travail. À l'occasion de la conférence d'automne 2019 du SEFRI, la professeure Uschi Backes-Gellner, de l'Institut d'économie d'entreprise de l'Université de Zurich, dans son discours d'ouverture intitulé « Contribution de la formation professionnelle à l'innovation – enseignements tirés des résultats de la recherche pour la Suisse », a résumé les contributions des organes responsables comme suit :

- « La contribution de la formation professionnelle initiale à l'innovation est renforcée par une mise à jour régulière et systématique des contenus et des programmes de la formation ;
- Le savoir porteur d'innovation(s) est diffusé dans les entreprises formatrices par l'intermédiaire de la participation des entreprises à la formation professionnelle initiale ;
- L'efficacité du partenariat associatif joue dans ce contexte un rôle capital. »

### Conditions de réussite pour des processus de développement de la profession couronnés de succès

Le plan directeur et l'organisation du projet « Employé-e-s de commerce 2022 » ont porté leurs fruits. Cela est aussi particulièrement vrai pour ce qui concerne la réalisation des

conditions de réussite suivantes :

- Anticiper les développements futurs
- Recenser les exigences du marché du travail
- Façonner une coopération réussie
- Rendre les connaissances utilisables pour la pratique
- Trouver un équilibre entre normalisation et flexibilité
- Soumettre à une réflexion commune et aborder les questions de mise en œuvre dès le début

Les prérequis importants d'une collaboration réussie sont, d'une part, une gestion rigoureuse de processus visant systématiquement à dégager un consensus fondé sur l'association au projet des partenaires de la formation professionnelle et, d'autre part, l'intégration de tous les acteurs de la formation commerciale initiale à un stade précoce. Cela est garanti par les différents groupes de projet - en particulier par l'équipe clé du projet « Employé-e-s de commerce 2022 », qui est composée de membres représentant les partenaires de la formation professionnelle - et par la CSDPQ « Employé-e de commerce CFC ».

Le comité de la CSBFC se considère avant tout comme l'organe de direction de l'entité responsable de la profession « Employé-e de commerce CFC » et comme l'organe de pilotage du projet « Employé-e-s de commerce 2022 ». Le comité s'engage en faveur de la formation commerciale initiale dans son ensemble, c'est-à-dire aussi en faveur des branches et des acteurs de la formation commerciale initiale qui ne sont pas directement représentés au sein du comité ou de la CSBFC. Le comité n'est expressément pas concerné par la négociation d'intérêts purement spécifiques aux branches. La participation des branches de formation et d'examens au projet « Employé-e-s de commerce 2022 » est également pleinement garantie à tout moment, indépendamment de leur présence au sein du comité de la CSBFC. Des manifestations régulières sont organisées pour informer les branches, coordonner les résultats intermédiaires et les questions de procédure, se forger des avis et planifier les travaux à venir des branches.

Les organes responsables du projet travaillent sur la base des spécifications des partenaires de la formation professionnelle pour les processus de développement de la profession, sur la base du plan directeur de la CSBFC et sur la base des décisions de l'Assemblée des délégués, du comité de la CSBFC et de la CSDPQ « Employé-e de commerce CFC ». Les résolutions de l'équipe clé servent notamment à préparer les réunions de la CSDPQ « Employé-e de commerce CFC », durant lesquelles il s'agit de coordonner les actions des partenaires de la formation professionnelle et des acteurs de la formation commerciale initiale.

### Participation des écoles professionnelles et des enseignants<sup>2</sup>

Depuis le lancement du projet « Employé-e-s de commerce 2022 », la participation des écoles et des enseignants est garantie. Au cours de la première phase, les représentants des trois conférences scolaires (Conférence suisse des écoles professionnelles commerciales (CSEPC), Conférence des écoles de commerce suisses (CECS) et Verband Schweizerischer Handelsschulen (VSH), pendant alémanique du Groupement suisse des écoles de commerce (GEC)) ont été informés dans le cadre d'un groupe de travail spécial et ont

<sup>1</sup> Backes-Gellner/Pfister (2019) « Contribution de la formation professionnelle à l'innovation – enseignements tirés des résultats de la recherche pour la Suisse ». Etude dans le cadre du rapport « Recherche et innovation en Suisse 2020 », partie C, étude 1 (SEFRI : 2019).

<sup>2</sup> Cette section est tirée d'un article d' Esther Schönberger, présidente de la Conférence suisse des écoles professionnelles commerciales (CSEPC), paru dans la newsletter de la CSBFC de février 2019.

participé au travail conceptuel. Dès le début, les informations ont été publiées sur la plate-forme de communication « Employé-e-s de commerce 2022 » et ainsi mises à la disposition de toutes les parties concernées et personnes intéressées. Au cours de la deuxième phase, les représentants des conférences scolaires ont pu déléguer des enseignants de toutes les domaines d'enseignement dans différents groupes de travail par l'intermédiaire des recteurs, par exemple dans les groupes chargés de l'élaboration et de la répartition semestrielle des objectifs évaluateurs et de l'établissement du tableau des leçons. Lors de la composition des groupes de travail, on a veillé à assurer une représentation équilibrée : en ce qui concerne les régions linguistiques, les effectifs des trois conférences et la taille des écoles. L'implication des écoles et des enseignants spécialistes sera également essentielle dans la prochaine phase du projet. Il s'agit de projets de mise en œuvre, de questions didactiques et méthodologiques et de formations continues ; en d'autres termes, de l'activité clé « enseignement ». Pour ces travaux, une représentation « fidèle à la réalité » des écoles et des enseignants spécialistes sera assurée selon les critères mentionnés ci-dessus.

#### **Collaboration avec les partenaires de la formation professionnelle**

Depuis le début du projet, il y a eu un échange régulier avec le SEFRI. Cet échange est organisé conjointement avec le projet « Vente 2022+ » et Formation du Commerce de Dé-tail Suisse (FCS), l'organe responsable des professions du commerce de détail. Un groupe de travail ad hoc interprojets baptisé « Partenaires de la formation professionnelle » a été créé dans le but d'assurer une information précoce sur les développements actuels et d'identifier les domaines problématiques dans la perspective de la mise en œuvre. Ce groupe est également organisé sur une base transversale, en termes de champs professionnels et de projets, et assure notamment l'implication de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP). Enfin, il existe un groupe de travail nommé « Cantons » pour chacun des projets « Employé-e-s de commerce 2022 » et « Vente 2022+ ». L'objectif est d'obtenir des retours sur l'état d'avancement des projets, sur les différentes façons de voir et sur les questions spécifiques de mise en œuvre.

Au début du mois de janvier 2020, un échange transversal – interprofessions et interprojets – a eu lieu avec la Commission Développement des professions (CDP) de la CSFP. Dans sa synthèse des résultats, la CDP a constaté que les deux organes responsables et la direction du projet avaient endossé leur responsabilité avec prudence et mené le travail à bon port avec professionnalisme. Lors de cette rencontre, des questions spécifiques de mise en œuvre et des questions de nature politique ont été adressées aux différents organes compétents. Par exemple, d'autres rencontres auront lieu dans le cadre de l'assemblée plénière et de la réunion du comité de la CSFP.

#### **Regarder vers l'avenir**

La poursuite des multiples activités de coopération décrites ci-dessus dans le cadre de la mise en œuvre et de l'actualisation des futures prescriptions sur la formation impose de

nouvelles exigences à la CSBFC.

De nouveaux défis se présenteront également en lien avec le statut des branches de formation et d'examens. Par exemple, à propos de l'entrée en vigueur de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022, le SEFRI a déclaré que les branches de formation et d'examens actuelles ne seraient plus soumises à une procédure de reconnaissance du SEFRI, comme c'était le cas auparavant. Dans le cadre de la formation commerciale initiale, les branches sont considérées comme des spécialisations. Les filières de spécialisation presupposent un besoin avéré sur le marché du travail, un nombre suffisant de places de formation et un profil professionnel différent. Il en résulte de nouvelles tâches pour la CSBFC dans le domaine de l'assurance qualité.

Eu égard à une réorganisation de la CSBFC qui, de l'avis du comité, deviendra nécessaire dans le cadre de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022, les membres du comité et la coprésidence n'ont – lors de l'Assemblée des délégués 2019 – pas été élus pour quatre ans, en dérogation aux statuts, mais provisoirement pour les deux prochains exercices, à savoir 2019/20 et 2020/21. En outre, les résolutions suivantes du comité sur le positionnement et la mise en réseau de la CSBFC ont été présentées et approuvées :

- La CSBFC dans son ensemble doit être renforcée et la mise en réseau dans la formation professionnelle doit être améliorée. La mise en œuvre de cet objectif sera également examinée dans le contexte du thème « Optimisation de la gouvernance dans la formation professionnelle » (Formation professionnelle 2030).
- À court terme, un réseau de personnalités sélectionnées issues des organes responsables des branches de formation et d'examens doit être mis en place aux fins d'améliorer le positionnement de la CSBFC.
- La plus grande continuité possible est assurée au niveau du comité et du secrétariat. D'une part, pour sécuriser le projet « Employé-e-s de commerce 2022 » et, d'autre part, en vue d'une réorganisation de la CSBFC qui sera nécessaire à partir de 2022. La répartition des tâches et la réglementation des compétences seront ajustées et la coopération sera optimisée en continu.

Dans un avenir proche, le comité de la CSBFC traitera les points clés d'une éventuelle réorganisation et il fera rapport sur l'état d'avancement de la discussion lors de l'Assemblée des délégués 2020.

#### **Roland Hohl**

Secrétaire exécutif de la CSBFC  
et président de la CSDPQ  
Employé-e de commerce CFC



## Employés de commerce 2022 du point de vue de l'ovap

### Ce qui s'est passé jusqu'à présent

#### Compétences d'avenir et questionnaire Delphi

En juillet 2019, la CSBFC/Ectaveo AG a publié le rapport d'évaluation du questionnaire Delphi « Employés de commerce 2022 ». L'objectif du questionnaire Delphi était d'évaluer la situation du système de la formation commerciale initiale et d'obtenir un feed-back sur les compétences d'avenir. Pour celles-ci, on a sollicité le concours d'experts de l'administration publique : Chancellerie d'Etat de Zurich, egovpartner, et « Ökozentrum Schweiz ».

Ont donné un feed-back sur les compétences d'avenir : La Conférence suisse des chef/fes du personnel des administrations publiques, la Conférence suisse pour l'évolution de l'organisation et du personnel dans les organismes publics, et l'ovap.

#### Workshops sectoriels pour le recensement et la validation des spécificités de la branche

Pour nous aider à nous rapprocher le plus possible de situations de travail réelles, deux groupes de jeunes employés de commerce ont décrit leurs activités dans le cadre d'un workshop. Leur tâche consistait à décrire les différentes activités que les collaborateurs qualifiés titulaires d'un diplôme d'« Employé de commerce CFC » traitent de façon autonome après l'apprentissage (un à cinq ans après la fin de celui-ci, sans formation complémentaire dans un domaine de spécialisation).

Un groupe était composé de 13 collaborateurs de différentes administrations municipales et communales provenant de différents services et offices. L'autre groupe était composé de 9 collaborateurs de différentes administrations cantonales provenant de différents services et offices.

Les activités décrites ont été traitées au titre de situations de travail comportant des facteurs critiques de succès. Lors d'un deuxième workshop, les deux groupes ont examiné ces situations de travail d'un œil critique. Puis, ils ont procédé à des changements qu'ils ont finalement approuvés.

Lors d'un sondage mené auprès de 33 autres personnes travaillant au sein d'administrations municipales et cantonales (AG, BL, BS, GR, TG, SO, SZ, UR, ZH), il a été demandé à ces personnes quelles situations de travail elles rencontraient dans l'administration. Les feed-back ont confirmé le travail minutieux des deux groupes de travail.

Ces situations de travail ont fait l'objet d'une consultation plus large menée auprès des organisations régionales de formation (ORF). Chaque ORF a pu présenter cinq personnes qui ont donné un feed-back sur les situations de travail (51 personnes de Suisse alémanique, 19 personnes de Suisse romande, 5 personnes du Tessin). Pour les personnes interrogées, le plus grand défi a été de fournir un feed-back sur les situations de travail décrites. Autrement dit, de ne pas donner un feed-back en fonction des objectifs évaluateurs du passé.

À partir de ces situations de travail, on a défini les compétences opérationnelles. Et l'on a développé des objectifs évaluateurs correspondants pour l'entreprise et les cours

interentreprises (CI). Ces objectifs évaluateurs sont nécessaires pour le plan de formation – qui doit être soumis à l'attention du SEFRI – ainsi que pour le développement, à l'intention des entreprises, du programme d'enseignement CI et des missions de formation pratique. Les différents apprentis et formateurs des entreprises n'auront plus à batailler ferme avec les objectifs évaluateurs. Vous en saurez davantage à ce sujet un peu plus loin.

#### Consultation interne – menée au sein de la branche – des compétences opérationnelles spécifiques à la branche

Les compétences opérationnelles spécifiques à la branche présentées (voir page 38) ont fait l'objet d'une consultation par des intervenants et les ORF de l'ovap. À côté de leur activité de dispensateur de formation, les intervenants sont des collaborateurs des administrations. Ils connaissent les différentes situations de travail et savent quelles sont les compétences requises pour pouvoir agir avec succès. Parmi les représentants des ORF, 26 personnes ont fourni un feedback ; parmi les intervenants, 97 personnes ont donné leur avis.

Voici les questions qui étaient posées pour chaque compétence opérationnelle :

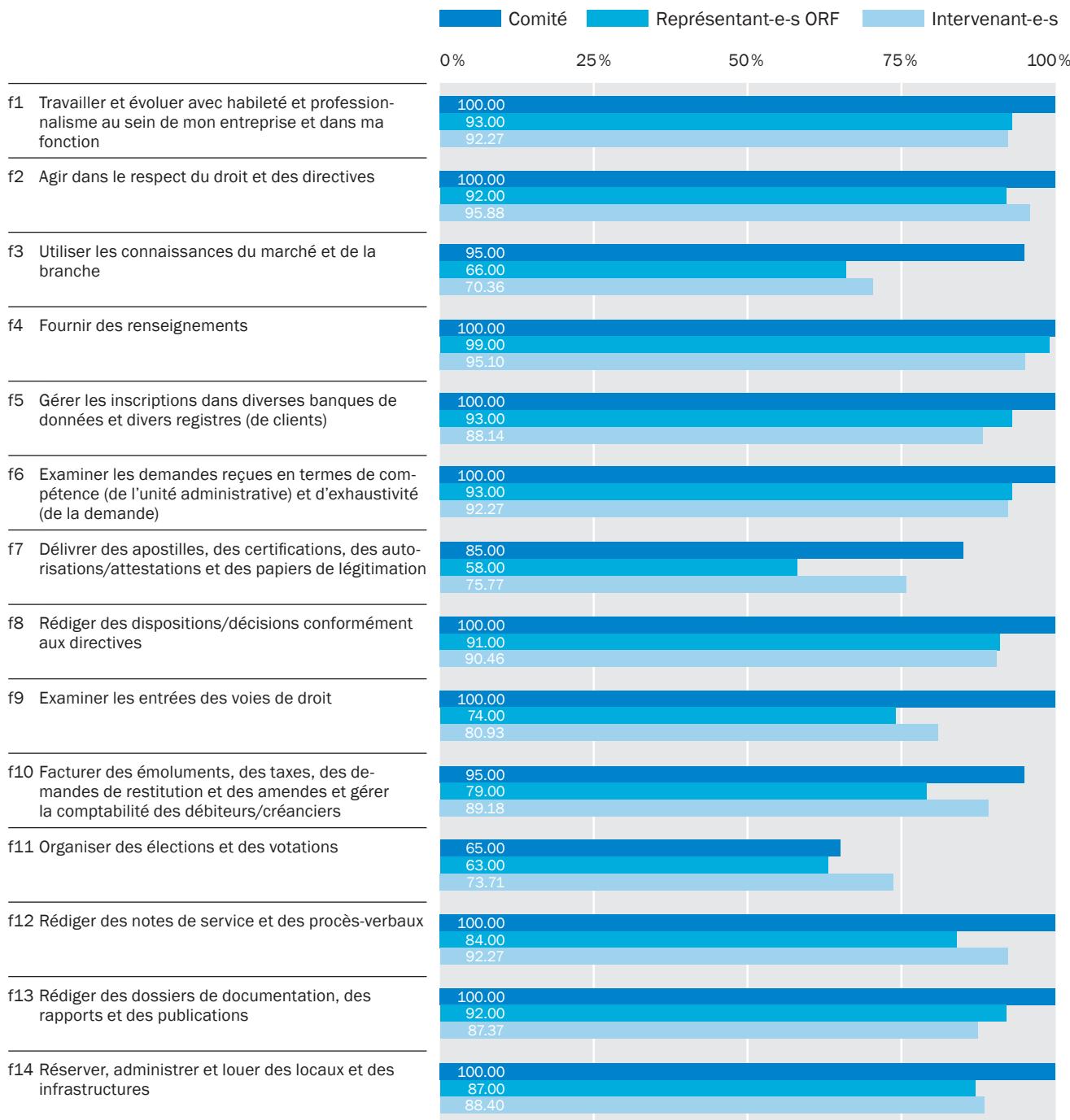
- a. La compétence opérationnelle est-elle requise dans votre unité administrative (entreprise) ?
- b. Selon vous, les facteurs critiques de succès sont-ils valables pour cette compétence opérationnelle
- c. Concernant la compétence opérationnelle, les objectifs évaluateurs entreprise décrivent-ils les aptitudes requises à la fin de l'apprentissage ?

Mes propositions d'amélioration/de complément pour les OE entreprise :

- d. Concernant la compétence opérationnelle, les objectifs évaluateurs cours interentreprises décrivent-ils les aptitudes abordées dans le cadre du CI/auxquelles celui-ci prépare ?

Mes propositions d'amélioration/de complément pour les OE CI :

### Evaluation de la procédure de consultation



## Compétences opérationnelles spécifiques ovap

### f1 Travailler et évoluer avec habileté et professionnalisme au sein de mon entreprise et dans ma fonction

L'employé de commerce connaît le mandat (de prestations) ou les missions principales de son unité administrative et comprend le mode de fonctionnement de celle-ci.

Il connaît le principe directeur et s'intéresse aux priorités stratégiques.

Il connaît les principaux objectifs et la position de l'unité administrative à l'intérieur des niveaux administratifs (Confédération, Cantons, Communes).

Il comprend les fonctions de base et transversales et leurs interrelations et connaît leurs prestations et leurs coûts.

Il communique en conformité avec le concept d'information et de communication.

### f2 Agir dans le respect du droit et des directives

Dans ses domaines de travail, l'employé de commerce applique avec rigueur les principes administratifs généraux ainsi que les directives et spécifications opérationnelles.

Il traite les données et les informations en toute sécurité et en respectant les directives sur la protection des données et le secret de fonction.

### f3 Utiliser les connaissances du marché et de la branche

L'employé de commerce identifie les interactions de l'économie nationale et leur influence sur les administrations publiques, notamment aux niveaux cantonal et communal.

### f4 Fournir des renseignements

L'employé de commerce fournit avec méthode des renseignements oraux et écrits sur la base des demandes des clients, par exemple des habitants, des citoyens, d'autres services ou des membres des autorités publiques.

Il remercie la personne ou l'instance concernée de sa demande selon les directives opérationnelles et vérifie si la réponse à cette question de client relève/ces questions de clients relèvent bien de sa compétence. Si tel n'est pas le cas, il (re)dirige le client vers le service ou la personne ayant la compétence requise pour répondre à la demande en question.

Il répond aux demandes de manière structurée et en respectant le secret de fonction, la protection des données et les directives opérationnelles.

Il utilise des outils appropriés, tels que des fiches d'information, des instructions et des directives, des références à des liens vers des plates-formes électroniques et des formulaires. Lorsque les conditions-cadres opérationnelles et juridiques le permettent, il offre un soutien au client en remplissant les formulaires et en complétant les requêtes.

Il montre aux clients les compétences et les canaux procéduraux/voies officielles en s'adaptant au destinataire.

Si l'expéditeur de la demande a employé un ton inappropriate, il fait référence dans sa réponse exclusivement au contenu factuel.

Si nécessaire, il informe ses supérieurs (si quelqu'un a proféré des menaces, par exemple). Pour les réponses complexes et lourdes de conséquences pour le client, il s'entretient de sa réponse avec un collègue de travail ou un supérieur.

L'employé de commerce fournit des renseignements fiables aux clients conformément aux directives opérationnelles. Dans les situations non définies, il clarifie avec l'instance supérieure si le renseignement doit être donné oralement ou par écrit.

En fonction du renseignement, il consigne le résultat sous une forme appropriée et conformément aux directives opérationnelles. Si nécessaire, il assure le classement et/ou l'archivage de la correspondance.

Si des dossiers doivent encore être demandés ou si des documents doivent encore être soumis ultérieurement à la fourniture du renseignement, il vérifie s'ils ont été reçus dans les délais convenus.

### f5 Gérer les inscriptions dans diverses banques de données et divers registres (de clients)

L'employé de commerce tient les registres ou une base de clientèle/base de clients, par exemple le registre des habitants, le registre fiscal, le registre électoral, le registre du commerce, le registre des clients des services sociaux ou les inscriptions dans les ORP, conformément aux directives juridiques et opérationnelles. Dans l'accomplissement de cette tâche, il respecte le secret de fonction et la protection des données.

#### Inscription pour l'entrée dans le registre

Il procède à l'inscription dans les règles de l'art.

Il respecte les procédures prédéfinies et sait quels documents doivent être disponibles et inscrits dans tel ou tel registre en vue de l'inscription/l'enregistrement. S'il n'a pas reçu tel ou tel document absolument nécessaire pour l'inscription/l'enregistrement dans un registre, il convient avec le client d'un délai de grâce pour la soumission de ce document.

Il tient compte des délais et des exigences légales en vigueur tout au long du processus d'inscription. Lorsque les directives opérationnelles et les conditions-cadres juridiques le permettent, il offre un soutien au client pour l'établissement/la soumission des documents requis.

#### Mutations et radiations

Il effectue les mutations, les modifications et les radiations conformément aux directives et assure l'interface avec d'autres services pour le traitement continu et/ou ultérieur des données.

#### Assurance qualité

L'employé de commerce effectue un autocontrôle. En outre, il demande aux clients de vérifier les données collectées et de confirmer qu'elles sont correctes.

Il est conscient de l'importance d'une saisie correcte des données dans les registres et sait qu'une saisie incorrecte peut avoir de graves conséquences.

#### f6 Examiner les demandes reçues en termes de compétence (de l'unité administrative) et d'exhaustivité (de la demande)

L'employé de commerce examine l'exhaustivité des demandes et vérifie que leur traitement relève bel et bien de sa compétence. Il ouvre un dossier correspondant (dans le système électronique) et transmet les demandes aux services/offices concernés pour prise de position.

#### Contrôler la réception de la demande

L'employé de commerce réceptionne les demandes écrites ou les demandes soumises par voie électronique.

Il prend acte de l'arrivée de la demande et assure la vérification formelle de la demande quant à la compétence du service et à l'exhaustivité des dossiers soumis.

#### Demande de dossiers et de documents supplémentaires

S'il manque des dossiers devant impérativement être joints à la demande, il en informe l'auteur de la demande et convient d'un délai de grâce pour la soumission ultérieure des dossiers et des documents manquants.

#### Circulation des dossiers

Si tous les dossiers et documents nécessaires sont disponibles, il se charge de la circulation (circuit de traitement des dossiers) de la demande pour prise de position auprès des services et/ou offices concernés (physiquement ou par voie électronique).

#### Retour à l'expéditeur

Si l'auteur de la demande ne soumet pas les dossiers demandés en temps voulu, il met l'auteur de la demande en demeure conformément aux directives juridiques et opérationnelles et/ou renvoie les documents de demande incomplets à l'expéditeur.

#### f7 Délivrer des apostilles, des certifications, des autorisations/attestations et des papiers de légitimation

##### Apostilles et certifications

L'employé de commerce certifie différentes signatures. Cela va de la simple authentification de signature d'une personne physique aux supra-certifications de documents destinés à l'étranger.

Il certifie l'authenticité des signatures de l'autorité publique qui a établi ces documents, mais pas l'exactitude du contenu du texte.

##### Délivrer des autorisations et des papiers de légitimation pour des tâches et des activités particulières

A la demande des personnes exécutant certaines tâches et certaines activités, l'employé de commerce délivre les autorisations et les pièces de légitimation de l'autorité compétente conformément aux directives opérationnelles, par exemple pour le commerce itinérant, la gestion d'un établissement de fête, l'exploitation d'un étal de marché ou le travail en tant que forain ou exploitant de cirque. Dans le cadre du traitement de ces documents, il accorde une attention particulière aux dispositions du droit des étrangers et aux preuves à fournir quant aux assurances et aux certificats de sécurité (organismes d'inspection agréés). Une fois que toutes les pièces justificatives sont disponibles, il prépare les papiers de légitimation correspondants.

##### Agéments et papiers de légitimation

Par exemple, l'employé de commerce autorise les personnes et les véhicules à circuler et prépare les papiers de légitimation nécessaires pour cela.

Il organise et administre les inspections des véhicules et leur mise en circulation (plaques d'immatriculation), ainsi que les examens de conducteur et il délivre les pièces de légitimation correspondantes, y compris les dupliques. Il tient les registres selon les directives opérationnelles, enregistre et gère les données des sociétés de leasing et assure l'échange de données avec les assureurs.

##### Délivrer des papiers de légitimation personnels

L'employé de commerce enregistre par exemple les événements relevant de l'état civil des personnes physiques, de la naissance à la mort, et prépare les documents correspondants, tels que l'acte de naissance, le contrat de mariage, les documents relatifs aux partenariats enregistrés, la carte d'identité familiale ou l'acte de décès.

Il traite les annonces et les avis reçus et remplit les formulaires correspondants. Par ailleurs, il vérifie leur exactitude avant d'effectuer une entrée, une modification ou une suppression correspondante dans le registre concerné.

#### Assurance qualité

Lorsqu'il est amené à délivrer des papiers de légitimation, l'employé de commerce doit respecter les conditions-cadres juridiques, en particulier la loi sur les étrangers et les délais.

Il prépare les papiers de légitimation sans commettre d'erreurs, car il sait que des papiers de légitimation entachés d'erreurs ont de graves conséquences pour les personnes concernées.

**f8 Rédiger des dispositions/décisions conformément aux directives**

L'employé de commerce rédige des dispositions/décisions pour le compte de l'autorité concernée en conformité avec les directives et en respectant les modèles.

Il applique les bases légales au cas par cas.

Il vérifie si toutes les directives et tous les documents nécessaires à la rédaction de la disposition/de la décision sont disponibles, par exemple les faits, les principes de droit sous-jacents, le prononcé du jugement/le dispositif, la réglementation des coûts, les indications des voies de droit, les destinataires, la date ou l'expéditeur.

Il établit le document en fonction de ces directives et du modèle défini pour cela et le soumet à la signature. Il envoie dans les délais les dispositions/décisions munies d'une signature légale à tous les destinataires, y compris aux destinataires des copies, et garantit le classement et l'archivage dans les règles de l'art.

**f9 Examiner les entrées des voies de droit**

L'employé de commerce examine les oppositions, les recours de première instance et les recours de deuxième instance pour vérifier que leur traitement relève bel et bien de sa compétence et pour s'assurer de leur exactitude formelle.

Il réceptionne les contestations visant une disposition/décision émanant d'une autorité et vérifie si son service est compétent pour déterminer si la voie de droit a été introduite dans le délai imparti et si la soumission était formellement correcte. Si son service n'est pas compétent, il transmet les documents au service compétent.

Il confirme la réception, saisit le dossier dans le système et transmet (physiquement ou par voie électronique) la contestation au gestionnaire de dossiers compétent.

**f10 Facturer des émoluments, des taxes, des demandes de restitution et des amendes et gérer la comptabilité des débiteurs/créanciers**

Facturer et percevoir des émoluments, des taxes, des demandes de restitution et des amendes

L'employé de commerce facture les services étatiques fournis, les émoluments d'utilisation ou les concessions conformément aux ordonnances et aux règlements sous-jacents.

Il établit les factures sur la base d'une grande variété de paramètres et de documents, tels que les décisions de justice, les rapports de police, les dispositions, les décisions ou les demandes de restitution. Un autre exemple est le domaine de l'asile, où il établit les décomptes semestriels et facture les forfaits par dossier et par demandeur d'asile.

Gérer la comptabilité des débiteurs et des créanciers

L'employé de commerce gère la comptabilité des créanciers et des débiteurs pour son département/office.

Il gère les comptes de débiteurs et les comptes de créanciers pour le compte de tiers, par exemple des clients, des mandants en faillite ou d'autres institutions de droit public.

Il vérifie les paiements entrants et est responsable de l'encaissement. En fonction des possibilités des clients et des conditions-cadres juridiques, il fixe avec eux les modalités des paiements échelonnés ou les assiste en cas de demandes de remise.

Il vérifie les visas, assigne des comptes aux créanciers et saisit les données dans le logiciel de comptabilité pour le paiement à temps, en tenant compte des déductions éventuelles.

A intervalles réguliers, il vérifie les comptes auxiliaires. Il exécute les manœuvres de coordination nécessaires avec la comptabilité financière et/ou gère la comptabilité financière. En cas d'écart, il procède aux écritures correctrices conformément au SCI (système de contrôle interne) tout en assurant la traçabilité des modifications apportées.

En ce qui concerne les comptabilités des clients dans le domaine social, il assure le paiement des frais de subsistance des clients et effectue des paiements pour les clients, par exemple le paiement des loyers et des factures médicales. Dans l'accomplissement de ces tâches, il tient compte des divers facteurs d'influence susceptibles de changer sur une base mensuelle.

Il gère également les bons d'alimentation et organise les paiements en espèces en cas d'urgence.

**f11 Organiser des élections et des votations**

Exercice du droit de vote par écrit

L'employé de commerce ajuste le registre des votants ou le registre électoral, organise l'envoi des documents de votation et d'élection et prépare le bureau de vote pour le dépouillement et l'évaluation des bulletins de votation et d'élection reçus.

Il assure le bon déroulement du dépouillement, le contrôle et le suivi du comptage, ainsi que la transmission des résultats et la publication des résultats des votations et des élections conformément aux directives opérationnelles.

Élections et votations à l'occasion des assemblées communales

Il tient le registre électoral des voix présentes et le procès-verbal.

En cas de scrutin (élection/votation) secret, il assure la bonne distribution des bulletins de vote et veille au bon comptage des résultats, les consigne, les transmet et les publie.

**f12 Rédiger des notes de service et des procès-verbaux**

Préparation

L'employé de commerce fournit les sujets et les documents pour l'ordre du jour en respectant la date limite de soumission.

En collaboration avec la direction de la réunion, il prépare la convocation/l'ordre du jour et le procès-verbal préalable, annexes comprises, dans les délais impartis.

Prise de notes de dossier et rédaction de procès-verbaux pendant la réunion

L'employé de commerce rédige des notes de dossier et des procès-verbaux.

Dans l'accomplissement de cette tâche, il respecte les conditions-cadres juridiques, la confidentialité et le secret de fonction et il fait la distinction entre les exigences spécifiques liées aux différents types de procès-verbaux.

Il enregistre les votes, les requêtes et les prises de décision conformément au type de procès-verbal requis. Pour ce faire, il utilise les modèles correspondants et tient compte des conditions-cadres juridiques et opérationnelles associées.

Il rédige les points de discussion et les prises de décision de manière à garantir la traçabilité des débats.

Suivi des notes de dossier/procès-verbaux

Sur la base de la présence, de l'absence/des excuses consignées dans le procès-verbal et de la durée d'une réunion ou d'un autre événement nécessitant une note de dossier ou un procès-verbal, il paie les jetons de présence et les frais de participation.

Il met le procès-verbal à la disposition des destinataires en temps utile, prépare les extraits des procès-verbaux et des décisions et archive la note de dossier/le procès-verbal et les documents d'accompagnement conformément aux directives juridiques et opérationnelles.

#### **f13 Rédiger des dossiers de documentation, des rapports et des publications**

Rédiger des dossiers de documentation et des rapports

L'employé de commerce rédige et conçoit divers dossiers de documentation, tels que la documentation sur les flux de travail et les processus, qui servent d'outil interne ou d'ouvrage de référence.

Il rédige aussi des dossiers de documentation sur des événements, par exemple une fête du 1er Août ou une fête des jeunes citoyens, qui servent à assurer la traçabilité et à rendre compte. Cela inclut également les messages budgétaires ou les rapports annuels, les rapports financiers et les rapports d'activité.

Il crée des dossiers pour la présentation de projets, de produits et de services, par exemple à propos d'une propriété qui est mise aux enchères forcées dans le cadre d'une faillite, ou un dossier de documentation sur la commune destiné aux nouveaux arrivants. Il conçoit ces documents de telle façon que l'objet soit présenté de la manière la plus attrayante et la plus agréable possible.

Il conçoit la documentation dans un but précis et pour tel ou tel public cible. Dans l'accomplissement de cette tâche, il utilise la marge de manœuvre disponible tout en tenant compte des conditions-cadres opérationnelles et juridiques.

Rédiger des publications officielles

L'employé de commerce utilise le logiciel/l'application interne de l'entreprise pour produire des publications officielles, autrement dit des informations officielles, conformément aux directives et aux modèles opérationnels et juridiques. En voici quelques exemples : entrée en vigueur de nouvelles lois notifiées dans le Journal officiel ou informations sur l'attribution des marchés publics, ouvertures de faillites, annonce d'enchères forcées, transfert de propriété de certains terrains, etc.

#### **f14 Réserver, administrer et louer des locaux et des infrastructures**

Réceptionner les demandes/enregistrer les besoins

L'employé de commerce réceptionne les demandes de réservation (oralement, par téléphone, par écrit, par e-mail, via le formulaire de réservation ou via la plate-forme de réservation, etc.).

Examen de la demande

Par exemple, il vérifie au moyen d'un règlement d'utilisation ou d'un règlement interne si les auteurs de la demande ont le droit d'utiliser les locaux et l'infrastructure et si l'infrastructure concernée est disponible au moment voulu.

Traitements de la demande

Si les conditions d'utilisation sont remplies et si l'infrastructure demandée est disponible, il confirme la réservation par écrit, par exemple par e-mail.

Si les prérequis ne sont pas tous remplis ou s'il s'agit d'une utilisation spéciale qui nécessite des clarifications supplémentaires, des autorisations, etc., ou si une décision de l'autorité compétente est requise, il élaboré les bases décisionnelles nécessaires et donne aux auteurs de la demande des informations au sujet de la procédure et du temps requis pour celle-ci.

Une fois la décision de l'autorité compétente rendue, il rédige soit une réponse positive écrite correspondante, à savoir une confirmation de réservation/un contrat de location, soit une réponse négative.

Suivi

Il informe le service de conciergerie ou le service technique et le service d'entretien et de nettoyage, afin que les locaux et l'infrastructure soient disponibles comme il se doit et puissent être nettoyés par la suite. Il assure l'interface avec d'autres services, par exemple le département des finances, pour la facturation.

Il fait entrer les données, les informations et les documents dans le système de classement et les archives.

## Profil de qualification

Vue d'ensemble des compétences opérationnelles « Employés de commerce 2022 » professionnelles et intersectorielles

Domaines de compétences opérationnelles a–e					Compétences opérationnelles a1–e6
a1 Examiner et développer les compétences commerciales	a2 Développer et utiliser des réseaux dans le secteur commercial	a3 Recevoir et exécuter des tâches dans le secteur commercial	a4 Agir de manière responsable dans la société	a5 Intégrer des questions politiques et tenir compte de sa sensibilité culturelle dans ses actions	
<b>a Travailler dans des structures de travail et d'organisation dynamiques</b>					
b1 Collaborer et communiquer dans différentes équipes pour accomplir des tâches dans le secteur commercial	b2 Coordonner les interfaces dans des processus de travail en entreprise	b3 Participer aux discussions économiques	b4 Exécuter des tâches de gestion de projets commerciaux et traiter des sous-projets	b5 Participer à la réalisation de processus de changement au sein de l'entreprise	
<b>b Interagir dans un milieu de travail interconnecté</b>					
c1 Planifier, coordonner et optimiser des tâches et des ressources dans un environnement de travail commercial	c2 Coordonner et mettre en œuvre des processus de soutien dans le secteur commercial	c3 Documenter, coordonner et mettre en œuvre des processus de travail en entreprise	c4 Mettre en œuvre des activités de marketing et de communication	c5 Superviser et contrôler des opérations financières	c6 Effectuer des tâches dans le domaine de la comptabilité financière (F)
<b>c Coordonner des processus de travail au sein de l'entreprise</b>					
d1 Prendre en compte les besoins des clients et des fournisseurs	d2 Mener des entretiens d'information et de conseil avec des clients et des fournisseurs	d3 Mener des entretiens de vente et de négociation avec des clients et des fournisseurs	d4 Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs	d5 Gérer des situations de conseil, de vente et de négociation exigeantes avec des clients et des fournisseurs dans la langue nationale (Comm. LN) *	d6 Gérer des situations de conseil, de vente et de négociation exigeantes avec des clients et des fournisseurs dans la langue étrangère (Comm. LE) *
<b>d Construire des relations avec les clients et les fournisseurs</b>					
e1 Utiliser des applications dans le domaine commercial	e2 Rechercher et évaluer des informations dans le domaine commercial et économique	e3 Évaluer et préparer des données et des statistiques en lien avec le marché et l'entreprise	e4 Préparer des contenus en lien avec l'entreprise à l'aide d'outils multimédia	e5 Mettre en place et gérer des technologies dans le secteur commercial (T) *	e6 Évaluer de grandes quantités de données au sein de l'entreprise conformément aux instructions reçues (T) *
<b>e Utiliser les technologies numériques du monde du travail</b>					

\*Options

Compétences opérationnelles spécifiques ovap f1–f14					
a1 Examiner et développer les compétences commerciales	a2 Développer et utiliser des réseaux dans le secteur commercial	f ... a3 Recevoir et exécuter des tâches dans le secteur commercial	f ... a4 Agir de manière responsable dans la société	f ... a5 Intégrer des questions politiques et tenir compte de sa sensibilité culturelle dans ses actions	
<b>a Travailler dans des structures de travail et d'organisation dynamiques</b>					
b1 Collaborer et communiquer dans différentes équipes pour accomplir des tâches dans le secteur commercial	f ... b2 Coordonner les interfaces dans des processus de travail en entreprise	f ... b3 Participer aux discussions économiques	f ... b4 Exécuter des tâches de gestion de projets commerciaux et traiter des sous-projets	f ... b5 Participer à la réalisation de processus de changement au sein de l'entreprise	
<b>b Interagir dans un milieu de travail interconnecté</b>					

## Formation spécifique à la branche au sein de l'ovap

### Concept et approche pour les cours interentreprises

L'ovap est très favorable à l'orientation vers les compétences opérationnelles. L'acquisition de compétences opérationnelles exige beaucoup des apprentis et des formateurs. À ce sujet, voir dans l'édition de l'an dernier l'article de Dr Petra Hämmeler intitulé « Design didactique ‣ Employés de commerce 2022 », pages 4 et 5 : « Le design didactique doit donc garantir que les apprentis acquièrent les connaissances de base nécessaires. Celles-ci doivent cependant être transposées dans la situation concrète de travail, afin que les apprentis mettent en place une certaine routine opérationnelle : les apprentis engrangent de l'expérience dans des situations diverses. Les expériences faites sont mises en perspective. De nouvelles connaissances sont acquises et à leur tour testées dans des situations de travail concrètes. »

C'est à l'école professionnelle que les apprentis acquièrent les connaissances de base pour les compétences opérationnelles décrites dans le profil de qualification. C'est au cours interentreprises que les apprentis acquièrent les connaissances de base pour les compétences opérationnelles spécifiques à la branche sous-jacente. L'ovap suit l'approche de l'« apprentissage intégré » ou « blended learning ». Celui-ci consiste à combiner judicieusement des cours présentiels traditionnels (avec un mélange approprié de méthodes) et

l'e-learning moderne, le but étant de proposer un appren-tissage auto-organisé suivi par l'intermédiaire de l'Extranet.

Etape 1 : Récolte et traitement des informations (e-learning)

Etape 2 : Questionnaire de pérennisation des connaissances relativ aux informations (e-learning)

Etape 3 : Travail préparatoire (e-learning)

Etape 4 : Enseignement présentiel dans le cadre du cours interentreprises (**Foyer d'attention : assurer l'assimilation des bases**)

Etape 5 : Travail de suivi (e-learning)

Le concept « Employés de commerce 2022 » prévoit quatre formats didactiques différents pour les cours interentreprises. Le but est que le mode d'organisation de ceux-ci réponde à notre intention de mettre l'accent – de façon globale et systématique – sur les compétences. Pour l'ovap, c'est le format « **Foyer d'attention : assurer l'assimilation des bases** » qui s'impose. Ainsi, des connaissances spécifiques à la branche ou des principes (bases) particuliers spécifiques à la branche abordés dans le cadre de l'enseignement peuvent servir d'assises aux activités opérationnelles effectuées dans le cadre du cours interentreprises. Au moyen d'exercices d'application et des missions de formation pratique à exécuter en entreprise, on s'assure que la théorie est transposée dans le domaine de l'action professionnelle pratique.

### Présenter situation de travail

### Activer les connaissances préalables acquises à l'école professionnelle\*

### Transmettre des connaissances

- = spécifique à la branche
- Apprentissage auto-organisé\*
- Instruction\*

### Pérennisation des connaissances\*

### Exercices d'application\*

- = mise en œuvre
- = analyse

### Consolidation des connaissances\*

- Situation de travail

Mission de  
formation  
pratique

### CI – évaluation des compétences = note de l'échange d'expériences

- = questions sur les connaissances
- = simulation d'action
- Orienté processus
- Orienté résultats

Par écrit

\* Mélange de méthodes

Au sein de l'ovap, ces évaluations des compétences CI comporteront deux volets. D'une part, elles porteront sur le contenu des cours interentreprises, qui sera examiné au moyen d'un test électronique. D'autre part, l'évaluation des performances d'apprentissage en ce qui concerne la préparation et le suivi des cours interentreprises sera prise en compte dans la note d'expérience « CI » (évaluation des compétences CI). Il va sans dire que les apprentis, dans le cadre des cours interentreprises, recevront également des informations – et une préparation ad hoc – sur le déroulement de leur apprentissage, l'application et l'utilisation des moyens auxiliaires, de même que sur la procédure de qualification et les performances à réaliser ou les services à fournir pour répondre aux exigences liées à celle-ci. Ainsi, le cours interentreprises servira de cadre à une explication et à une initiation relatives à l'instrument baptisé « mission de formation pratique ».

### Formation en entreprise

La mission de formation pratique est l'instrument utilisé en entreprise qui permet aux apprentis d'appliquer et de mettre en pratique leurs connaissances de base et d'acquérir de l'expérience. Les missions de formation pratique traduisent et transposent les objectifs évaluateurs entreprise, si bien que les formateurs et les apprentis n'ont plus à se battre avec une série d'objectifs évaluateurs, mais développent des missions de formation pratique concrètes. Les missions de formation pratique sont mises au point par l'ovap. L'ensemble des missions de formation pratique à élaborer (une mission de formation pratique peut concerner plusieurs compétences opérationnelles) couvre les compétences opérationnelles des domaines de compétences opérationnelles a à f.

### Ce qui est encore à venir – la position de l'ovap

La procédure de qualification va s'étendre logiquement aux trois lieux de formation. La procédure de qualification prévoit des notes d'expérience en entreprise, un cours interentreprises et une école professionnelle. Le nombre d'examens finaux sera réduit et il s'agira de concevoir ceux-ci de telle

manière qu'ils soient axés sur les compétences. Cela signifie que les connaissances pures ne seront plus nécessaires, que les candidats interviendront dans un contexte réel, dans une situation de travail concrète et montreront s'ils ont les compétences nécessaires pour gérer cette situation avec succès.

### Qu'est-ce qui doit être examiné – et où ?

#### Note d'expérience EP

- Connaissances de base et d'application intersectorielles DCO a-b, y compris options
- Formation générale (DCO a)
- Anglais ou 2e langue nationale

#### Travail d'approfondissement

- Foyer d'attention : DCO a

#### Examen final école professionnelle

- Connaissances professionnelles intersectorielles communes à tous les DCO
- Formation générale (DCO a)
- Anglais ou 2e langue nationale

#### Note d'expérience entreprise

- Mise en œuvre et en perspective (à des fins de réflexion) d'une sélection de compétences opérationnelles DCO a-e, motivation et esprit d'initiative

#### Note d'expérience cours inter-entreprises

- Mise en œuvre du savoir-faire propre à la branche

#### Examen final entreprise (spécifique à la branche)

- Application de tous les DCO
- Mise en œuvre des connaissances sectorielles
- Réflexion sur son action (personnelle) en tant que professionnel

### Système d'éducation

#### MP2

Langue standard

2<sup>e</sup> langue nationale (B2) et anglais

#### 4 options

Langue standard ou 2<sup>e</sup> langue nationale (B2)/anglais ou finances ou technologie

#### CFC

Langue standard

2<sup>e</sup> langue nationale (B1) ou anglais

Domaine à choix CFC dans DCO A  
Approfondissement professionnel – travail sur le portefeuille personnel

#### MP1

Langue standard

2<sup>e</sup> langue nationale (B2) et anglais

#### AFP assistant-e de bureau

- Ancré dans l'Orfo
- Partie du tableau de leçons CFC-OFS, à partir de la 1<sup>re</sup> année d'apprentissage 2 leçons
- Test classification 2<sup>e</sup> langue nationale ou anglais
  - L'entreprise choisit la 2<sup>e</sup> langue nationale ou anglais
  - Le canton peut définir la langue du domaine à choix (2<sup>e</sup> langue nationale ou anglais)
  - CSEPC : recommandations pour les exigences en matière de classification

Le système de formation proposé par la CSBFC est pleinement soutenu par l'ovap, parce que :

- il respecte le primat de la perméabilité (mot d'ordre : « Pas de diplôme sans passerelle »).
- il tient compte du domaine d'activité de l'apprenti dans l'entreprise et de ses inclinations personnelles.
- il existe pour les apprentis diverses possibilités de développer leurs points forts personnels et de franchir des « jalons supplémentaires ».
- il permet d'amener à se surpasser et d'encourager à la fois les apprentis très performants et les apprentis moyens.
- la maturité professionnelle MP1 est bien intégrée dans le système.
- l'attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) d'assistant de bureau est valorisée et peut servir de point de départ en vue de l'obtention d'un CFC.

#### **Engagement en faveur de la matière « culture générale » intégrée et de la MP intégrée**

Ce système éducatif approprié ainsi que l'alignement sur le programme d'enseignement « culture générale » et le plan d'études cadre MP (MP intégrée, MP1) au niveau des objectifs de performance confortent l'ovap dans sa position, à savoir qu'une matière « culture générale » intégrée crée une valeur ajoutée pour nos apprentis et pour l'organisation scolaire. De plus, cet alignement rendra possible l'intégration de la MP. Avec une partie axée sur les compétences opérationnelles, qui préparera à la qualification professionnelle (au CFC), et avec une partie MP, qui préparera à l'aptitude aux études supérieures.

#### **Chances et risques – les défis qui attendent tous les acteurs concernés**

De notre point de vue, les bases éducatives présentées constituent une chance en or pour la formation des employés de commerce. Ce n'est que moyennant des changements fondamentaux, tels ceux qui sont à l'œuvre actuellement, que nous pourrons rendre la profession « Employé de commerce CFC » viable, attrayante et concurrentielle à l'avenir. Leur mise en œuvre requiert par conséquent beaucoup de ressources, une bonne dose de patience et une forte motivation à se lancer dans quelque chose de nouveau, même si tout n'a pas été réglé et testé jusque dans les moindres détails. J'espère donc que toutes les personnes impliquées dans le processus montreront le bon exemple en matière d'« apprentissage tout au long de la vie » et assumeront volontiers un certain degré d'incertitude et d'effort.

La prochaine consultation interne menée au sein des branches de formation et d'examens ainsi que la consultation du SEFRI montreront quelles innovations pourront être mises en œuvre avec l'entrée en vigueur de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022.



**Martina Oertli**

Directrice de l'ovap et directrice du projet  
« Employés de commerce 2022, ovap »

## Défis pour d'autres BFE – brefs entretiens avec six branches

### Matthias Hurni, Santésuisse

Le profil de qualification existe depuis fin 2019 et est axé sur les compétences opérationnelles. Que signifie cela pour votre branche ?

Cela nous rassure. Nous savons non seulement que la relève professionnelle possède les compétences nécessaires afin de pouvoir s'orienter aisément dans le monde actuel de l'assurance maladie, mais aussi qu'elle est préparée aux enjeux numériques de l'avenir. Nous pouvons ainsi présenter les perspectives de la profession, ce qui motive beaucoup de jeunes gens à travailler dans la branche de l'assurance maladie.

L'accent mis sur les compétences nécessaires à des activités professionnelles spécifiques est très bien accueilli au sein de notre branche. Depuis l'entrée en vigueur du processus stratégique, les entreprises formatrices de notre branche ont été étroitement et activement associées à la procédure. Le fait que nous disposions, grâce à la commission de surveillance, d'un organe doté d'une grande expérience et d'un esprit novateur nous aide fortement. Les entreprises formatrices veulent savoir précisément ce sur quoi porte le projet Employés de commerce 2022. Bien entendu, nous comprenons cela et tentons de générer un sentiment de sécurité en esquissant les perspectives futures.

Quelles possibilités apporte, selon vous, l'accent mis sur les compétences opérationnelles ?

La formation professionnelle sera à l'avenir davantage axée sur la pratique. La formation des apprentis n'en sera que meilleure et ils découvriront des compétences qu'ils pourront directement mettre en œuvre. C'est une chance, à la fois pour les entreprises formatrices et pour nous, de pouvoir former la relève professionnelle de notre branche de façon ciblée et de contrer une éventuelle pénurie de personnel qualifié.

Quels défis sont, selon vous, posés à votre branche par l'accent mis sur les compétences opérationnelles, particulièrement en ce qui concerne la formation au sein même de l'entreprise et dans les cours interentreprises ?

Depuis toujours, les assureurs maladie forment leurs apprentis de manière active et exhaustive. En raison des compétences étendues du monde de l'assurance maladie et sociale, Santésuisse offre, aux côtés des cours interentreprises, ce que l'on appelle des cours de branches. Ceux-ci permettent de compléter et d'approfondir les connaissances nécessaires. Nous avons constaté que beaucoup de jeunes gens ont du plaisir à comprendre le monde du droit de l'assurance maladie et à procéder à son application concrète en entreprise. Nous réussissons donc, semble-t-il, à donner vie à une matière de prime abord plutôt aride et à intéresser les jeunes gens à une activité professionnelle au sein de notre branche. Nous sommes heureux que les entreprises formatrices aient toujours proposé des formations spécialisées internes supplémentaires et qu'elles les utilisent pour la formation professionnelle. Dans certains cas, cela se fait même en partenariat avec d'autres entreprises de formation, voire même entre différentes branches. Ainsi, les apprentis de notre branche ont déjà à leur disposition une gamme complète de formations. Il est donc important d'en tenir compte et d'utiliser les synergies de manière ciblée. En

outre, les rôles de nos formateurs et instructeurs sont amenés à changer. De nouvelles compétences seront exigées mais aussi cultivées.

En dévoilant ses deux visions lors de son assemblée des délégués en 2017, la « réalisation d'une orientation transversale vers les compétences » d'une part et « la réalisation d'une coopération globale entre les lieux de formation » d'autre part, la CSBFC a posé les jalons de l'ordonnance de 2022 sur l'éducation. En s'engageant pour un processus de révision ouvert, elle a de plus pris une décision courageuse qui exige beaucoup des personnes concernées. Comment vivez-vous ce processus de révision ouvert ?

Le plus important est que nous y participions et que notre branche dispose d'un nombre suffisant de collaborateurs ayant bénéficiés d'une formation à jour. C'est pourquoi, il est également légitime et correct que nous nous fixions des objectifs élevés. La procédure est de ce fait exigeante. Toutefois, cela signifie également que toutes les questions n'ont pas encore été entièrement réglées. Certaines thématiques ne pourront être abordées qu'ultérieurement. Nous avons par conséquent besoin de souplesse afin de pouvoir facilement procéder à des ajustements à court terme. Il est sur ce point crucial de communiquer de manière transparente et régulière.

Les personnes qui participent à l'élaboration de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale, le font assurément avec un dévouement et une implication hors norme. Les discussions qui y ont trait sont menées de manière ferme et impartiale. Cela est certes très exigeant mais cela rend justice à l'ambition des objectifs. Jusqu'à présent, nous sommes toujours parvenus à un consensus. Nous en sommes très heureux.

Si je devais faire une esquisse du projet, je le comparerais volontiers à une attraction foraine.

Tout comme les montagnes russes, le projet a des hauts et des bas. Des loopings jalonnent le parcours et le véhicule avance à une vitesse vertigineuse. Parfois nous poussons des cris de joie, parfois nous devons nous accrocher et nous savons rarement ce que nous réserve le prochain virage. Toutefois, chaque tour nous permet de mieux saisir les formes et les contours du parcours et nous pouvons serrer ci et là les vis du projet. En 2022, nous inaugurerons un parcours prêt pour l'avenir.

### Nicole Erni, Chimie

**Le profil de qualification existe depuis fin 2019 et est axé sur les compétences opérationnelles. Que signifie cela pour votre branche ?**

La structure axée sur les compétences opérationnelles nous fixe des priorités dans le développement des thèmes relatifs à la formation professionnelle initiale. Que ce soit dans l'entreprise ou à l'école professionnelle, des compétences opérationnelles sont développées qui peuvent ensuite être approfondies et faire l'objet d'une réflexion au sein des CI de notre branche. Il en résulte un processus d'apprentissage global. Particulièrement dans notre (petite) branche, les entreprises ont un droit de regard dans la conception des CI. C'est pourquoi nous avons toujours la souplesse nécessaire pour répondre aux recommandations de nos clients et procéder à leur mise en œuvre.

**Quelles possibilités apporte, selon vous, l'accent mis sur les compétences opérationnelles ?**

Aux côtés des possibilités évoquées plus haut, les compétences opérationnelles nous permettent de fournir une formation à jour. Le « traitement » individuel des compétences professionnelles appartient au passé. Nous nous concentrons désormais sur les processus de travail en entreprise dans leur ensemble. Les connaissances de base sont enseignées à l'école professionnelle et font ensuite l'objet d'une réflexion, d'une discussion et d'une optimisation dans les CI.

**Quels défis sont, selon vous, posés à votre branche par l'accent mis sur les compétences opérationnelles, particulièrement en ce qui concerne la formation au sein même de l'entreprise et dans les cours interentreprises ?**

Le programme des CI nécessite certainement d'être revu et adapté aux nouvelles données. Le rôle des formateurs CI va également changer et s'apparenter davantage à un rôle de « coach ou d'auxiliaire pédagogique ». Dans le cas de la formation en entreprise, l'orientation vers les compétences opérationnelles signifie que certains programmes de formation en place depuis de nombreuses années ne sont plus adaptés et que les activités au sein de l'entreprise devront être remises en question. En fin de compte, il s'agit d'une chance immense mais la phase de transition prendra du temps et nécessitera une bonne communication.

**En dévoilant ses deux visions lors de son assemblée des délégués en 2017, la « réalisation d'une orientation transversale vers les compétences » d'une part et « la réalisation d'une coopération globale entre les lieux de formation » d'autre part, la CSBFC a posé les jalons de l'ordonnance de 2022 sur l'éducation. En s'engageant pour un processus de révision ouvert, elle a de plus pris une décision courageuse qui exige beaucoup des personnes concernées. Comment vivez-vous ce processus de révision ouvert ?**

Nous considérons que l'ensemble du processus est extrêmement structuré, transparent et qu'il nous fournit une aide précieuse.

Un processus de révision ouvert ne peut que fonctionner si l'ensemble des personnes impliquées fait preuve de patience et de confiance. À notre avis, tout a été fait de la part de la CSBFC, afin que nous puissions être patients et confiants.

### Adrian Haldemann, Administration fédérale

**Le profil de qualification existe depuis fin 2019 et est axé sur les compétences opérationnelles. Que signifie cela pour votre branche ?**

Cela signifie un changement de paradigme. La mise en œuvre cohérente de l'orientation vers l'action doit permettre d'améliorer la coopération entre les lieux de formation. Les contenus des cours interentreprises ne peuvent plus être délimités clairement du point de vue thématique, raison pour laquelle les modules doivent être repensés et aménagés avec davantage de flexibilité. L'un des effets sera que les apprentis étudieront sous une forme plus auto-organisée. Quant au rôle des enseignants, il va également changer, puisqu'ils interviendront de plus en plus en tant que coaches. Les formateurs ne sont pas en reste, car ils devront travailler plus étroitement en réseau.

**Quelles possibilités apporte, selon vous, l'accent mis sur les compétences opérationnelles ?**

Je suis convaincu que la formation sera plus proche de la pratique et que les processus seront traités avec une approche plus globale (d'où vient le mandat – quelle est ma contribution – qu'est-ce qui vient après mon étape de travail). De plus, les contributions théoriques (école professionnelle et thèmes CI) et les connaissances de base seront davantage mises en relation avec la pratique.

**Quels défis sont, selon vous, posés à votre branche par l'accent mis sur les compétences opérationnelles, particulièrement en ce qui concerne la formation au sein même de l'entreprise et dans les cours interentreprises ?**

Comme déjà indiqué, la composition des modules doit être adaptée dans les CI. Il n'y aura plus de délimitation claire des thèmes. Les enseignants doivent suivre une formation continue afin d'assumer leur nouveau rôle de manière ciblée et compétente. Le rôle des entreprises formatrices est également renforcé. Elles doivent être ouvertes et flexibles afin de contribuer aux nouveautés. De plus, les contenus des CI seront encore davantage pris en compte dans la formation en entreprise. Je vois ces défis comme des opportunités et me réjouis de la nouvelle formation commerciale.

**En dévoilant ses deux visions lors de son assemblée des délégués en 2017, la « réalisation d'une orientation transversale vers les compétences » d'une part et « la réalisation d'une coopération globale entre les lieux de formation » d'autre part, la CSBFC a posé les jalons de l'ordonnance de 2022 sur l'éducation. En s'engageant pour un processus de révision ouvert, elle a de plus pris une décision courageuse qui exige beaucoup des personnes concernées. Comment vivez-vous ce processus de révision ouvert ?**

Le processus de révision est très complexe. En tant qu'interface entre la CSBFC et les entreprises formatrices, la branche se trouve au centre d'un important champ de tension. Le mode de procéder agile du projet exige de la flexibilité de la part de l'ensemble des participants. La gestion des différents processus des entreprises formatrices et l'incertitude concernant les nouveautés représentent un défi pour la branche. Toutefois je suis convaincu que ce processus représente une bonne préparation pour la future façon de travailler.

**Gabriela Obrist/Agi Lüönd, H+**

Le profil de qualification existe depuis fin 2019 et est axé sur les compétences opérationnelles. Que signifie cela pour votre branche ?

En premier lieu, cela implique un travail d'information auprès de l'ensemble des participants. Les peurs et les oppositions doivent être prises au sérieux et abordées de manière proactive. Nous ne pouvons pas partir du principe que l'orientation vers les compétences opérationnelles peut être comprise et mise en pratique du premier coup. Il est essentiel que nous parvenions à une compréhension commune de cette thématique. Ce n'est qu'après avoir créé les fondations que nous pourrons commencer à bâtir le nouvel édifice.

**Quelles possibilités apporte, selon vous, l'accent mis sur les compétences opérationnelles ?**

Les méthodes d'apprentissage seront plus attrayantes et pertinentes pour les apprentis. Lorsqu'ils retirent du sens et de la joie de ce qu'ils font, ils apprennent de manière plus durable. Les apprentis peuvent célébrer leurs succès, ce qui se répercute positivement sur leur confiance en eux et leur sens personnel des responsabilités. Cela constitue une opportunité importante d'apporter une contribution significative à l'évolution sociale.

**Quels défis sont, selon vous, posés à votre branche par l'accent mis sur les compétences opérationnelles, particulièrement en ce qui concerne la formation au sein même de l'entreprise et dans les cours interentreprises ?**

Bien entendu, ici aussi un important travail d'information est nécessaire. D'abord, les personnes qui dispensent la formation sont confrontées à un changement profond de leur rôle. Les formations continues de type « Train-the-trainer » sont là pour accompagner ce changement. De plus, il s'agit de soutenir les entreprises avec des mesures de formation et de conseil.

**En dévoilant ses deux visions lors de son assemblée des délégués en 2017, la « réalisation d'une orientation transversale vers les compétences » d'une part et « la réalisation d'une coopération globale entre les lieux de formation » d'autre part, la CSBFC a posé les jalons de l'ordonnance de 2022 sur l'éducation. En s'engageant pour un processus de révision ouvert, elle a de plus pris une décision courageuse qui exige beaucoup des personnes concernées. Comment vivez-vous ce processus de révision ouvert ?**

Le processus de révision ouvert aux résultats reflète l'esprit de notre époque. Nous appuyons cette position et cette manière d'agir. Nous faisons face aux défis actuels et expérimentons concrètement ce qui sera exigé également de la part de nos futurs professionnels.

**Brigitte Hostettler, AGVS**

Le profil de qualification existe depuis fin 2019 et est axé sur les compétences opérationnelles. Que signifie cela pour votre branche ?

Nous avons fixé les objectifs évaluateurs en entreprise en raison de ce profil de qualification et nous les avons adaptés aux nouvelles conditions.

**Quelles possibilités apporte, selon vous, l'accent mis sur les compétences opérationnelles ?**

La formation sera plus proche de la pratique et plus compréhensible pour tous les lieux de formation. Il s'agit d'une approche globale qui peut se passer de matière, ce qui mérite d'être salué.

**Quels défis sont, selon vous, posés à votre branche par l'accent mis sur les compétences opérationnelles, particulièrement en ce qui concerne la formation au sein même de l'entreprise et dans les cours interentreprises ?**

D'une part, le temps presse, et d'autre part il y a beaucoup à faire pour rendre la formation plus numérique ainsi que pour revoir et corriger tous les contenus d'apprentissage.

**En dévoilant ses deux visions lors de son assemblée des délégués en 2017, la « réalisation d'une orientation transversale vers les compétences » d'une part et « la réalisation d'une coopération globale entre les lieux de formation » d'autre part, la CSBFC a posé les jalons de l'ordonnance de 2022 sur l'éducation. En s'engageant pour un processus de révision ouvert, elle a de plus pris une décision courageuse qui exige beaucoup des personnes concernées. Comment vivez-vous ce processus de révision ouvert ?**

Très positivement jusqu'à présent ! Nous avons été consultés et avons pu présenter nos préoccupations. Malgré les consignes, nous disposons d'une grande liberté pour pouvoir concevoir nos propres contenus d'apprentissage de façon modulable.



## Prefazione



**Damian Kalbermatter**  
Presidente ovap

Cari lettori e care lettrici,

le persone in formazione, che nel nostro ramo svolgono una formazione commerciale di base, sono complessivamente 5'432 (5'072 secondo il modello della formazione di base organizzata dall'azienda (FOA) e 360 secondo il modello della formazione di base organizzata dalla scuola (FOS)). Pertanto, siamo il secondo maggior ramo di formazione e d'esame per dimensioni e contribuiamo dunque attivamente allo sviluppo della professione, assumendoci il compito di corresponsabili della professione. A tal riguardo, dedichiamo questa edizione al progetto «Impiegati di commercio 2022». I contributi degli ospiti di questa edizione vi danno un'idea, cari lettori, care lettrici, della complessità della riforma del settore professionale commerciale e vi illustrano le opportunità e i rischi che porta con sé l'orientamento alle competenze operative richiesto. Per la Divisione della formazione professionale ciò riguarda i loro compiti esecutivi, per le scuole professionali l'eliminazione di materie, per i rami di formazione e d'esame la definizione e l'attuazione della formazione aziendale nonché le conseguenze per l'intera procedura di qualificazione.

Le varie testimonianze dovrebbero aiutare a comprendere le altre parti coinvolte e a trovare soluzioni con un approccio collaborativo e propenso al compromesso. In definitiva l'obiettivo è fare in modo che le nostre persone in formazione siano preparate per il mercato del lavoro e l'apprendimento permanente.

A tal fine, le aziende formatrici con i loro formatori motivati e aperti al cambiamento hanno un ruolo molto importante. A nome del ramo «Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica» rivolgo un sentito ringraziamento ai nostri formatori in azienda per il loro grande impegno. Il mio ringraziamento va anche alle organizzazioni locali e regionali con i loro formatori CI e relatori nonché ai nostri capi periti e periti d'esame che forniscono un contributo essenziale per la formazione dei nostri apprendisti.

Un grande ringraziamento spetta però anche ai collaboratori delle autorità esecutive nei cantoni (uffici della formazione professionale) e ai docenti delle scuole professionali. Tutti loro danno un grande e prezioso contributo agli apprendisti della formazione commerciale di base.

Cordiali saluti

Damian Kalbermatter  
Presidente ovap

## Retrospettiva e prospettiva

### Retrospettiva

Il mio primo anno da presidente dell'ovap sembra ormai già lontano. È stato un anno interessante e avvincente con molti incontri stimolanti e un approfondimento importante sulle diverse regioni linguistiche della Svizzera. Sono impressionato dal grande impegno che le numerose persone coinvolte dedicano al nostro ramo e al settore professionale commerciale in generale. Si lavora a tutti i livelli con grande entusiasmo, una componente che, a mio avviso, insieme alla professionalità è fondamentale nell'ambito della formazione degli apprendisti.

Il nuovo comitato si è suddiviso i compiti e nel primo anno si è dedicato intensamente ai diversi dossier. Sono rimasto colpito dal forte impegno profuso dai colleghi del comitato ai quali rivolgo un sentito ringraziamento. Abbiamo compreso ancora meglio la complessità e la varietà dei compiti di un ramo di formazione e d'esame nel settore professionale commerciale e anche cosa significhi essere corresponsabili della più grande professione di «impiegato/impiegata di commercio AFC». Poiché la formazione commerciale di base è intesa come un concetto comune a tutti i rami, è necessario trovare soluzioni orientate al consenso insieme ai 21 rami di formazione e d'esame e ai partner dei 26 cantoni.

Oltre alle questioni strategiche, politiche e tecniche riguardanti la formazione, si pongono sempre più questioni economico-aziendali ed economico-finanziarie che hanno impegnato molto il comitato. La digitalizzazione, lo sviluppo tecnico e il cambiamento sociale influenzano enormemente il ramo di formazione e d'esame e devono essere presi in considerazione nelle riflessioni e nelle decisioni strategiche.

Segnali molto positivi sono l'ulteriore sviluppo dell'Extranet e il suo intenso utilizzo. Alla fine del 2019 gli utenti registrati nell'Extranet erano poco meno di 14'000, di cui circa 5'600 erano persone in formazione. Tramite lo strumento CI nell'Extranet sono stati già organizzati, conclusi e archiviati 53 corsi interaziendali; inoltre 39 sono ancora in corso, e 33 sono già stati pianificati.

Un tema molto importante è il progetto «Impiegati di commercio 2022». Riformare il più grande ramo professionale non è cosa da poco. La CSRFC persegue, come deciso nell'assemblea dei delegati 2017, due visioni: realizzare un orientamento alle competenze generale e realizzare una cooperazione globale tra i luoghi di formazione. La nuova ordinanza sulla formazione professionale entrerà in vigore all'inizio del 2022.

### Prospettiva

I lavori per l'ordinanza sulla formazione professionale 2022 sono al centro delle attività dei prossimi mesi. Una volta elaborati le basi della formazione, l'ordinanza sulla formazione professionale, il piano di formazione e le disposizioni esecutive, bisognerà occuparsi degli strumenti di attuazione, dell'informazione e della formazione di tutte le persone coinvolte. Un grande compito che intendiamo assumerci. Le organizzazioni locali e regionali con i loro relatori, nonché le aziende formatrici con i loro formatori, vengono adeguatamente informate affinché possano familiarizzare con la nuova implementazione orientata alle competenze operative e ai relativi strumenti.

Va sottolineato che la formazione di base secondo l'OFor 2012 resterà valida parallelamente, e quindi fino a scadenza, prevista nel 2025. Questa sfida dei «due sistemi» deve essere presa in considerazione anche nella pianificazione dell'implementazione.

L'orientamento alle competenze operative nella formazione di base comporterà grandi cambiamenti, nei quali saremo tutti coinvolti. Anche l'ovap sarà chiamato a occuparsi delle questioni strutturali che dovranno essere affrontate dal comitato.

Dal 2025 i primi impiegati di commercio AFC in base all'ordinanza sulla formazione professionale 2022 entreranno a far parte del mercato del lavoro. Pertanto è urgente anche riflettere nell'ambito della formazione professionale superiore su quali siano gli adeguamenti opportuni da intraprendere, per poter garantire la permeabilità dalla formazione professionale di base verso la formazione professionale superiore.

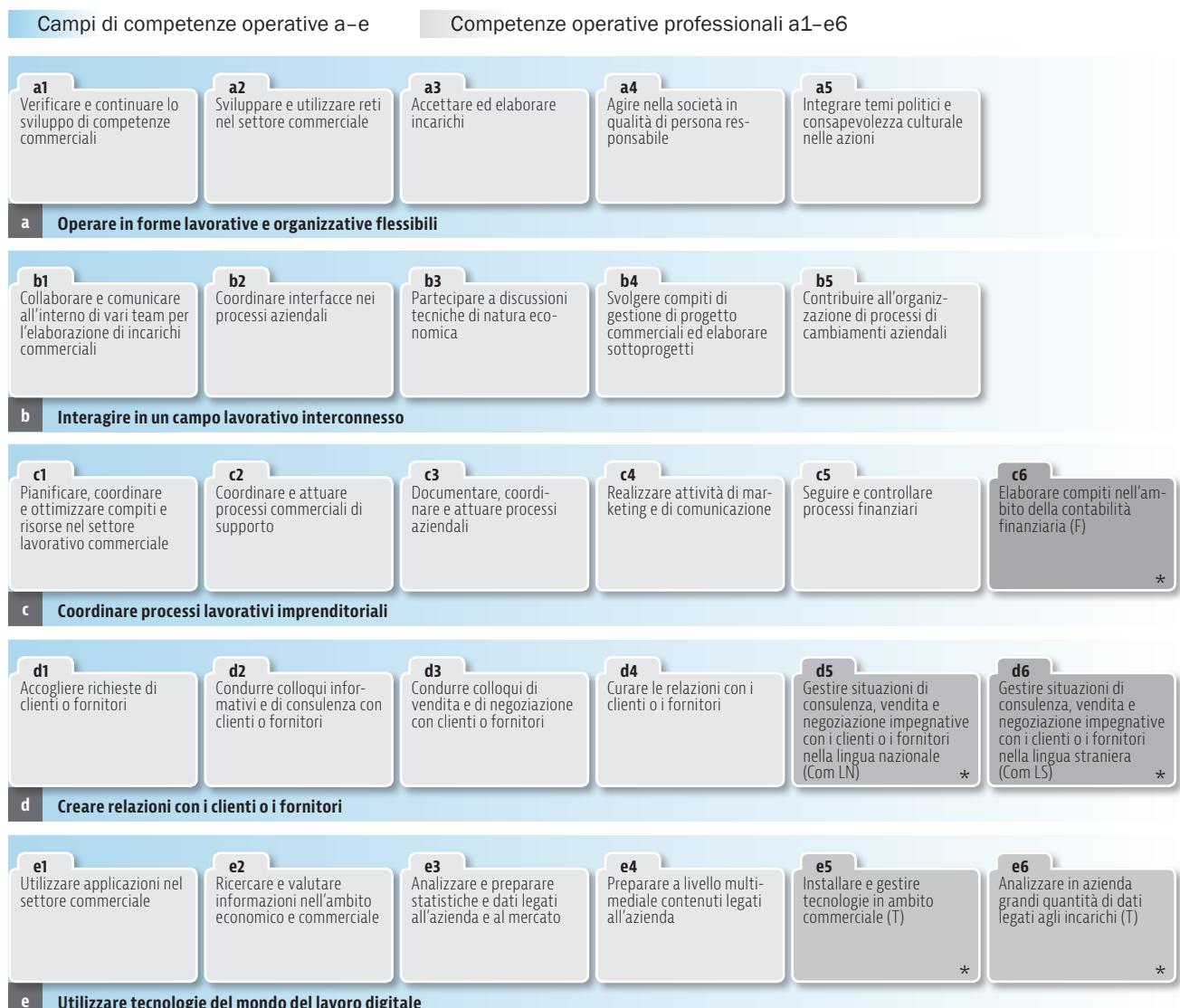
**Damian Kalbermatter**

Presidente ovap

## Il progetto «Impiegati di commercio 2022» – un bilancio intermedio

Dal 2018 i responsabili del progetto stanno occupandosi del riorientamento della professione «Impiegato di commercio AFC». Gli obiettivi sono ambiziosi. Si tratta di orientare la formazione professionale di base ai futuri requisiti del mercato del lavoro, concentrandosi coerentemente sullo sviluppo delle competenze operative degli impiegati di commercio.

La seguente immagine presenta una panoramica dei futuri campi delle competenze operative e le singole competenze operative da acquisire. Ogni ramo si occupa dell'allestimento delle sue competenze operative specifiche.



\*Opzioni

In futuro, tutte le attività di formazione si basano su questo profilo di qualificazione. In un primo momento sembra semplice, ma in realtà si tratta di una piccola rivoluzione per molte delle persone coinvolte.

Ma in che cosa si manifesta la «rivoluzione»? Ecco un bilancio intermedio basato sulle premesse di questa riforma:

**Premessa 1: le competenze operative vengono a crearsi con il fare – il luogo di lavoro diventa il luogo di formazione più importante**

«Le competenze vengono cementate dal sapere, costituite da valori, gestite come capacità, consolidate da esperienze, realizzate sulla base della volontà.» (J. Erpenbeck & V. Heyse [2007]: Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung, pag. 163)

Come mostra la definizione, le competenze sono molteplici e vengono influenzate dagli aspetti più diversi. Si è d'accordo sul fatto che le competenze possano tuttavia essere sempre acquisite soltanto «agendo». Con la sola lettura, il solo ascolto o la sola osservazione le persone in formazione possono

acquisire delle conoscenze di base, ma non la capacità di agire autonomamente e professionalmente nella pratica. Lo sviluppo di competenze operative avviene quindi prevalentemente sul luogo di lavoro. Qui le persone in formazione hanno la possibilità di applicare le loro conoscenze acquisite e le loro abilità in situazioni lavorative reali, di riflettere sulla loro motivazione e sui loro valori e di costruire la loro esperienza professionale.

È importante considerare che la scuola professionale e i corsi interaziendali danno un importante contributo trasmettendo le conoscenze di base.

### **La sfida**

L'idea che le competenze nascano da sé durante l'esecuzione di processi operativi è un errore ampiamente diffuso. Invece è proprio il contrario: l'acquisizione di competenze nella pratica deve avvenire in maniera strutturata e sistematica. La pianificazione della formazione aziendale e l'accompagnamento dei processi di apprendimento aziendale sono un compito importante per i formatori in azienda.

### **Riflessioni per l'applicazione**

Per l'applicazione la Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali (CSRFC) e i rispettivi rami di formazione e d'esame mettono a disposizione dei formatori in azienda degli strumenti creati su misura. In questo modo perseguono l'obiettivo di organizzare in maniera mirata ed efficiente la quotidianità nella formazione, offrendo i relativi corsi di perfezionamento professionale. La procedura di qualificazione-parte aziendale è coordinata con le competenze operative.

### **Premessa 2: al centro vi sono le persone in formazione, che organizzano attivamente il proprio processo di sviluppo**

«Le persone che imparano secondo il proprio ritmo acquisiscono inoltre una moltitudine di competenze di cui si ha sempre più bisogno nell'economia. Tra di esse vi sono, ad esempio, la competenza nel risolvere i problemi, la capacità di comunicare e di collaborare, ma anche di assumersi responsabilità per il proprio sviluppo.» (R. Arnold [2018]: Wie man lehrt, ohne zu belehren, pag.10)

I processi di apprendimento sono individuali: ciò che una persona impara ex novo dipende da ciò che già sa, da come integra il nuovo nelle strutture esistenti o con quale motivazione si approccia alla cosa. Pertanto, il progetto «Impiegati di commercio 2022» pone al centro la persona in formazione.

### **La sfida**

Il pregiudizio che i giovani non siano in grado o non siano motivati di gestire il proprio processo di apprendimento è ampiamente diffuso. Proprio la capacità di sviluppare autonomamente le competenze rappresenta una sfida centrale da parte di tutti i responsabili della formazione professionale. Infatti, oltre alle competenze operative professionali, questa competenza avrà un ruolo centrale nel futuro, in quanto

il mondo del lavoro cambia in maniera dinamica e richiede quindi un apprendimento continuo.

### **Riflessioni per l'applicazione**

Quale supporto, a partire dal 2022 le persone in formazione gestiranno il proprio portfolio personale con strumenti di sviluppo e di riflessione concreti. Per apprendere in maniera autonoma, le persone in formazione rifletteranno regolarmente sullo sviluppo individuale delle proprie competenze. Riconosceranno i loro punti di forza e in quali ambiti devono ancora lavorare su sé stessi. Nel portfolio personale esse riflettono sulle attività principali documentandole. Valutano regolarmente lo sviluppo delle loro competenze e riflettono sul loro comportamento, sulle loro opinioni e sui loro valori. Durante i colloqui di valutazione intermedi con formatori e docenti esse analizzeranno i risultati, stabilendo misure per l'ulteriore sviluppo delle loro competenze.

### **Premessa 3: il concetto professionale e la cultura generale – nessuna contraddizione, bensì due facce della stessa medaglia**

«Il progetto professionale crea il collegamento tra mondo del lavoro e la persona in esso attiva.» (J. Seifried, K. Beck, B.-J. Ertelt & A. Frey [2019]: Beruf, Beruflichkeit, Employability – zur Einführung, pag. 9)

Oltre alle competenze professionali, al centro dell'osservazione entrano le competenze personali, sociali e metodologiche. In questo modo la linea di demarcazione tra cultura generale e insegnamento professionale risulta sempre più sfumata. Proprio nella formazione commerciale di base diversi contenuti di cultura generale sono collegati a situazioni lavorative concrete, ad esempio nei settori lingua, economia o ecologia. Di conseguenza l'orientamento dei contenuti d'apprendimento alle situazioni professionali non significa necessariamente che venga trascurata la cultura generale, ma semmai viene approfondita. L'importante in questo caso è che i contenuti d'apprendimento vengano armonizzati anche con le esigenze sociali e personali.

### **La sfida**

L'integrazione della cultura generale nell'insegnamento professionale determina uno sviluppo omogeneo delle conoscenze e delle abilità importanti. In questo caso è necessario tenere conto sia dei requisiti posti dal mondo del lavoro, sia di quelli relativi alla sfera personale o sociale. Si deve così garantire che tutte le competenze importanti riportate nel programma quadro d'insegnamento cultura generale possano essere sviluppate.

### **Riflessioni per l'applicazione**

Nel quadro del progetto di riforma si sviluppa un piano di formazione «Cultura generale» per il campo professionale commerciale, al fine di rispondere a tale requisito e di promuovere l'applicazione nelle scuole professionali.

#### Premessa 4: le competenze commerciali principali e le doti individuali delle persone in formazione vengono incentivate in maniera sistematica

«Tutti hanno dei talenti. Ma se valutiamo il pesce in base alla sua capacità di arrampicarsi sugli alberi, passerà la sua vita convinto di essere un fallito.» (Brand 1 [2020]: «Schule machen», pag. 88)

Una delle più grandi conquiste del progetto di riforma è la definizione di un profilo di qualificazione per la professione di «Impiegato di commercio AFC», il quale include le competenze commerciali principali. Tali competenze principali vengono incentivate in tutti i rami e approfondite con aspetti specifici del ramo. Le aziende hanno la possibilità di stabilire determinati punti cardine in linea con le attività quotidiane nell'ambito della formazione di base, al fine di collegare nel modo più stretto possibile le attività di formazione alla loro realtà e alle inclinazioni delle persone in formazione. Dal canto loro, all'interno delle materia opzionali le persone in formazione avranno la possibilità di fare un notevole passo in avanti per quanto concerne lo sviluppo delle competenze e, quindi, di esprimere le loro doti. Nel quadro degli esami finali le persone in formazione avranno la possibilità di mostrare le competenze operative da loro acquisite.

#### La sfida

La formazione di base commerciale offre molteplici possibilità per l'organizzazione dello sviluppo delle competenze. Sfruttare queste possibilità e creare le relative opportunità di uno sviluppo individuale, richiede coraggio e creatività nonché la convinzione che siano diverse le strade che portano «a Roma».

#### Riflessioni per l'implementazione

Attualmente i diversi concetti didattici vengono elaborati in tal senso e si sta discutendo in merito ai relativi strumenti per l'implementazione.

#### Premessa 5: il riorientamento della professione riguarda tutti i gruppi d'interesse coinvolti

«Il nuovo viene a crearsi nella gioia allegra e coraggiosa di sapere che là dove non può esserci nulla, è possibile che accada qualcosa.» (E. Kappler [1997]: «Das Neue – Innovation oder Mode?», pag. 114)

Per creare con successo il futuro, nei diversi luoghi di formazione ci vogliono pionieri che diano prova di fiducia, impegno e ispirazione, la disponibilità individuale ad assumere prospettive diverse nella vita quotidiana e una collaborazione intensa con i partner della formazione professionale.

#### La sfida

Il riorientamento della formazione professionale di base «Impiegati di commercio 2022» sarà una sfida per tutti i gruppi di interesse coinvolti. Non si tratta di cambiare un po' la formazione di base, bensì il profilo professionale e quindi di ripensare radicalmente la formazione di base.

#### Riflessioni per l'implementazione

La collaborazione dei diversi partecipanti al progetto negli ultimi anni ha posto una base stabile a tale scopo. Ora si tratta di organizzare l'applicazione su tale base, insieme e con convinzione. Pertanto, il motto per l'implementazione della riforma è: «Uscire dalla zona di comfort e rendere possibile questo progetto con allegria e coraggio.»

**Dr Petra Hämerle**  
Ectaveo AG



## Impiegati di commercio 2022 – la formazione orientata al futuro

La formazione professionale di base qualifica i futuri impiegati di commercio per l'ingresso nel mondo del lavoro e per il perfezionamento professionale a livello terziario. La formazione dei futuri impiegati di commercio continua ad essere, nonostante tutti i messaggi dei media, la formazione di base più apprezzata per eccellenza.

Secondo le previsioni in merito alla popolazione dell'Ufficio di statistica del Cantone di Zurigo, nei prossimi 20 anni la popolazione cantonale registrerà un notevole aumento. Si prevede inoltre una crescita anche nei campi di formazione Economia e Amministrazione. Il fabbisogno di specialisti previsto, che va di pari passo con la crescita, richiede una formazione di base flessibile e orientata al futuro.

Il progetto di revisione totale viene portato avanti con il titolo di «Impiegati di commercio 2022». Il profilo di qualificazione è stato approvato in autunno dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI). Con l'assegnazione del ticket preliminare all'organo responsabile della professione (CSRFC) si è dato il via libera alla continuazione dei lavori. Ora si opera alacremente, nei diversi gruppi di lavoro, al dettaglio del progetto.

La futura identità professionale degli impiegati di commercio include cinque ambiti di competenze operative che definiscono gli obiettivi di valutazione per le aziende, i corsi interaziendali e le scuole. Inoltre sono previsti degli approfondimenti a sostegno delle aziende formatrici nella formazione. Gli impiegati di commercio devono continuare a essere in grado di comunicare oralmente e per iscritto nella loro lingua materna come anche in almeno un'altra lingua nazionale o in inglese. Come materia opzionale è possibile apprendere una seconda lingua straniera. Le persone in formazione dalle particolari capacità devono avere la possibilità di ottenere la maturità professionale parallela al loro percorso formativo. Le note scolastiche e del luogo di formazione continuano ad essere una parte importante della formazione. Le procedure di qualificazione finali vengono snellite e strutturate in modo pragmatico.

Che cosa significa per le aziende formatrici? Come già evidenziato nei rapporti precedenti, l'azienda formatrice è il luogo di formazione più importante, senza sminuire l'importanza degli altri luoghi di formazione (corsi interaziendali e scuola professionale). Lo sviluppo di competenze si basa sul lavoro quotidiano in azienda, segue i processi e richiede l'introduzione, l'accompagnamento e il controllo da parte delle persone responsabili della formazione.

Nella scuola professionale l'accento non è più posto sulle singole materie: piuttosto si deve riuscire a insegnare con un approccio pedagogico olistico e interdisciplinare. Il ruolo dei docenti si trasforma in quello di partner di formazione, i quali accompagnano, dirigono e seguono l'acquisizione delle competenze operative. Così la conoscenza di base trasmessa diventa una base solida che in futuro potrà essere ampliato dalle persone in formazione, ma che consentirà anche trasformazioni flessibili. I continui cambiamenti potranno così essere controbilanciati e trasformati. Collegato alla capacità di comunicare in modo adeguato alla situazione, ciò fa

parte delle competenze chiave dei professionisti preparati per il futuro. In tal senso le scuole professionali si stanno muovendo in modo positivo e impegnato. La disponibilità ai cambiamenti è già oggi visibile in diversi progetti o in diverse classi pilota. Ciò nonostante non bisogna sottovalutare il cambiamento che il nuovo approccio comporterà per le scuole professionali e i docenti.

Per l'Ufficio delle scuole medie e della formazione professionale del Cantone di Zurigo è di importanza centrale che questa revisione totale del ramo professionale più grande riesca e possa essere introdotta con successo. Pertanto il potenziale di cambiamento è già stato riconosciuto molto presto ed è stato avviato un progetto collaterale. Con l'accompagnamento pedagogico-didattico di Ectaveo AG un gruppo di docenti ha elaborato delle unità didattiche modello per l'insegnamento orientato alle competenze operative. Inoltre, coinvolgendo i responsabili del progetto, l'Alta scuola pedagogica di Zurigo ha messo a punto uno studio preliminare relativo all'effettivo fabbisogno operativo.

L'approccio principale è rivolto alla comprensione comune per l'insegnamento orientato alle competenze operative. Per poterlo applicare in modo efficace, i docenti devono conoscere le procedure delle attività pratiche svolte dalle persone in formazione. Un'ulteriore sfida è l'integrazione delle conoscenze linguistiche nella vita professionale quotidiana delle persone in formazione. Affinché questo ambizioso lavoro di squadra riesca, tutti sono invitati a dare il loro contributo. Devono essere sviluppati corsi di perfezionamento professionale e creato materiale didattico che supporti in modo ottimale l'insegnamento orientato alle competenze operative. Dal punto di vista organizzativo l'implementazione richiede un'abolizione della classica suddivisione in lezioni. È necessario elaborare nuovi progetti educativi e pratici per i docenti. Questi diventeranno notevolmente più complessi a causa della possibilità di scelta prevista.

La formazione dei nuovi impiegati di commercio è preparata per il futuro e comporterà grandi cambiamenti per tutte le persone coinvolte. L'agenda stabilita del progetto Impiegati di commercio 2022 è estremamente ambiziosa e porterà i partner ai limiti dell'attuabile. Un coordinamento superiore per l'implementazione nei tre luoghi di formazione e l'elaborazione di documentazione didattica e di mezzi ausiliari è quindi di grande importanza.

Siamo dunque tutti invitati a contribuire a questo processo di cambiamento, portando insieme al successo il nuovo profilo professionale riformato. Il mondo del lavoro si aspetta una formazione orientata al futuro dei nuovi impiegati di commercio.

**Regula Kreyenbühl**  
ispettrice delle professioni  
del Canton Zurigo



## Sfide per le scuole professionali

La riforma dell'ordinanza sulla formazione di impiegato di commercio AFC è un progetto di ampia portata, condotto in modo ottimale dalla CSFRC e da Ectaveo in qualità di accompagnatore pedagogico. Le attività all'interno dei diversi gruppi di lavoro sono di elevato livello qualitativo e gli interessi di tutti gli attori coinvolti sono presi seriamente in considerazione. L'incremento della collaborazione previsto tra i diversi luoghi di formazione è quindi già iniziato in maniera simbolica nei lavori preparatori della revisione dell'ordinanza sulla formazione.

Per le scuole professionali l'introduzione dell'insegnamento per competenze operative sarà una grande sfida. La scomparsa di un approccio disciplinare a favore di un approccio per competenze trasformerà radicalmente il sistema pedagogico: a cambiare sarà non solo il ruolo dell'insegnante, ma anche l'inquadramento e i modelli organizzativi delle scuole.

In quanto direttore di una scuola professionale commerciale che offre corsi per impiegati di commercio AFC, impiegati del commercio al dettaglio AFC, assistenti del commercio al dettaglio CFP e assistenti di farmacia AFC, all'inizio dell'anno scolastico 2022 tutte le professioni passeranno al sistema d'insegnamento per competenze operative. Questa situazione, che a prima vista può sembrare sfavorevole, è in realtà un'opportunità per l'accompagnamento di tutto il corpo docente della scuola. Infatti l'entrata in vigore simultanea delle nuove ordinanze sulla formazione ci consente una gestione migliore del cambiamento attraverso un processo di accompagnamento collettivo e non frazionato nelle diverse sezioni della scuola.

L'accompagnamento al cambiamento sarà fondamentale: come per ogni mestiere, un cambiamento maggiore nell'esercizio di una professione deve essere adeguatamente preparato e le direzioni scolastiche dovranno assumere il proprio ruolo manageriale per poter garantire la riuscita del processo di cambiamento. Vista l'importanza del compito, è necessario sviluppare sinergie tra le scuole al fine di creare strategie comuni e beneficiare delle esperienze di tutti. Sarà essenziale una stretta collaborazione tra le conferenze specializzate, quali la Conferenza svizzera delle scuole professionali commerciali (CSSPC), la CSFRC in quanto organizzazione mantello e Ectaveo.

È importante ricordare che l'acquisizione delle competenze operative avviene in più fasi nei diversi luoghi di formazione. Le scuole hanno un ruolo determinante nella trasmissione delle competenze di base derivanti dalle conoscenze disciplinari. In questo nuovo contesto la combinazione di più discipline permetterà di gettare le prime basi fondamentali per la costruzione di una competenza operativa. A tal fine, occorrerà trovare nuovi modi di organizzare l'insegnamento che consentano l'apporto di ogni insegnante in quanto specialista nella propria disciplina. Sarà necessario creare spazi di apprendimento favorevoli all'insegnamento pluridisciplinare. Inoltre dovranno essere organizzate nuove forme di team teaching, tenendo conto dei vincoli finanziari imposti alle scuole. Una soluzione possibile in questo senso potrebbe essere quella di creare degli orari che prevedono l'insegnamento a più classi in parallelo, con l'obiettivo di ottenere dei momenti

in comune per la trasmissione delle conoscenze disciplinari per gruppi di alunni provenienti da classi diverse. Altre forme di insegnamento, come l'insegnamento capovolto, permetterebbero la trasmissione delle competenze di base professionali o inerenti a determinati argomenti in maniera mono o pluridisciplinare. La costruzione delle competenze di base potrà avvenire in modi diversi e ogni scuola dovrà trovare la forma più adatta alla propria struttura, alla propria organizzazione, al proprio know-how e alle proprie risorse umane. Ciò non toglie che per aiutare le scuole nell'elaborazione di questi sistemi sarebbe raccomandabile creare modelli messi a loro disposizione. In questo senso il gruppo di lavoro delle conferenze scolastiche avrà un ruolo fondamentale.

La seconda fase di acquisizione delle competenze operative è quella procedurale, che consiste nel mettere in atto le competenze di base allo scopo di risolvere la situazione di lavoro relativa alla competenza operativa. I tre luoghi di formazione intervengono in questa fase. Per quanto concerne l'apporto delle scuole, esso deve avvenire sotto forma di lavoro su progetto orientato alla pratica. Sarà essenziale che le aziende forniscano alle scuole situazioni concrete che permettano la creazione delle competenze procedurali che saranno applicate successivamente in azienda. Ancora una volta il ruolo dell'insegnante cambierà molto: egli non sarà più come nell'insegnamento classico il detentore delle conoscenze ma, trattandosi di competenze aziendali costruite con contributi pluridisciplinari, dovrà accompagnare la persona in formazione nella costruzione delle competenze procedurali senza conoscere a fondo la totalità delle competenze di base. Il ruolo dell'insegnante sarà pertanto quello di accompagnatore o coach. Questo cambio di prospettiva nell'insegnamento rischia di scoraggiare una parte degli insegnanti.

La terza fase è quella della costruzione di conoscenze legate alla situazione. Questa fase si svolge in azienda, in quanto prevede di mettere in pratica le conoscenze procedurali nell'attività quotidiana. Infine, l'ultima fase che permette la costruzione delle competenze operative è quella metacognitiva. Un feedback sull'attività pratica così come l'autoanalisi da parte della persona in formazione dovrebbero permettere di verificare se la competenza operativa è stata acquisita del tutto o se per raggiungere l'obiettivo è necessario ritornare a una delle fasi precedenti. Anche in questo caso il ruolo dell'insegnante è destinato a cambiare così come il suo atteggiamento pedagogico.

Tale cambiamento avviene in tutte le relazioni del triangolo pedagogico, motivo per cui, come detto in precedenza, gli insegnanti devono essere accompagnati in questo percorso. È evidente che sarà fondamentale un impegno particolare nella formazione continua. Il suo finanziamento attraverso i budget ordinari non è probabilmente possibile, e pertanto dovranno essere trovati finanziamenti ad hoc nei diversi Cantoni. Al momento non sappiamo quale o quali istituti di formazione continua saranno in grado di farsi carico di un numero così alto di insegnanti in un lasso di tempo così breve, visto che gli obiettivi di valutazione di ogni competenza operativa devono essere ancora convalidati dalla SEFRI e l'allestimento dei piani di formazione è appena iniziato. Solo

uno sforzo comune delle scuole in collaborazione con gli istituti di formazione continua permetterà di affrontare positivamente questa sfida. A seconda dei modelli didattici scelti, le scuole dovranno adeguare le loro infrastrutture. Dovrà essere prevista una riduzione delle aule scolastiche tradizionali a favore di un ambiente di lavoro collaborativo. L'arrivo del concetto BYOD (bring your own device) è un altro elemento che può favorire l'implementazione dei nuovi strumenti didattici auspicati. Tuttavia, vi sarà un onere superiore per il supporto informatico (hardware o software) per le persone in formazione e gli insegnanti. Questo rischia di comportare costi ancora maggiori.

Per rassicurare gli insegnanti e armonizzare le pratiche nelle scuole in mancanza di prove centralizzate fino al 2025, potrebbe rivelarsi essenziale per la riuscita della riforma un manuale scolastico comune costruito sulle competenze operative. In questo senso bisognerà esplorare diverse piste per ottenere un consenso sul suo finanziamento e sulle modalità di allestimento del manuale. È sin d'ora chiaro che un contributo di casi concreti presi dalla pratica sarà fondamentale per raggiungere gli obiettivi basati su competenze operative.

Finora sono state già investite migliaia di ore per adeguare la professione di impiegato di commercio AFC alle esigenze future. Importanti obiettivi sono stati già raggiunti e la volontà di lavorare in modo consensuale da parte di tutti gli attori coinvolti si rivela vincente. La sfida per le scuole è enorme, ma sono convinto che con coraggio e spirito orientato alla soluzione questa riforma sarà un successo e consentirà la crescita del corpo docente e degli allievi. Sono contento di poter continuare a dare il mio modesto contributo a questo lavoro, che ci permetterà di offrire ai giovani una formazione in linea con le esigenze del mercato del lavoro, fornendo loro le competenze necessarie per adeguarsi alle sfide future attraverso una responsabilizzazione e un'autonomia maggiori nonché uno spirito creativo che si rivelerà essenziale in futuro.



**Luca Pession**

Direttore scuola professionale  
commerciale Friburgo

## Sfide attuali e future per la CSRFC

La Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali (CSRFC) è l'organo responsabile della professione «Impiegato di commercio AFC». In questa funzione, in collaborazione con i partner della formazione professionale e con il coinvolgimento di tutti gli attori della formazione commerciale di base, è responsabile dello sviluppo della professione e della qualità, ossia dello sviluppo e dell'aggiornamento dei documenti di base per tutti i luoghi di formazione, per le varie forme di formazione e per la qualificazione professionale.

### La CSRFC come associazione per la formazione professionale

La Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) ha definito in un documento di lavoro nel 2019 il concetto di «Organizzazione del mondo del lavoro» e le possibili forme organizzative del ruolo di «organo responsabile» ad esse associato. Alla luce di ciò, la CSRFC è un'associazione per la formazione professionale. «Queste associazioni, dette anche comunità di interessi, sono state istituite per finalità specifiche alla formazione professionale, ad esempio per occuparsi di determinati titoli professionali. (...) Il loro compito principale è difendere gli interessi della formazione. Le organizzazioni che supportano le associazioni per la formazione professionale rappresentano i vari settori e hanno il compito di assicurare una chiara ripartizione dei compiti.» I relativi compiti della CSRFC sono regolati negli statuti. Tuttavia, per quanto riguarda lo sviluppo della professione, l'unica cosa in essi dichiarata è che la CSRFC per questo compito si affida alla Commissione svizzera per lo sviluppo professionale e la qualità (CSSPQ) Impiegato di commercio AFC.

Nel rapporto «Contributo della formazione professionale all'innovazione»<sup>1</sup> viene trattato anche il ruolo delle organizzazioni del mondo del lavoro. In occasione del convegno autunnale 2019 della SEFRI, la prof. dr. Uschi Backes-Gellner, dell'Istituto di economia aziendale dell'Università di Zurigo, ha riassunto i contributi degli organi responsabili nella sua keynote «Beitrag der Berufsbildung zur Innovation – Lehren aus Forschungsergebnissen für die Schweiz» (Contributo della formazione professionale all'innovazione – Insegnamenti dai risultati della ricerca per la Svizzera) nel modo seguente:

- «Il contributo della formazione professionale di base all'innovazione è rafforzato mediante l'aggiornamento regolare e sistematico dei contenuti della formazione.
- La conoscenza sulle innovazioni è diffusa nelle aziende di tirocinio mediante la partecipazione delle aziende alla formazione professionale di base.
- In questo contesto, un partenariato funzionante svolge un ruolo importante.»

### Premesse di riuscita per i processi proficui di sviluppo della professione

Il piano generale e l'organizzazione di progetto «Impiegati di commercio 2022» si sono rivelati efficaci. Questo vale in par-

ticolare per quanto riguarda l'adempimento delle seguenti premesse di riuscita:

- Anticipare gli sviluppi futuri
- Individuare le esigenze del mercato del lavoro
- Definire cooperazioni funzionanti
- Rendere fruibili le conoscenze al fine della pratica
- Trovare un equilibrio tra standardizzazione e flessibilità
- Studiare e affrontare dall'inizio i problemi di implementazione

I presupposti per una collaborazione di successo sono un coordinamento accurato di processi orientati al consenso dei partner della formazione professionale e il coinvolgimento tempestivo di tutti gli attori della formazione professionale commerciale. Questo aspetto è garantito dalle diverse commissioni di progetto, in particolare dalla commissione centrale (core team) del progetto «Impiegati di commercio 2022» formato dai partner della formazione professionale e dalla CSSPQ Impiegato di commercio AFC.

Il comitato della CSRFC si considera in prima linea organo direttivo dell'organismo responsabile della professione «Impiegato di commercio AFC» e commissione di coordinamento del progetto «Impiegati di commercio 2022». Il comitato è impegnato nella formazione commerciale di base nel suo insieme, vale a dire anche nei confronti dei rami e di altri attori della formazione commerciale di base, che non sono direttamente rappresentati nel comitato o nella CSRFC. Il comitato non si occupa esplicitamente di negoziare interessi specifici del ramo. Il coinvolgimento dei rami di formazione e d'esame nel progetto «Impiegati di commercio 2022» è pienamente garantito in ogni momento, indipendentemente da una partecipazione nel comitato della CSRFC. Gli eventi organizzati periodicamente per i rami hanno lo scopo di informare gli stessi, coordinare i risultati intermedi e le domande sul procedimento, formare opinioni e pianificare i lavori futuri dei rami.

Le commissioni di progetto lavorano sulla base delle indicazioni dei partner della formazione professionale per i processi di sviluppo della professione, del piano generale della CSRFC, delle decisioni dell'assemblea dei delegati e del comitato della CSRFC e della CSSPQ Impiegato di commercio AFC. Le decisioni dalla commissione centrale (core team) servono soprattutto a preparare le sedute della CSSPQ Impiegato di commercio AFC, che hanno come scopo il coordinamento con i partner della formazione professionale e gli attori della formazione commerciale di base.

### Coinvolgimento delle scuole professionali e dei docenti<sup>2</sup>

Il coinvolgimento delle scuole professionali e dei docenti è garantito sin dall'avvio del progetto «Impiegati di commercio 2022». Nella prima fase, i rappresentanti delle tre conferenze scolastiche (Conferenza svizzera delle scuole professionali commerciali CSSPC, Conferenza delle scuole di commercio svizzere CSCS e Verband Schweizerischer Han-

<sup>1</sup> Backes-Gellner/Pfister (2019) «Contributo della formazione professionale all'innovazione». Studio nell'ambito del rapporto «Ricerca e innovazione in Svizzera nel 2020», parte C, studio 1 (SEFRI: 2019).

<sup>2</sup> Questo paragrafo è tratto da un contributo della dr. Esther Schönberger, presidente della Conferenza svizzera delle scuole professionali commerciali (CSSPC) pubblicato nella newsletter della CSRFC di febbraio 2019.

delsschulen VSH [Federazione svizzera delle scuole private di commercio]) sono stati informati nell'ambito di un gruppo di lavoro speciale e coinvolti nei lavori di progettazione. Le informazioni sono state pubblicate dall'inizio sulla piattaforma di comunicazione «Impiegati di commercio 2022» in modo da renderle accessibili a tutti gli interessati. Nella seconda fase, i rappresentanti delle conferenze scolastiche, tramite i direttori, hanno potuto nominare dei docenti di diverse discipline a far parte dei gruppi di lavoro, ad esempio nei gruppi incaricati di elaborare gli obiettivi di valutazione, della loro suddivisione per semestre e dell'elaborazione dei piani delle lezioni. Nella composizione dei gruppi di lavoro si è prestata attenzione a garantire una rappresentanza equilibrata per quanto riguarda le regioni linguistiche, il potere delle tre conferenze e le dimensioni delle scuole. Il coinvolgimento delle scuole professionali e dei docenti specializzati è essenziale anche nella prossima fase, nella quale ci si occuperà di progetti d'implementazione, di problematiche didattiche e di metodologia d'insegnamento, ossia l'attività fondamentale, le «lezioni». Per questi lavori viene garantita una rappresentanza delle scuole professionali e dei docenti specializzati, selezionata in base ai criteri suddetti.

#### Il laborazione con i partner della formazione professionale

Dall'inizio del progetto avviene uno scambio regolare con il SEFRI. Questo è organizzato insieme al progetto «vendita 2022+», alla formazione nel commercio al dettaglio in Svizzera (FCS) e all'organismo responsabile delle professioni del commercio al dettaglio. Con l'obiettivo di garantire un'informazione tempestiva sugli sviluppi attuali ed evidenziare le problematicità riguardanti l'implementazione è stato creato un gruppo di lavoro ad hoc trasversale chiamato «Partner della formazione professionale». Anche questo gruppo è organizzato in modo trasversale sui diversi rami professionali e progetti garantendo in particolare il coinvolgimento della Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP). Infine, nei progetti «Impiegati di commercio 2022» e «vendita 2022+» vi è in ognuno un gruppo di lavoro «Cantoni». L'obiettivo è raccogliere riscontri sull'avanzamento del progetto, sulle singole concezioni e sulle problematiche specifiche dell'implementazione.

All'inizio di gennaio 2020 si è tenuto uno scambio con la Commissione per lo sviluppo delle professioni (CSP) della CSFP, il quale ha riguardato trasversalmente i diversi rami professionali e i progetti. Nel riassumere i risultati, la CSP ha constatato che entrambi gli organi responsabili e la direzione del progetto si sono assunti la responsabilità con cura e hanno svolto i lavori con professionalità. In occasione di questo incontro sono state indirizzate alle rispettive commissioni competenti domande specifiche sull'implementazione e di natura politica. Si terranno inoltre ulteriori incontri nell'ambito dell'assemblea plenaria e della riunione del comitato della CSFP.

#### Uno sguardo al futuro

La continuazione delle molteplici cooperazioni prospettate nell'ambito dell'implementazione e dell'aggiornamento delle future disposizioni in materia di formazione pone nuove sfide alla CSRFC.

Anche per quanto riguarda lo status dei rami di formazione e d'esame si delineano nuove sfide. Ad esempio, il SEFRI, in merito all'Ordinanza sulla formazione professionale di base 2022, ha dichiarato che i rami di formazione e d'esame odierni non sono più sottoposti a una procedura di convallida del SEFRI, come è stato finora. I rami nell'ambito della formazione commerciale di base saranno considerati come degli indirizzi professionali. Gli indirizzi professionali presuppongono un bisogno comprovato sul mercato del lavoro, un numero sufficiente di posti di tirocinio e un profilo professionale diverso. Ciò si traduce in nuovi compiti per la CSRFC in merito alla garanzia della qualità.

In vista di una riorganizzazione della CSRFC, che il comitato ritiene necessaria in relazione all'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022, in occasione dell'assemblea dei delegati 2019, i membri del comitato e della presidenza congiunta, in deroga agli statuti, sono stati nominati non per quattro anni, bensì temporaneamente per i prossimi due anni d'esercizio, vale a dire 2019/2020 e 2020/2021. Inoltre, sono state approvate le seguenti decisioni del comitato su posizionamento e le interconnessioni della CSRFC:

- La CSRFC deve essere rafforzata nel suo insieme e le interconnessioni nell'ambito della formazione professionale devono essere migliorate. L'implementazione di questo obiettivo avviene anche nel contesto legato al tema «Miglioramento della governance della formazione professionale» (Formazione professionale 2030).
- A breve, per un miglior posizionamento della CSRFC sarà creata una rete di personalità selezionate appartenenti agli organi responsabili dei rami di formazione e d'esame.
- A livello di comitato e segretariato svizzero è garantita la massima continuità possibile. Da un lato per salvaguardare il progetto «Impiegati di commercio 2022» e dall'altro in vista di una riorganizzazione della CSRFC che sarà necessaria dal 2022. La suddivisione dei compiti e il regolamento delle competenze saranno adeguate e la cooperazione sarà ulteriormente migliorata.

Il comitato della CSRFC si occuperà nel prossimo futuro dei parametri di base di una possibile nuova organizzazione e informerà sullo stato della discussione in occasione dell'assemblea dei delegati 2020.



**Roland Hohl**

Segretario esecutivo CSRFC e presidente della CSSPQ  
impiegato di commercio AFC

## Impiegati di commercio 2022 dal punto di vista dell'ovap

### Cosa è successo finora

#### Competenze future e sondaggio Delphi

A luglio 2019, CSRFC/Ectaveo AG ha pubblicato il rapporto di valutazione del sondaggio Delphi «Impiegati di commercio 2022». Lo scopo del sondaggio Delphi era valutare lo stato del sistema di formazione commerciale di base e ottenere dei feedback sulle competenze future. Per le competenze future sono stati consultati esperti dell'amministrazione pubblica: Cancelleria dello Stato di Zurigo, egovpartner e «Ökozentrum Schweiz».

Hanno fornito un feedback sulle competenze future: la Conferenza svizzera dei responsabili del personale per le amministrazioni pubbliche, la Conferenza svizzera per lo sviluppo dell'organizzazione e del personale nelle organizzazioni pubbliche e l'ovap.

#### Workshop per la raccolta e la validazione delle competenze specifiche del ramo

Per avvicinarsi il più possibile alle situazioni di lavoro reali, due gruppi di giovani impiegati di commercio hanno descritto le loro attività in un workshop. Il loro compito era quello di descrivere le singole attività svolte autonomamente dai dipendenti in qualità d' «Impiegato di commercio AFC» dopo aver completato il loro apprendistato (da uno a cinque anni dopo aver completato l'apprendistato, senza ulteriore formazione in un campo specialistico). Un gruppo era composto da 13 dipendenti delle amministrazioni comunali provenienti da diversi servizi/uffici, l'altro gruppo da 9 dipendenti delle amministrazioni cantonali provenienti da diversi dipartimenti e divisioni.

Le attività descritte sono state trasformate in situazioni di lavoro evidenziando i criteri di successo. In un secondo workshop, i due gruppi hanno esaminato in profondità tali situazioni di lavoro, apportando modifiche e poi adottandole.

In un'indagine tra altre 33 persone delle amministrazioni comunali e cantonali (AG, BL, BS, GR, TG, SO, SZ, UR, ZH) è stato chiesto quali situazioni lavorative avessero nell'amministrazione. Il feedback ha confermato l'attento impegno dei due gruppi di lavoro.

Tali situazioni lavorative sono state oggetto di una più ampia consultazione con le organizzazioni locali/regionali (OLR). Ogni OLR ha potuto segnalare cinque persone, che hanno fornito un feedback sulle situazioni lavorative (51 persone dalla Svizzera tedesca, 19 persone dalla Svizzera romanda, 5 persone dal Ticino). La più grande sfida per gli intervistati è stata fornire un feedback sulle situazioni lavorative descritte e non sugli obiettivi di valutazione.

Da queste situazioni lavorative sono emerse le competenze operative e sono stati sviluppati i corrispondenti obiettivi di valutazione per l'azienda e i corsi interaziendali. Questi obiettivi di valutazione sono necessari per il piano di formazione che deve essere presentato alla SEFRI e per lo sviluppo del programma d'insegnamento dei CI e dei mandati pra-

tici in azienda. Le singole persone in formazione e i formatori in azienda non dovranno più confrontarsi con gli obiettivi di valutazione. Maggiori informazioni in proposito saranno fornite successivamente.

#### Procedura di consultazione interna sulle competenze operative specifiche del ramo

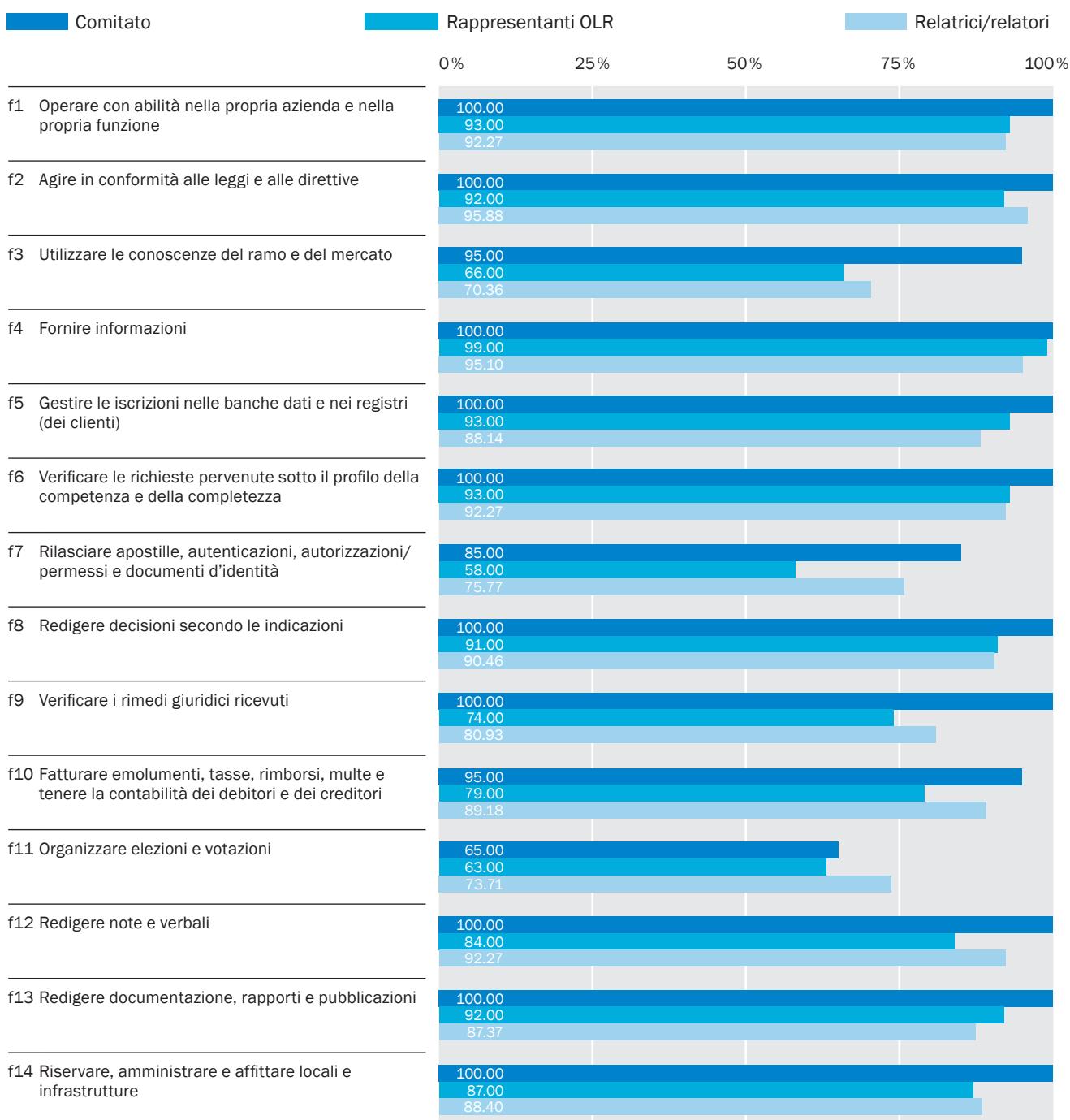
Le presenti competenze operative specifiche del ramo (si veda pagina 62) sono state consultate dai relatori e dalle OLR dell'ovap. I relatori dei CI sono anche dipendenti delle amministrazioni perciò conoscono le diverse situazioni di lavoro nonché le competenze necessarie per svolgerle con successo. 26 persone delle OLR e 97 relatori hanno fornito un feedback.

Sono state poste le seguenti domande per competenza operativa:

- a. La competenza operativa è necessaria nella vostra amministrazione (azienda)?
  - b. Secondo voi, i criteri di successo sono validi per questa competenza operativa?
  - c. Pensando alla competenza operativa, gli obiettivi di valutazione in azienda descrivono le attitudini richieste alla fine dell'apprendistato?
  - d. Pensando alla competenza operativa gli obiettivi di valutazione dei CI descrivono le abilità che dovrebbero essere raggiunte ai corsi?
- I miei suggerimenti per migliorare/integrare gli obiettivi di valutazione aziendali:

- d. Pensando alla competenza operativa gli obiettivi di valutazione dei CI descrivono le abilità che dovrebbero essere raggiunte ai corsi?
- I miei suggerimenti per migliorare/integrare gli obiettivi di valutazione dei CI:

### Valutazione del processo di consultazione



## Competenze specifiche ovap

### f1 Operare con abilità nella propria azienda e nella propria funzione

L'impiegato di commercio conosce il mandato (di prestazioni) ovvero i compiti principali della sua unità amministrativa e comprende il suo funzionamento.

Conosce la missione e le strategie aziendali.

Conosce gli obiettivi principali nonché la posizione dell'unità amministrativa sui tre livelli (Confederazione, cantone, comuni). Comprende le funzioni di base e trasversali e le loro interrelazioni e conosce le relative prestazioni e i relativi costi. Comunica conformemente al piano di comunicazione e di informazione.

### f2 Agire in conformità alle leggi e alle direttive

L'impiegato di commercio applica correttamente i principi dell'amministrazione nonché le direttive aziendali nei propri campi di attività.

Tratta i dati e le informazioni in modo sicuro, rispettando le direttive in materia di protezione dei dati e il segreto d'ufficio.

### f3 Utilizzare le conoscenze del ramo e del mercato

L'impiegato di commercio riconosce le interrelazioni economiche e il loro influsso sulle amministrazioni pubbliche, in particolare a livello cantonale e comunale.

### f4 Fornire informazioni

L'impiegato di commercio fornisce informazioni orali e scritte sulla base di richieste da parte di clienti (ad esempio abitanti, cittadini, altri uffici e membri di autorità) in modo sistematico.

Ringrazia i clienti conformemente alle indicazioni aziendali e verifica la propria competenza nel rispondere alle domande.

Se non è competente segnala ai clienti a quale ufficio o persona possono rivolgersi.

Risponde alle domande in modo strutturato nel rispetto del segreto d'ufficio, della protezione dei dati e delle direttive aziendali. Utilizza a tale scopo mezzi ausiliari come fogli informativi, direttive, rimandi a link su piattaforme elettroniche e moduli. Qualora le indicazioni aziendali e le basi legali lo consentano, propone al cliente di assisterlo nella compilazione di moduli e richieste.

Gli illustra inoltre in modo adeguato competenze, iter procedurali e canali ufficiali.

Se il mittente ha utilizzato un linguaggio inappropriato in sede di richiesta, limita la sua risposta esclusivamente a contenuti di fatto. Se necessario ne informa i suoi superiori (ad esempio in caso di minacce). Discute con i colleghi o con un superiore risposte complesse e dalle gravi conseguenze per il cliente.

Fornisce ai clienti informazioni vincolanti secondo le direttive aziendali. In situazioni non definite chiarisce con l'istanza superiore se l'informazione deve essere data per iscritto o oralmente.

A seconda dell'informazione annota il risultato nella dovuta forma in base alle direttive aziendali. Se necessario salva e/o archivia la relativa corrispondenza.

Qualora a seguito delle informazioni date debbano essere richiesti degli atti o presentata ulteriore documentazione, ne verifica la consegna entro la scadenza del termine concordato.

### f5 Gestire le iscrizioni nelle banche dati e nei registri (dei clienti)

L'impiegato di commercio gestisce la banca dati dei clienti, come il registro degli abitanti, il registro delle imposte, il catalogo elettorale, il registro di commercio, il registro clienti dei servizi sociali ed effettua le iscrizioni agli uffici regionali di collocamento, conformemente alle direttive aziendali e alle basi legali, nel rispetto del segreto d'ufficio e della protezione dei dati.

#### Notificazione per l'iscrizione nel registro

L'impiegato di commercio effettua correttamente la procedura di notificazione.

Si attiene agli iter prestabiliti ed è al corrente della documentazione che va presentata e annotata per la notificazione/l'iscrizione nel registro. Qualora manchi la documentazione necessaria alla notificazione/all'iscrizione nel registro, concorda con il cliente un termine supplementare per il suo inoltro, tenendo conto delle norme e dei termini legali previsti nella procedura di notificazione.

Qualora le direttive aziendali e le basi legali lo consentano, propone al cliente di assisterlo nella stesura/nell'inoltro della documentazione richiesta.

#### Mutazioni e disiscrizioni

L'impiegato di commercio effettua mutazioni, modifiche e disiscrizioni secondo le direttive e garantisce le interfacce con gli altri uffici per il trattamento successivo dei dati.

#### Garanzia della qualità

L'impiegato di commercio effettua un autocontrollo. Inoltre, fa verificare dai clienti i dati rilevati e ne fa confermare la correttezza. È consapevole dell'importanza di una corretta rilevazione dei dati nei registri e delle gravi conseguenze che una registrazione errata potrebbe avere.

## f6 Verificare le richieste pervenute sotto il profilo della competenza e della completezza

L'impiegato di commercio verifica le richieste in merito a competenza e completezza. Apre un dossier (nel sistema elettronico) e trasmette le richieste alle autorità e/o agli uffici coinvolti per una presa di posizione.

### Verificare le richieste ricevute

L'impiegato di commercio riceve le richieste inviate in forma cartacea o elettronica.

Registra la loro ricezione e ne garantisce la verifica formale in termini di competenza e completezza degli atti inoltrati.

### Richiesta successiva di atti e documentazione

Qualora manchino atti che devono necessariamente essere allegati alla richiesta, l'impiegato di commercio informa in merito il richiedente e concorda un termine supplementare per l'inoltro successivo della documentazione e degli atti mancanti.

### Circolazione degli atti

Se tutti gli atti e documenti necessari sono disponibili, l'impiegato di commercio provvede alla circolazione degli atti (elettronica o cartacea) agli enti competenti per una presa di posizione.

### Rinvio al mittente

Se gli atti richiesti non vengono inoltrati entro il termine stabilito, l'impiegato di commercio pone in mera il richiedente in base alle direttive aziendali e alle basi legali e/o gli rispedisce la documentazione incompleta ricevuta in relazione alla richiesta.

## f7 Rilasciare apostille, autenticazioni, autorizzazioni/permessi e certificati ufficiali

### Apostille e autenticazioni

L'impiegato di commercio autentica varie firme, dalla semplice autenticazione della firma di una persona fisica all'autenticazione di documenti destinati all'estero.

Attesta l'autenticità delle firme dell'autorità ufficiale che ha emesso questi documenti, ma non la veridicità del contenuto.

### Rilasciare autorizzazioni e permessi per mansioni e attività particolari

Su richiesta della persona incaricata di svolgere mansioni e attività particolari, l'impiegato di commercio rilascia autorizzazioni e permessi dell'autorità competente in base alle direttive aziendali, ad esempio per il commercio ambulante, la gestione di un punto di ristoro o di una bancarella al mercato o l'attività di attore o operatore circense. Nell'espletare queste pratiche tiene conto delle disposizioni del diritto degli stranieri nonché degli attestati di assicurazione e di sicurezza da fornire (organismi d'ispezione riconosciuti).

Se tutti gli attestati richiesti sono stati forniti, rilascia i permessi.

### Permessi e documenti

L'impiegato di commercio autorizza la circolazione a persone e veicoli e prepara i relativi documenti.

Organizza e gestisce i collaudi dei veicoli, la loro messa in circolazione (targhe d'immatricolazione) e gli esami dei conducenti rilasciando i relativi documenti, compresi i duplicati.

Tiene i registri secondo le direttive aziendali, rileva e amministra i dati delle società di leasing e garantisce lo scambio di dati con gli assicuratori.

### Rilasciare certificati

L'impiegato di commercio rileva i fatti di stato civile delle persone fisiche, dalla nascita al decesso, ed emette documenti tra cui certificati di nascita, di matrimonio o di morte, certificati di unione domestica registrata o certificati di famiglia.

Tratta le notifiche pervenute, compila i rispettivi moduli e ne verifica la correttezza prima di effettuare un'iscrizione, una modifica o una cancellazione nel registro.

### Garanzia della qualità

L'impiegato di commercio si attiene, nel rilasciare i documenti, alle basi legali, in particolare al diritto degli stranieri e ai termini previsti. Emette correttamente certificati, consapevole che eventuali errori comportano gravi conseguenze per le persone a cui sono destinati.

## f8 Redigere decisioni secondo le indicazioni

L'impiegato di commercio redige decisioni delle autorità conformemente alle indicazioni e in base ai modelli definiti e applica le basi legali valide nel singolo caso.

Verifica che siano disponibili tutte le indicazioni e tutta la documentazione necessarie ai fini della stesura della decisione, come fatti, principi giuridici, sentenza/disposizione, tariffario, indicazione dei rimedi giuridici, destinatari, data e mittente.

Stila il documento sulla base di queste indicazioni e del modello predefinito e lo sottopone per la firma.

Spedisce in tempo utile le decisioni legalmente firmate a tutti i destinatari, inclusi quelli delle copie, e ne garantisce il corretto salvataggio e l'archiviazione.

**f9 Verificare i rimedi giuridici ricevuti**

L'impiegato di commercio verifica opposizioni, ricorsi e reclami ricevuti sotto il profilo della competenza e della correttezza formale.

Riceve impugnazioni contro decisioni di un'autorità e verifica se è competente a esaminarle e se il rimedio giuridico è stato presentato nel rispetto del termine e della forma previsti. Se il suo ufficio non è competente, inoltra la documentazione all'ufficio competente.

Conferma la ricezione, registra il dossier nel sistema e trasmette l'impugnazione al collaboratore addetto (in forma fisica o elettronica).

**f10 Fatturare emolumenti, tasse, rimborsi, multe e tenere la contabilità dei debitori e dei creditori**

Fatturare e riscuotere emolumenti, tasse, rimborsi e multe

L'impiegato di commercio fattura servizi erogati dallo Stato, tasse d'uso o concessioni conformemente ai rispettivi regolamenti e alle rispettive ordinanze.

Redige fatture relative a decisioni del tribunale, rapporti di polizia, decisioni e rimborsi. Un ulteriore esempio è costituito dal settore richiedente l'asilo, nel quale egli prepara i conteggi semestrali e fattura importi forfettari per ogni richiedente.

Tenere la contabilità dei debitori e dei creditori

L'impiegato di commercio tiene la contabilità dei debitori e dei creditori per il suo servizio/ufficio.

Tiene inoltre questo tipo di contabilità anche per terzi, ad esempio clienti, richiedenti di procedure di fallimento o altri enti di diritto pubblico.

Controlla i pagamenti in entrata ed è responsabile dell'incasso. Secondo le possibilità dei clienti e le basi legali concorda pagamenti rateali o fornisce assistenza in caso di domande di condono.

Controlla i visti, effettua la contabilizzazione dei creditori e rileva i dati nel software di contabilità per assicurare il pagamento entro il termine stabilito, tenendo presente eventuali deduzioni.

Verifica a intervalli regolari la contabilità ausiliaria e la coordina con la contabilità finanziaria e/o tiene la contabilità finanziaria. In caso di divergenze effettua le opportune correzioni contabili con la dovuta chiarezza in base al sistema di controllo interno. Nell'ambito della contabilità nel settore sociale garantisce i versamenti per il sostentamento dei clienti ed effettua pagamenti per loro conto, come l'affitto e le fatture del medico, tenendo conto dei fattori soggetti a cambiamenti mensili. Gestisce buoni alimentari e in casi urgenti dispone pagamenti in contanti.

**f11 Organizzare elezioni e votazioni**

Votazione scritta

L'impiegato di commercio aggiorna il catalogo elettorale, organizza la spedizione della documentazione relativa a elezioni e votazioni e prepara l'ufficio elettorale per il conteggio e lo spoglio delle schede di voto.

Garantisce il corretto svolgimento del conteggio, inclusi controllo e monitoraggio, come pure la trasmissione e la pubblicazione dei risultati conformemente alle direttive aziendali.

Elezioni e votazioni in sede di assemblee comunali o assemblee parlamentari

L'impiegato di commercio tiene il catalogo elettorale dei votanti presenti e il verbale.

In caso di elezione/votazione segreta si occupa della corretta distribuzione delle schede di voto e del conteggio dei risultati, che annota, trasmette e pubblica.

**f12 Redigere note e verbali**

Preparazione

L'impiegato di commercio raccoglie i temi e la documentazione sino al termine di invio dell'ordine del giorno.

Prepara in tempo utile la convocazione/l'ordine del giorno e il verbale preliminare con gli allegati in collaborazione con la persona che presiede la riunione.

Stesura delle note/del verbale durante la riunione

L'impiegato di commercio redige le note e i verbali.

Rispetta le basi legali, la confidenzialità, il segreto d'ufficio e sa distinguere i requisiti formali dei vari tipi di verbali. Trascrive votazioni, richieste e delibere secondo il tipo di verbale richiesto del caso. Si serve dei modelli definiti e tiene conto delle relative direttive aziendali e delle basi legali.

Redige in modo comprensibile gli oggetti in discussione e le decisioni prese per garantirne la tracciabilità.

Elaborazione successiva delle note/dei verbali

Sulla base dei presenti e assenti/scusati riportati nel verbale e della durata della riunione o di un altro evento che richiede una nota o un verbale, l'impiegato di commercio paga rimborsi spese e gettoni di presenza.

Mette a disposizione dei destinatari in tempo utile il verbale, redige estratti del verbale e delle delibere e archivia le note/i verbali e gli allegati secondo le direttive aziendali e le basi legali.

**f13 Redigere documentazione, rapporti e pubblicazioni**

Redigere documentazione e rapporti

L'impiegato di commercio redige e prepara diverse documentazioni, tra cui quella riguardante i processi di lavoro, che funge da strumento di lavoro/opera di consultazione interna.

Redige inoltre, a fini di informazione e trasparenza, documentazione in occasione di eventi come la festa del 1° agosto o quella dei giovani cittadini maggiorenni, unitamente a messaggi relativi ai preventivi, consuntivi, rendiconto e rapporti d'esercizio. Prepara il materiale di presentazione per illustrare progetti, prodotti e servizi, ad esempio su un immobile venduto all'asta nell'ambito di una procedura di esecuzione, o documentazione sul comune destinata a nuovi domiciliati. Allestisce la documentazione in modo che susciti il maggior interesse possibile sotto il profilo sia del contenuto sia della presentazione.

La prepara in funzione dello scopo e del pubblico a cui è destinata. Utilizza a tale proposito il proprio margine operativo nel rispetto delle direttive aziendali e delle basi legali.

Redigere pubblicazioni ufficiali

L'impiegato di commercio redige pubblicazioni ufficiali, ovvero informazioni trasmesse d'ufficio, avvalendosi di software/ applicazioni interne nel rispetto delle direttive aziendali e delle basi legali. Esempi: entrata in vigore di nuove leggi sul foglio ufficiale o informazioni sull'attribuzione di mandati, aperture di fallimenti, pubblicazione di vendite forzate all'asta o trapassi di proprietà di fondi.

**f14 Riservare, amministrare e affittare locali e infrastrutture**

Ricevere richieste/esigenze

L'impiegato di commercio riceve richieste di prenotazione (orali, telefoniche, cartacee, per e-mail, tramite modulo di prenotazione o piattaforma ecc.).

Verifica della richiesta

L'impiegato di commercio verifica, ad esempio consultando il regolamento d'uso o interno, se i richiedenti sono autorizzati a utilizzare i locali e l'infrastruttura e se quest'ultima è disponibile al momento desiderato.

Disbrigo della richiesta

Se i requisiti sono soddisfatti e se l'infrastruttura è disponibile, l'impiegato di commercio conferma la prenotazione per iscritto, ad esempio per e-mail.

In caso contrario o se si tratta di un uso speciale che richiede ulteriori accertamenti, autorizzazioni ecc. o presuppone la decisione di un'autorità competente, prepara la relativa documentazione e informa i richiedenti sulla procedura e sui tempi necessari. Una volta che l'autorità ha preso la decisione, redige una conferma scritta della prenotazione/un contratto di locazione o una risposta negativa.

Elaborazione successiva

L'impiegato di commercio informa il custode o il servizio tecnico e il personale addetto alle pulizie per assicurarsi che i locali e l'infrastruttura siano disponibili e vengano puliti. Garantisce l'interfaccia con altri uffici, tra cui il servizio delle finanze per la fatturazione.

Inserisce dati, informazioni e documentazione nel sistema di archiviazione.

## Profilo di qualificazione

Panoramica delle competenze operative professionali intersetoriali «Impiegati di commercio 2022»

Campi di competenze operative a-e	Competenze operative professionali a1-e6				
a1 Verificare e continuare lo sviluppo di competenze commerciali	a2 Sviluppare e utilizzare reti nel settore commerciale	a3 Accettare ed elaborare incarichi	a4 Agire nella società in qualità di persona responsabile	a5 Integrare temi politici e consapevolezza culturale nelle azioni	
<b>a Operare in forme lavorative e organizzative flessibili</b>					
b1 Collaborare e comunicare all'interno di vari team per l'elaborazione di incarichi commerciali	b2 Coordinare interfacce nei processi aziendali	b3 Partecipare a discussioni tecniche di natura economica	b4 Svolgere compiti di gestione di progetto commerciali ed elaborare sottoprogetti	b5 Contribuire all'organizzazione di processi di cambiamenti aziendali	
<b>b Interagire in un campo lavorativo interconnesso</b>					
c1 Pianificare, coordinare e ottimizzare compiti e risorse nel settore lavorativo commerciale	c2 Coordinare e attuare processi commerciali di supporto	c3 Documentare, coordinare e attuare processi aziendali	c4 Realizzare attività di marketing e di comunicazione	c5 Seguire e controllare processi finanziari	c6 Elaborare compiti nell'ambito della contabilità finanziaria (F)
<b>c Coordinare processi lavorativi imprenditoriali</b>					
d1 Accogliere richieste di clienti o fornitori	d2 Condurre colloqui informativi e di consulenza con clienti o fornitori	d3 Condurre colloqui di vendita e di negoziazione con clienti o fornitori	d4 Curare le relazioni con i clienti o i fornitori	d5 Gestire situazioni di consulenza, vendita e negoziazione impegnative con i clienti o i fornitori nella lingua nazionale (Com LN)	d6 Gestire situazioni di consulenza, vendita e negoziazione impegnative con i clienti o i fornitori nella lingua straniera (Com LS)
<b>d Creare relazioni con i clienti o i fornitori</b>					
e1 Utilizzare applicazioni nel settore commerciale	e2 Ricercare e valutare informazioni nell'ambito economico e commerciale	e3 Analizzare e preparare statistiche e dati legati all'azienda e al mercato	e4 Preparare a livello multimediale contenuti legati all'azienda	e5 Installare e gestire tecnologie in ambito commerciale (T)	e6 Analizzare in azienda grandi quantità di dati legati agli incarichi (T)
<b>e Utilizzare tecnologie del mondo del lavoro digitale</b>					

\*Opzioni

## Competenze specifiche ovap f1-f14

a1 Verificare e continuare lo sviluppo di competenze commerciali	a2 Sviluppare e utilizzare reti nel settore commerciale	f ...	f ...	a5 Integrare temi politici e consapevolezza culturale nelle azioni
<b>a Operare in forme lavorative e organizzative flessibili</b>				
b1 Collaborare e comunicare all'interno di vari team per l'elaborazione di incarichi commerciali	f ...	f ...	f ...	b5 Contribuire all'organizzazione di processi di cambiamenti aziendali
<b>b Interagire in un campo lavorativo interconnesso</b>				

## Formazione specifica del Ramo ovap

### Concetto dei corsi interaziendali

L'ovap sostiene ampiamente l'orientamento alle competenze operative. Lo sviluppo di competenze operative richiede molto da parte delle persone in formazione e dei formatori in azienda. Si veda a tale proposito l'edizione dello scorso anno: «Design didattico impiegati di commercio 2022», contributo della Dr. Petra Hämerle, pagg. 4 e 5, «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.»

Nella scuola professionale le persone in formazione acquisiscono le conoscenze di base relative alle competenze operative descritte nel profilo di qualificazione. Le conoscenze di base per le competenze specifiche del ramo sono trasmesse nei corsi interaziendali (CI). L'ovap persegue l'approccio dell'«apprendimento integrato» o «blended learning», cioè la

combinazione di lezioni tradizionali in aula (con metodi didattici diversi), opportunamente strutturata a livello didattico utilizzando forme di E-Learning moderne per l'apprendimento autonomo tramite Extranet.

Attività 1: Ottenere ed elaborare informazioni (E-Learning)

Attività 2: Consolidamento delle informazioni (E-Learning)

Attività 3: Esercizi di preparazione (E-Learning)

Attività 4: Insegnamento in presenza nel corso interaziendale  
**(Obiettivo: garantire le basi)**

Attività 5: Esercizi di rielaborazione (E-Learning)

Il progetto «Impiegati di commercio 2022» prevede quattro diverse forme didattiche per i CI, con l'obiettivo di indirizzare questi ultimi a un orientamento alle competenze globale e sistematico. Per l'ovap prevale il formato: «**Obiettivo: garantire le basi**». Ciò consente di inserire conoscenze del ramo specifiche o basi particolari specifiche del ramo nell'insegnamento per l'attività aziendale all'interno del CI. Attraverso gli esercizi di applicazione e gli incarichi pratici da effettuare in azienda si garantisce la trasmissione della teoria all'attività pratica professionale.

### Illustrare la situazione lavorativa

### Attivare le conoscenze pregresse della scuola professionale\*

### Trasmettere le conoscenze

- = specifiche del ramo
- Apprendimento autonomo\*
- Istruzioni\*

### Consolidamento delle conoscenze

### Esercizi di applicazione\*

- = attuazione
- = analisi

### Consolidamento delle conoscenze\*

- Situazione lavorativa

→ Mandato pratico

### CI – controllo delle competenze

#### = nota d'esperienza

- = domande teoriche
- = simulazione di una situazione
- Orientato al processo
- Orientato al risultato

Per iscritto

\*Metodi didattici diversi

L'oggetto di tali controlli delle competenze del CI sarà da un lato il contenuto dei corsi interaziendali, che sarà valutato mediante test elettronici e, dall'altro, la valutazione delle prestazioni di apprendimento raggiunte nelle fasi di preparazione e rielaborazione del «CI» (controllo delle competenze CI). Naturalmente, le persone in formazione nei corsi interaziendali vengono anche informate e preparate sullo svolgimento del loro apprendistato, sull'applicazione e sull'uso dei mezzi ausiliari, nonché sulla procedura di qualificazione e sulle prestazioni da raggiungere.

Per esempio nel CI viene spiegato e avviato lo strumento (mandato pratico).

### Formazione in azienda

Il mandato pratico è lo strumento utilizzato in azienda che consente alle persone in formazione di applicare le proprie conoscenze di base, di esercitarsi e acquisire esperienza. Gli obiettivi di valutazione dell'azienda verranno raggiunti tramite lo strumento "mandato pratico". In questo modo i formatori in azienda e le persone in formazione non dovranno più confrontarsi con singoli obiettivi di valutazione ma piuttosto elaborare attività pratiche concrete. Un mandato pratico può riguardare diverse competenze operative. In tutti i casi la totalità degli incarichi pratici da elaborare deve coprire tutte le competenze operative del ramo da a a f.

### Altre informazioni – la posizione dell'ovap

Il processo di qualificazione si estende logicamente in tutti i tre luoghi di formazione. La procedura di qualificazione prevede note di esperienza in azienda, nei corsi interaziendali e a scuola. La procedura di qualificazione prevede 3 note d'esperienza; una in azienda, una ai corsi interaziendali e

una a scuola. Il numero di esami finali sarà ridotto e dovrà essere pianificato con orientamento alle competenze. Questo significa che non è più richiesta la pura conoscenza. I candidati agiscono nel contesto, in una situazione di lavoro specifica e mostrano se hanno le competenze necessarie per padroneggiare la situazione con successo.

### Cosa occorre esaminare e dove?

#### Nota relativa all'insegnamento professionale SP

- Conoscenze di base e conoscenze pratiche intersettoriali CCO a-b, opzioni incluse
- Cultura generale (CCO a)
- Inglese o 2<sup>a</sup> lingua nazionale

#### Lavoro di approfondimento

- Focalizzato su CCO a

#### Esame finale presso la scuola professionale

- Conoscenze professionali interaziendali in tutti i CCO
- Cultura generale (CCO a)
- Inglese o 2<sup>a</sup> lingua nazionale

#### Nota relativa all'insegnamento professionale azienda

- Attuazione e valutazione di competenze operative selezionate CCO a-e, motivazione e propria iniziativa

#### Esame finale in azienda (specifico al ramo)

- Applicazione di tutti i CCO
- Attuazione delle conoscenze del ramo
- Riflessione sul modo di agire del professionista

#### Nota relativa all'insegnamento professionale CI

- Attuazione del know-how del ramo

### Sistema di formazione

#### MP2

Lingua standard

2<sup>a</sup> lingua nazionale (B2) e inglese

Portfolio personale: Documenti / Certificati / Soggiorno all'estero...

#### 4 opzioni

Lingua standard

o 2<sup>a</sup> lingua nazionale (B2)/inglese o finanze o tecnologia

Ambito facoltativo AFC nel CCO a  
Approfondimento tecnico – Lavorare  
sul portfolio personale

#### AFC

Lingua standard

2<sup>a</sup> lingua nazionale (B1) o inglese \*

Ambito facoltativo AFC nel CCO a  
2<sup>a</sup> lingua nazionale o inglese

#### MP1

Lingua standard

2<sup>a</sup> lingua nazionale (B2) e inglese

#### Assistente d'ufficio CFP

- Secondo la definizione dell'OFor
- Parte della tabella di lezioni AFC e SP, dal 1<sup>o</sup> anno 2 lezioni
- Test di livello 2<sup>a</sup> lingua nazionale (B1) o inglese
  - L'azienda sceglie sempre la 2<sup>a</sup> lingua nazionale o inglese
  - Il Cantone può stabilire la lingua dell'ambito facoltativo (2<sup>a</sup> lingua nazionale o inglese)
  - CSSPC: raccomandazioni per i requisiti di livello

Il sistema formativo proposto dalla CSRFC è pienamente supportato dall'ovap perché

- rispetta il primato d'impermeabilità. Parola d'ordine «Nessun diploma senza passerella in altre formazioni».
- tiene conto del settore di attività dell'apprendista in azienda e delle sue inclinazioni personali.
- fornisce agli apprendisti diverse possibilità di sviluppare i propri punti di forza personali e di raggiungere «nuove pietre miliari».
- permette di supportare e incoraggiare le persone in formazione di ogni livello.
- la maturità professionale MP1 è ben integrata nel sistema.
- l'assistente d'ufficio CFP è ben posizionato e può essere utilizzato come punto di ingresso per un AFC.

#### **Impegno a favore della materia «cultura generale» e della maturità professionale integrata**

Questo valido sistema educativo allinea, a livello degli obiettivi di valutazione, sia il programma d'insegnamento della cultura generale sia il programma quadro d'insegnamento della maturità professionale (MP integrata, MP1). Questo conforta l'Ovap nella sua posizione nel sapere che la materia «cultura generale» integrata crea un valore aggiunto per i nostri apprendisti e per l'organizzazione scolastica. In più quest'allineamento renderà possibile anche l'integrazione della MP. Quest'ultima include una parte orientata alle competenze operative che prepara alla procedura di qualificazione (AFC) e una parte che prepara agli studi superiori.

#### **Opportunità e rischi – sfide per tutte le persone coinvolte**

Dal nostro punto di vista, le basi formative esistenti offrono una grande opportunità per la formazione degli impiegati di commercio. Solo con i cambiamenti fondamentali, che sono oggi necessari, possiamo rendere il lavoro dell'«Impiegato di commercio AFC» adatto al futuro. Per l'implementazione, quindi, ci vogliono molte risorse, pazienza e gioia di affrontare qualcosa di nuovo, anche se non tutto è stato regolato e testato fino all'ultimo dettaglio. Quindi spero che tutti coloro che sono coinvolti nel processo costituiranno un buon esempio di «apprendimento permanente», superando incertezze e sforzo.

L'imminente consultazione interna nei rami di formazione e d'esame nonché la consultazione della SEFRI mostreranno quali innovazioni possono essere attuate con l'ordinanza sulla formazione professionale 2022.



**Martina Oertli**

Direttrice ovap e project manager  
«Impiegati di commercio 2022, ovap»

## Sfide per altri RFE – interviste brevi con sei rami

### Matthias Hurni, Santésuisse

Il profilo di qualificazione è stato definito alla fine del 2019 ed è strutturato in modo orientato alle competenze operative. Cosa significa per il vostro ramo?

Questo ci dà la certezza che le nostre nuove leve hanno le competenze per orientarsi nell'attuale mondo delle assicurazioni malattia, ma saranno anche preparate per il futuro digitale. Questo ci consente di mostrare le prospettive della professione, il che motiva molti giovani a entrare nel settore delle assicurazioni malattia.

Nel nostro ramo, l'orientamento alle competenze richieste per specifiche azioni professionali è molto ben accolto. Le aziende formatrici nel nostro settore sono state strettamente e attivamente coinvolte dall'inizio del processo di strategia. Ci è molto d'aiuto il fatto di avere un organo con molta esperienza e spirito di innovazione nella commissione di vigilanza. Le aziende formatrici vogliono sapere con precisione che cosa prevede il progetto Impiegati di commercio 2022. Siamo ovviamente molto lieti di dare il nostro sostegno, con l'obiettivo di trasmettere sicurezza tracciando queste prospettive.

**Secondo voi, quali opportunità offre l'orientamento alle competenze operative?**

La formazione realizzerà un orientamento pratico ancora maggiore. Le persone in formazione vengono istruite ancora meglio e apprendono competenze che possono usare continuamente. Questo offre alle aziende formatrici e a noi l'opportunità di formare le nostre nuove leve del ramo in modo mirato e di contrastare l'eventuale carenza di specialisti.

**Quali sfide comporta questo orientamento alle competenze operative all'interno del vostro ramo a livello di formazione nell'azienda formatrice e nei CI?**

Gli assicuratori malattia hanno sempre formato le persone in formazione in modo molto attivo e completo. A causa delle ampie competenze del mondo dell'assicurazione malattia e delle assicurazioni sociali, santésuisse offre, oltre ai corsi interaziendali, le cosiddette conoscenze del ramo per integrare e approfondire le necessarie conoscenze specialistiche. Scopriamo che un gran numero di giovani desidera comprendere il mondo delle leggi sulle assicurazioni malattia e applicarlo concretamente all'interno di una compagnia di assicurazione malattia. Questo ci consente di riempire di vita una materia apparentemente arida e di ispirare i giovani a un lavoro nel nostro settore. È molto utile che le aziende formatrici abbiano sempre offerto una formazione interna supplementare e l'abbiano utilizzata per la formazione professionale. Questo a volte anche in collaborazione con altre aziende formatrici e anche altri rami. In questo modo le nostre persone in formazione godono oggi di un'offerta formativa molto completa. È quindi importante tenere conto di questo mondo e fare un uso mirato delle sinergie. Inoltre, i ruoli dei nostri formatori in azienda nonché dei nostri relatori cambieranno e saranno anche richieste e promosse nuove competenze.

Con le sue due visioni «realizzare un orientamento alle competenze generale» e «realizzare una cooperazione globale tra i luoghi di formazione» la CSRFC, in seno all'assemblea dei delegati 2017, ha definito la linea generale dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022 e, ammettendo che si tratta di un processo di revisione dall'esito aperto, ha preso una decisione coraggiosa che richiede un grande impegno da parte delle persone coinvolte. Come valutate questo processo di revisione dall'esito aperto?

La cosa più importante è che contribuiamo a garantire che il nostro settore abbia in futuro abbastanza collaboratori qualificati. È quindi comprensibile e corretto che ci poniamo obiettivi elevati. Il processo è altrettanto impegnativo. È parte del fatto che non tutte le domande sono state ancora completamente chiarite. Alcuni argomenti possono essere chiariti solo in un secondo momento. Di conseguenza, è necessaria la flessibilità per poter apportare modifiche rapidamente e con breve preavviso. È fondamentale effettuare le comunicazioni in modo trasparente e regolare.

È riscontrabile che tutte le persone coinvolte stanno lavorando con molta passione e identificazione sull'ordinanza sulla formazione professionale di base e che le discussioni necessarie sono tenute in modo determinato e oggettivo. Da un lato, questo è molto impegnativo, ma allo stesso tempo rende giustizia agli obiettivi ambiziosi. Finora siamo riusciti a concordarci in tutte le sfide. Ciò è molto incoraggiante.

Se potessi disegnare un'immagine del progetto, sarebbe la seguente:

il progetto è come un fantastico giro sulle montagne russe con saliscendi. Il binario ha giri della morte ed è molto veloce. A volte ci sono urla di gioia e altre volte dobbiamo aggrapparci, non vediamo cosa verrà dopo la curva successiva. Ad ogni viaggio, il binario assume forme più concrete e diventa più evidente il modo in cui i costruttori possono avvitare insieme le viti pertinenti. Nel 2022 verrà aperta una tratta pronta per il futuro.

### Nicole Erni, Chimica

**Il profilo di qualificazione è stato definito alla fine del 2019 ed è strutturato in modo orientato alle competenze operative. Cosa significa per il vostro ramo?**

L'impostazione orientata alle competenze operative pone per noi priorità nell'elaborazione di temi nella formazione professionale di base. In azienda e nella scuola professionale vengono sviluppate competenze operative che è possibile approfondire e discutere nei CI del nostro ramo. Il risultato è un processo di apprendimento globale. Proprio nel nostro (piccolo) ramo le aziende hanno il diritto di essere consultate in merito alla definizione dei CI. In questo modo continueremo ad avere la flessibilità necessaria per ascoltare e mettere in pratica i suggerimenti dati dai nostri clienti.

**Secondo voi, quali opportunità offre l'orientamento alle competenze operative?**

Oltre alle opportunità sopra esposte, le competenze operative danno, a parer nostro, la possibilità di offrire una formazione al passo coi tempi. «Trattare» le singole competenze professionali potrebbe essere un approccio ormai superato, mentre il nostro obiettivo è porre l'accento sui processi di lavoro aziendali nel loro complesso, le cui conoscenze di base sono trasmesse nella scuola professionale e discusse, approfondite e ottimizzate nei CI.

**Quali sfide comporta questo orientamento alle competenze operative all'interno del vostro ramo a livello di formazione nell'azienda formatrice e nei CI?**

Il programma CI deve essere sicuramente rivisto e adeguato alle nuove circostanze. Il ruolo dei formatori CI cambierà andando nella direzione di una figura di coach/accompagnatore. Nella formazione in azienda il passaggio all'orientamento alle competenze operative comporterà che i programmi di formazione pluriennali non risulteranno più adeguati e le attività in azienda dovranno essere riesaminate. Alla fine riteniamo che questo cambiamento rappresenti un grande vantaggio, anche se la fase transitoria richiede certamente tempo e buona comunicazione.

**Con le sue due visioni «realizzare un orientamento alle competenze generale» e «realizzare una cooperazione globale tra i luoghi di formazione» la CSRFC, in seno all'assemblea dei delegati 2017, ha definito la linea generale dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022 e, ammettendo che si tratta di un processo di revisione dall'esito aperto, ha preso una decisione coraggiosa che richiede un grande impegno da parte delle persone coinvolte. Come valutate questo processo di revisione dall'esito aperto?**

Riteniamo che l'intero processo di revisione sia ben strutturato, trasparente e utile.

Un processo di revisione dall'esito aperto può funzionare soltanto se tutte le persone coinvolte agiscono con pazienza e fiducia. Dal nostro punto di vista, la CSRFC ha fatto tutto il possibile per ottenere la pazienza e la fiducia necessarie.

### Adrian Haldemann, Amministrazione federale

**Il profilo di qualificazione è stato definito alla fine del 2019 ed è strutturato in modo orientato alle competenze operative. Cosa significa per il vostro ramo?**

Significa un nuovo approccio. La cooperazione tra i luoghi di formazione dovrà essere potenziata attuando in modo coerente l'orientamento operativo. I contenuti CI non potranno più essere definiti chiaramente per tematiche, pertanto, i moduli dovranno essere concepiti ex novo, organizzandoli in modo più flessibile. Ciò potrà determinare un'autonomia sempre maggiore nell'apprendimento, dal punto di vista organizzativo, da parte delle persone in formazione. Anche il ruolo dei docenti cambierà: essi saranno sempre più attivi come coach. Ma anche le persone in formazione dovranno lavorare sempre più in rete tra loro.

**Secondo voi, quali opportunità offre l'orientamento alle competenze operative?**

Sono convinto che la formazione si avvicinerà maggiormente alla pratica e che i processi saranno elaborati in modo più olistico (chi ha dato l'incarico – qual è il mio contributo – che cosa accade dopo la mia fase operativa). Inoltre gli input teorici (scuola professionale e temi CI), rispettivamente le conoscenze di base saranno collegati in modo migliore alla pratica.

**Quali sfide comporta questo orientamento alle competenze operative all'interno del vostro ramo a livello di formazione nell'azienda formatrice e nei CI?**

Come già ricordato, nel CI sarà necessario adeguare lo sviluppo dei moduli. Non vi sarà più una chiara distinzione tra i temi. I docenti dovranno continuare a formarsi per assumere il loro nuovo ruolo con efficienza e competenza. Anche le aziende formatorie avranno un ruolo importante: esse dovranno essere aperte e flessibili per sostenere le innovazioni. Inoltre, i contenuti dei CI confluiranno ancora più intensamente nella formazione aziendale. Vedo queste sfide come un'opportunità e guardo con fiducia alla nuova formazione commerciale.

**Con le sue due visioni «realizzare un orientamento alle competenze generale» e «realizzare una cooperazione globale tra i luoghi di formazione» la CSRFC, in seno all'assemblea dei delegati 2017, ha definito la linea generale dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022 e, ammettendo che si tratta di un processo di revisione dall'esito aperto, ha preso una decisione coraggiosa che richiede un grande impegno da parte delle persone coinvolte. Come valutate questo processo di revisione dall'esito aperto?**

Il processo di revisione sarà particolarmente impegnativo. Quale interfaccia tra la CSRFC e le aziende formatorie, il ramo si vede confrontato con una notevole tensione. Mantenere l'agilità della procedura nel progetto richiede flessibilità da tutte le parti coinvolte. La gestione dei diversi processi delle aziende formatorie e l'incertezza in merito alle novità rappresentano una sfida per il ramo. Tuttavia sono convinto che questo processo sia una buona preparazione al futuro modus operandi.

**Gabriela Obrist/Agi Lüönd, H+**

Il profilo di qualificazione è stato definito alla fine del 2019 ed è strutturato in modo orientato alle competenze operative. **Cosa significa per il vostro ramo?**

In primo luogo ciò significa attività di sensibilizzazione presso tutte le persone coinvolte. Dobbiamo prendere sul serio paure e resistenze e affrontarle attivamente. Non dobbiamo partire dal presupposto che l'orientamento alle competenze operative venga compreso e vissuto da subito. La creazione di una visione comune per la materia è di importanza centrale. Solo quando avremo creato il terreno adatto potremo iniziare la nuova organizzazione.

**Secondo voi, quali opportunità offre l'orientamento alle competenze operative?**

Per le persone in formazione i metodi di apprendimento risulteranno più divertenti e sensati. Più piacere e più senso sono sinonimi di un apprendimento più duraturo. Le persone in formazione potranno celebrare i propri successi, il che si ripercuoterà positivamente sulla sicurezza in sé stesse e sulla responsabilità personale. Si tratta di una grande opportunità per fornire un importante contributo allo sviluppo sociale.

**Quali sfide comporta questo orientamento alle competenze operative all'interno del vostro ramo a livello di formazione nell'azienda formatrice e nei CI?**

Naturalmente anche in questo caso si richiede molta attività di sensibilizzazione. In primis saranno sicuramente le persone incaricate della formazione a confrontarsi con un ruolo in forte mutamento. Tale cambiamento sarà accompagnato da corsi train-the-trainer. Allo stesso modo le aziende dovranno essere sostenute con misure di formazione e di consulenza.

**Con le sue due visioni «realizzare un orientamento alle competenze generale» e «realizzare una cooperazione globale tra i luoghi di formazione» la CSRFC, in seno all'assemblea dei delegati 2017, ha definito la linea generale dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022 e, ammettendo che si tratta di un processo di revisione dall'esito aperto, ha preso una decisione coraggiosa che richiede un grande impegno da parte delle persone coinvolte. Come valutate questo processo di revisione dall'esito aperto?**

Il processo di revisione dall'esito aperto rispecchia l'attuale spirito del tempo. Appoggiamo tale atteggiamento e modo di procedere, affrontando le sfide attuali e dando il buon esempio anche in merito alle richieste dei nostri futuri professionisti.

**Brigitte Hostettler, UPSA**

Il profilo di qualificazione è stato definito alla fine del 2019 ed è strutturato in modo orientato alle competenze operative. **Cosa significa per il vostro ramo?**

Sulla base di questo profilo di qualificazione abbiamo definito gli obiettivi di valutazione aziendali e li abbiamo adattati ai nuovi requisiti.

**Secondo voi, quali opportunità offre l'orientamento alle competenze operative?**

La formazione avrà un carattere più pratico e sarà più comprensibile per tutti i luoghi di formazione. Si tratta di un approccio completo senza una ripartizione in materie, e questo ci sembra molto interessante.

**Quali sfide comporta questo orientamento alle competenze operative all'interno del vostro ramo a livello di formazione nell'azienda formatrice e nei CI?**

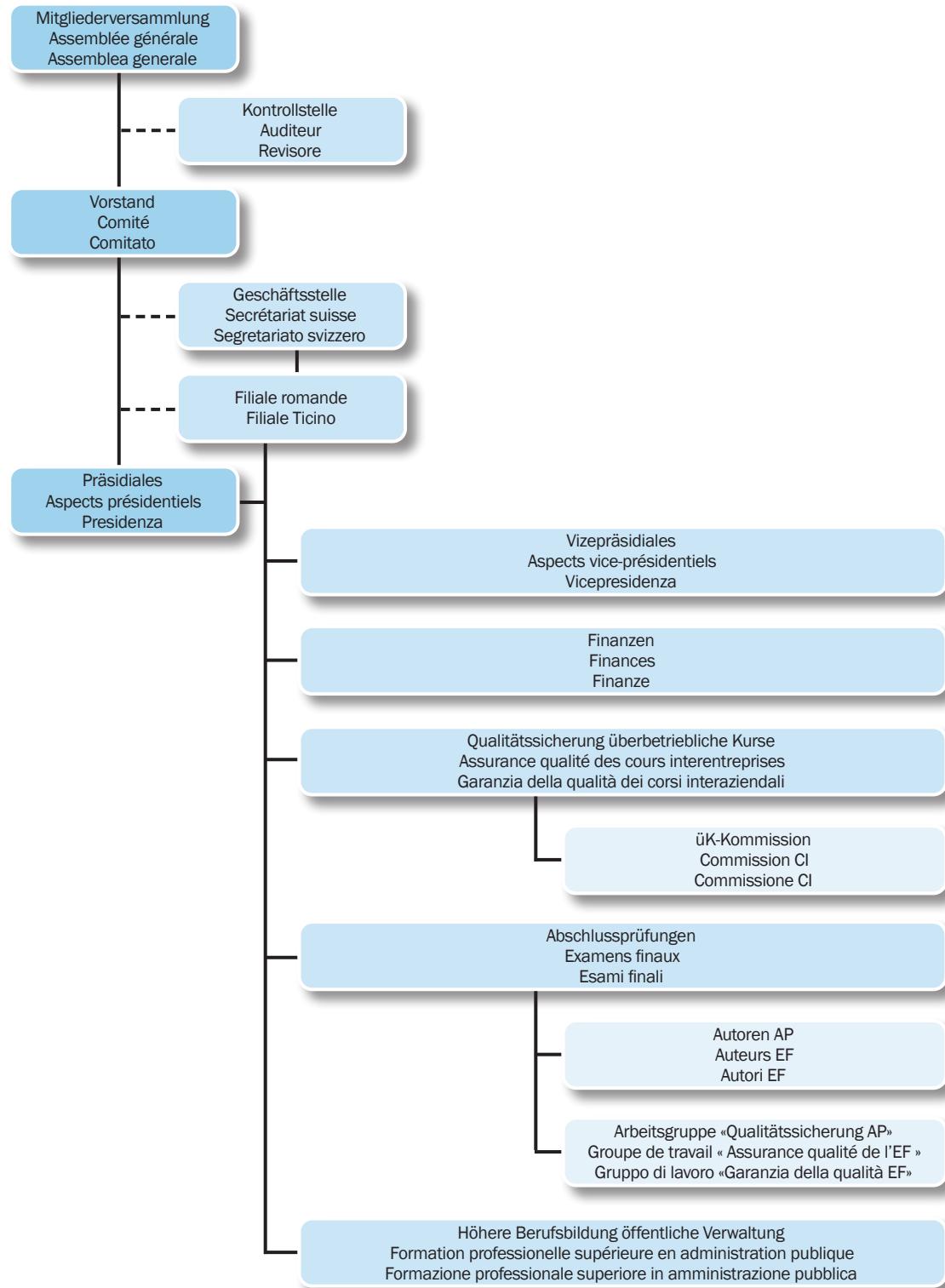
Da una parte il tempo stringe, dall'altra c'è molto da fare per rendere la formazione più digitale e per elaborare tutti i contenuti formativi.

**Con le sue due visioni «realizzare un orientamento alle competenze generale» e «realizzare una cooperazione globale tra i luoghi di formazione» la CSRFC, in seno all'assemblea dei delegati 2017, ha definito la linea generale dell'ordinanza sulla formazione professionale di base 2022 e, ammettendo che si tratta di un processo di revisione dall'esito aperto, ha preso una decisione coraggiosa che richiede un grande impegno da parte delle persone coinvolte. Come valutate questo processo di revisione dall'esito aperto?**

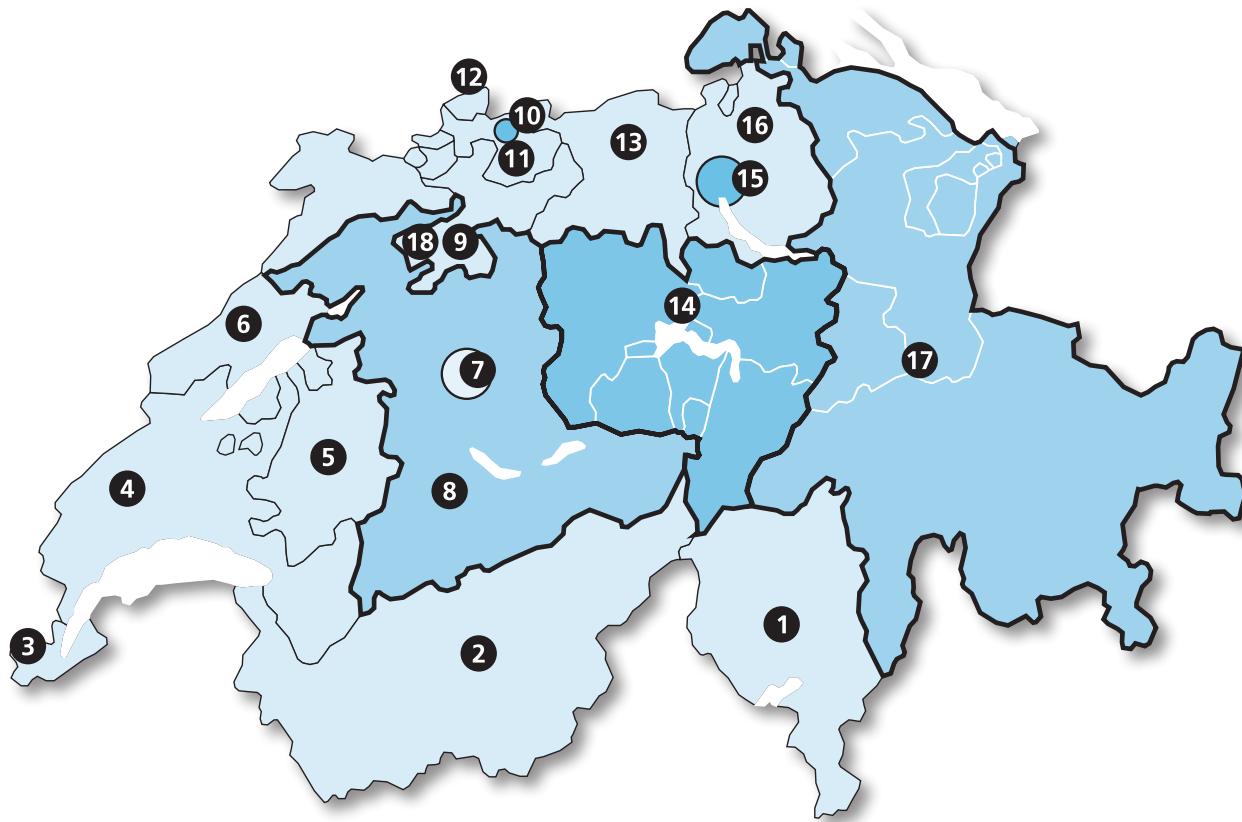
Fino ad adesso in maniera molto positiva! Siamo stati coinvolti e abbiamo potuto presentare le nostre richieste. Nonostante le indicazioni, avevamo molta libertà nel creare con flessibilità i nostri contenuti formativi.



## Organigramm/Organigramme/Organigramma



## 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/Comit/Comitato**

**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/Filiales/Filiali



**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)



**Grit Dilger-Dolci**  
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

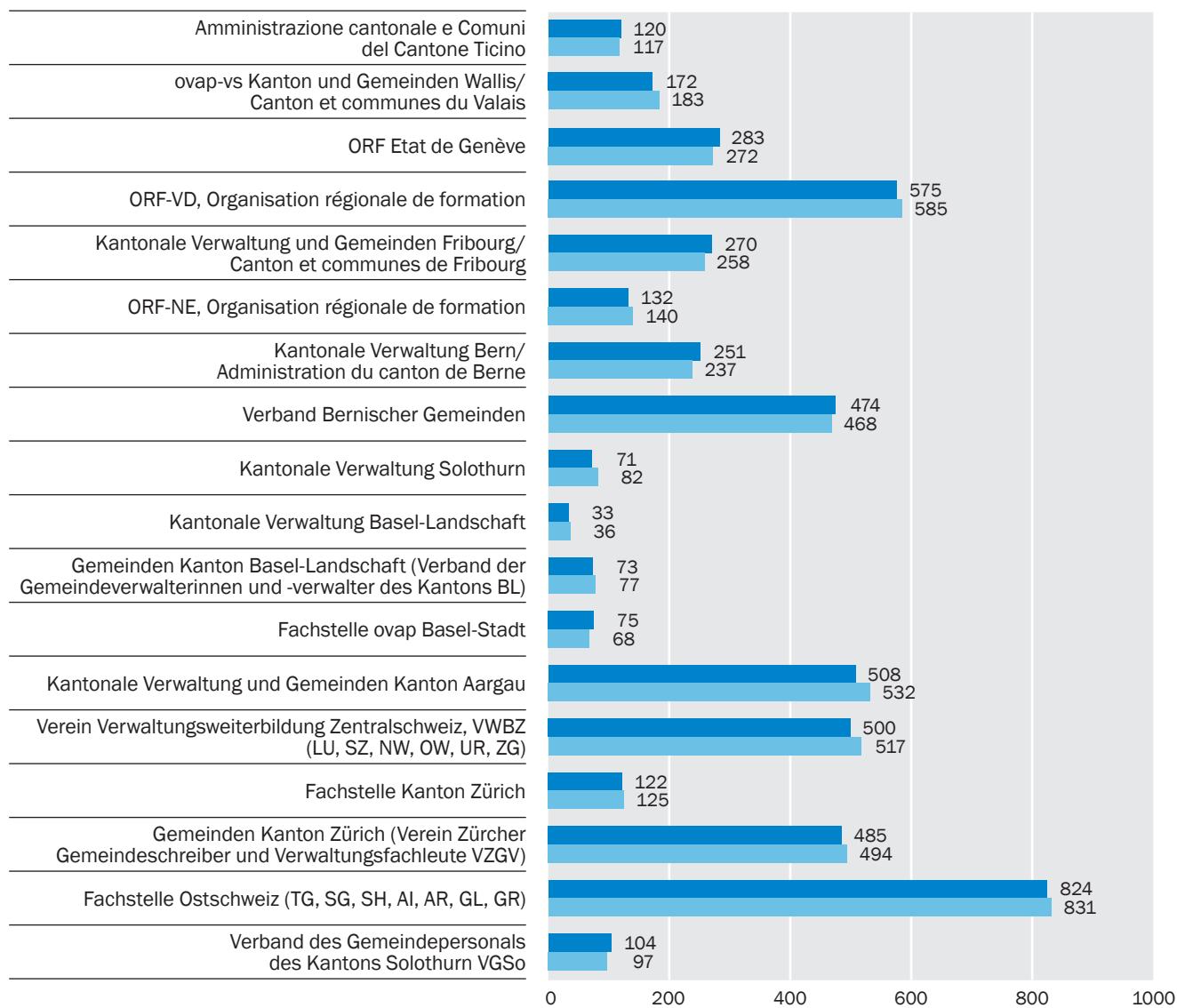
### Nombre d'apprenti-e-s

### Personne in formazione

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19

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
2019/2022	1792	5072

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19



■ 2019: Total/Total/Totale 5072

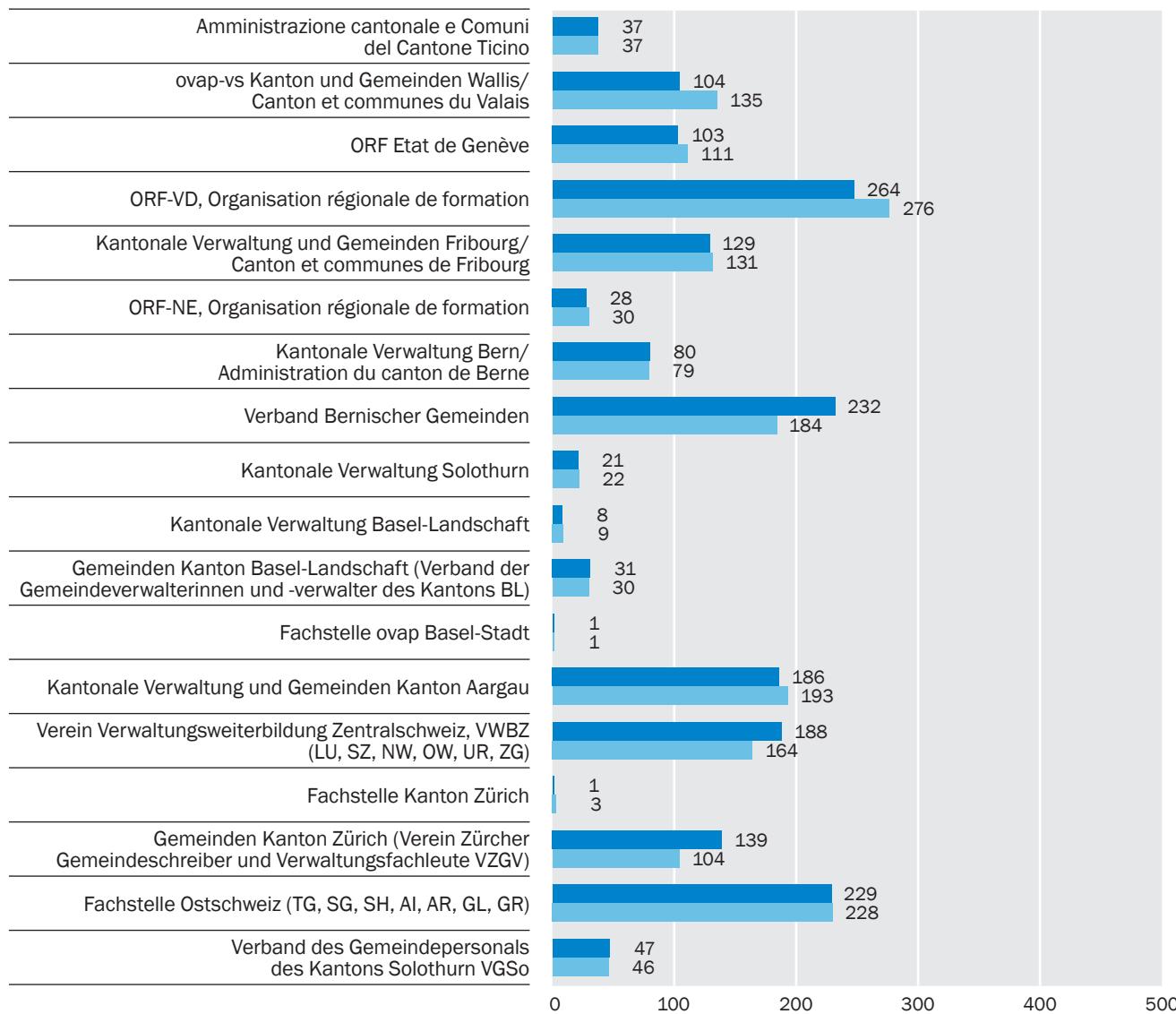
■ 2018: Total/Total/Totale 5119

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

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19

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
2019	608	18	1202	1828

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19



■ 2019: Total/Total/Totale 1828

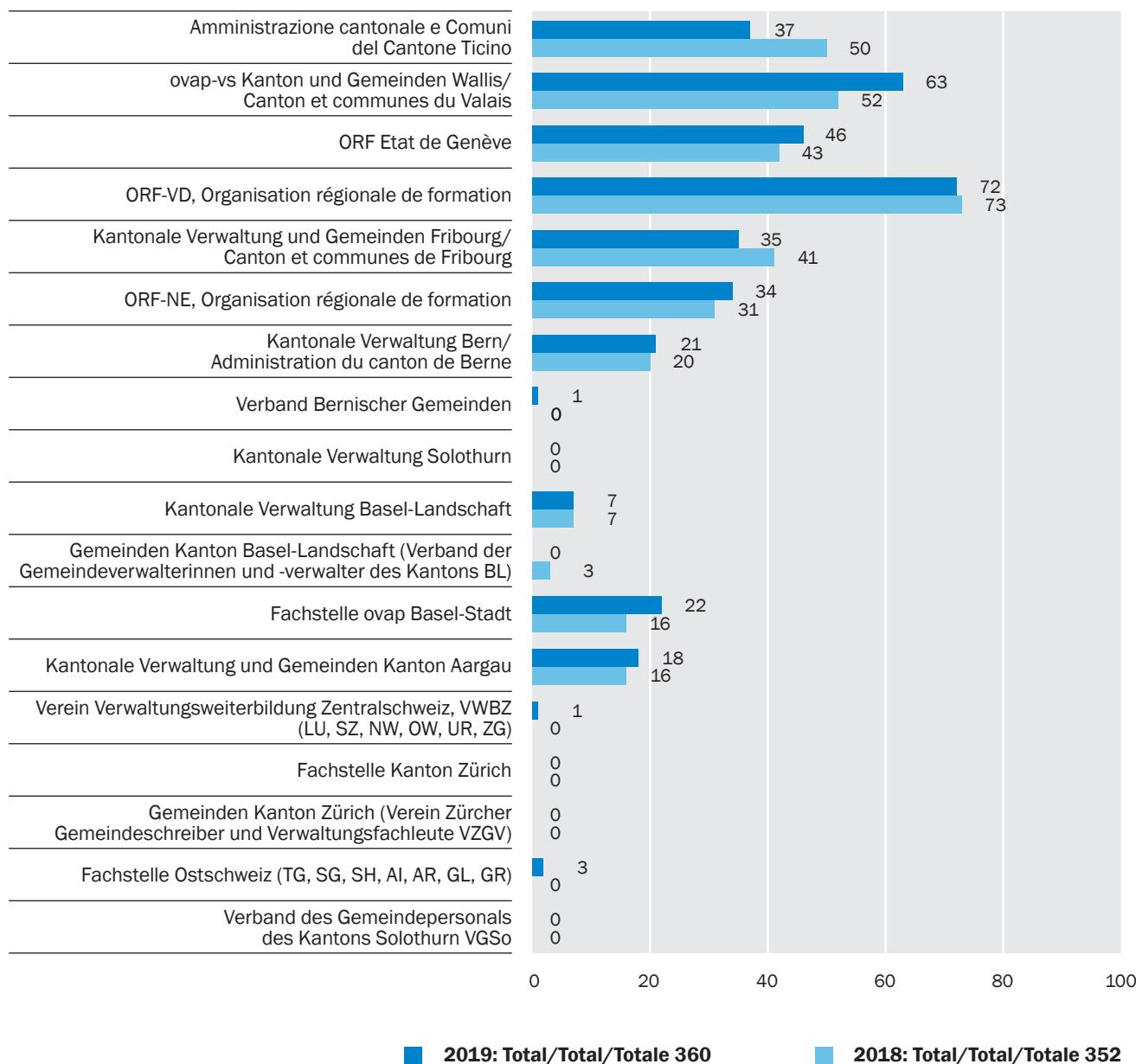
■ 2018: Total/Total/Totale 1783

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

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19

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
2019/2020	360

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19

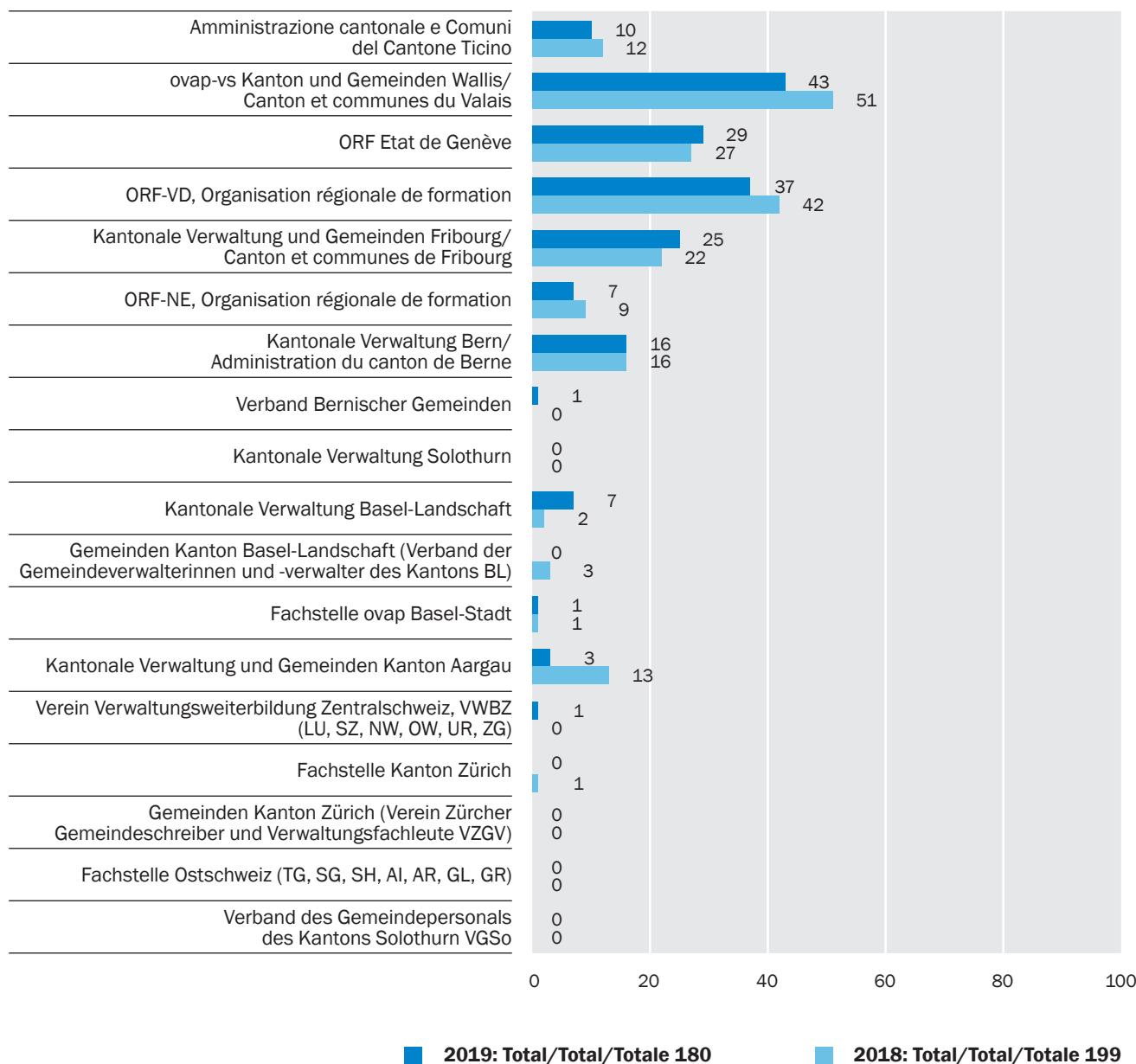


**Anzahl Praktikumsbetriebe HMS 3+1****Nombre d'entreprises formatrices pour stagiaires EC 3+1****Numer aziende di tirocinio per stagiaires SMC 3+1**

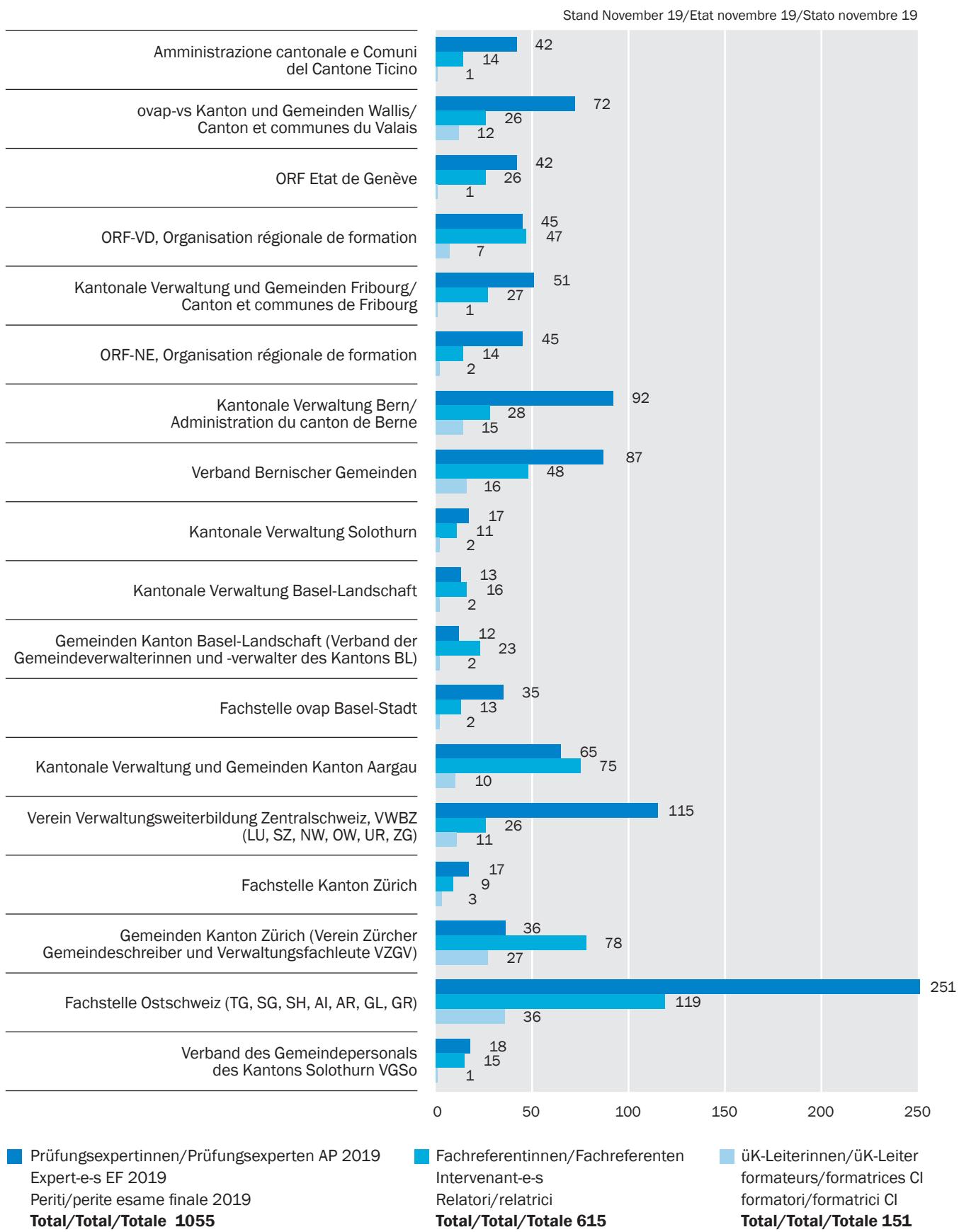
Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19

Anzahl Praktikumsbetriebe HMS 3+1 Nombre d'entreprises formatrices pour stagiaires EC 3+1 Numer 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
2019/2020	131	-	49	180

Stand November 19/Etat novembre 19/Stato novembre 19

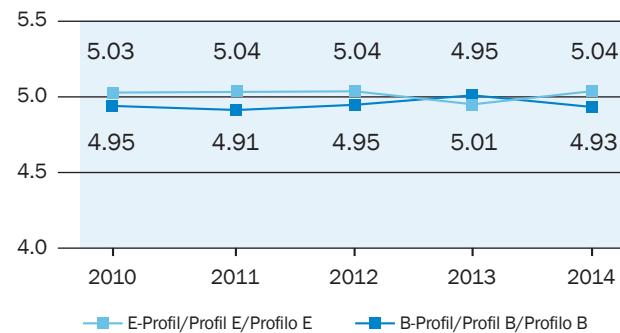


**Anzahl Prüfungsexpertinnen/Prüfungsexperten – Fachreferentinnen/Fachreferenten – üK-Leiterinnen/üK-Leiter 2019 im Einsatz**  
**Nombre des expert-e-s – intervenant-e-s – formateurs/formatrices CI effectivement employés 2019**  
**Numero delle periti/perate – relatori/relatrici – formatori/formatrici CI attivi 2019**

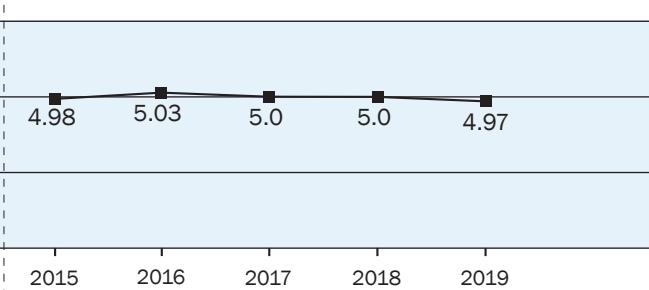


**Entwicklung der Durchschnittsnoten der Abschlussprüfungen betrieblicher Teil**  
**Evolution des moyennes des notes des examens finaux , partie entreprise**  
**Evoluzione della media delle note degli esami finali, parte aziendale**

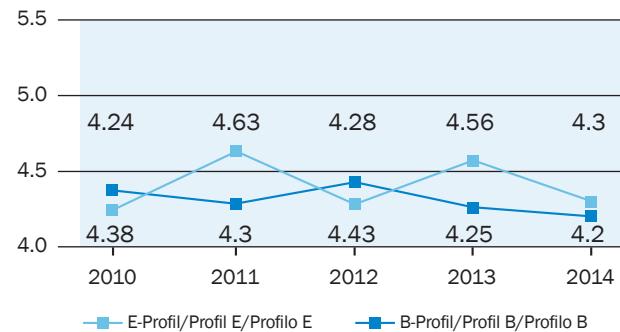
Lehrabschlussprüfung mündlich nach Reglement 2003  
 L'examen de fin apprentissage oral selon règlement 2003  
 L'esame finale di tirocinio orale secondo regolamento 2003



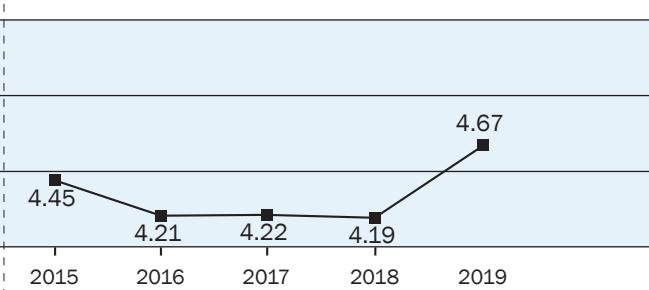
Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich» nach BiVo 2012  
 L'examen final « Pratique professionnelle – oral » selon Orfo 2012  
 L'esame finale «Pratica professionale – orale» secondo OFor 2012



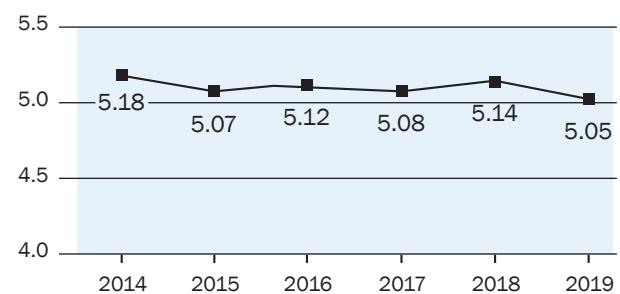
Lehrabschlussprüfung schriftlich nach Reglement 2003  
 L'examen de fin apprentissage écrit selon règlement 2003  
 L'esame finale di tirocinio scritto secondo regolamento 2003



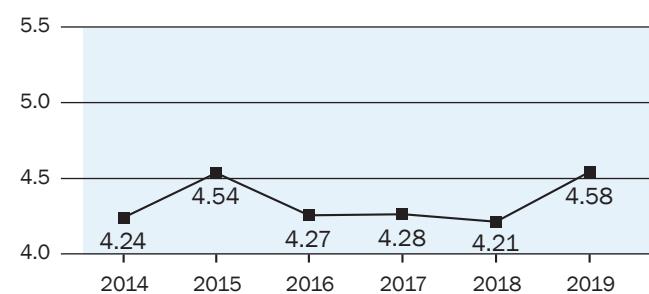
Abschlussprüfung «Berufspraxis schriftlich» nach BiVo 2012  
 L'examen final « Pratique professionnelle – écrit » selon Orfo 2012  
 L'esame finale «Pratica professionale – scritto» secondo OFor 2012

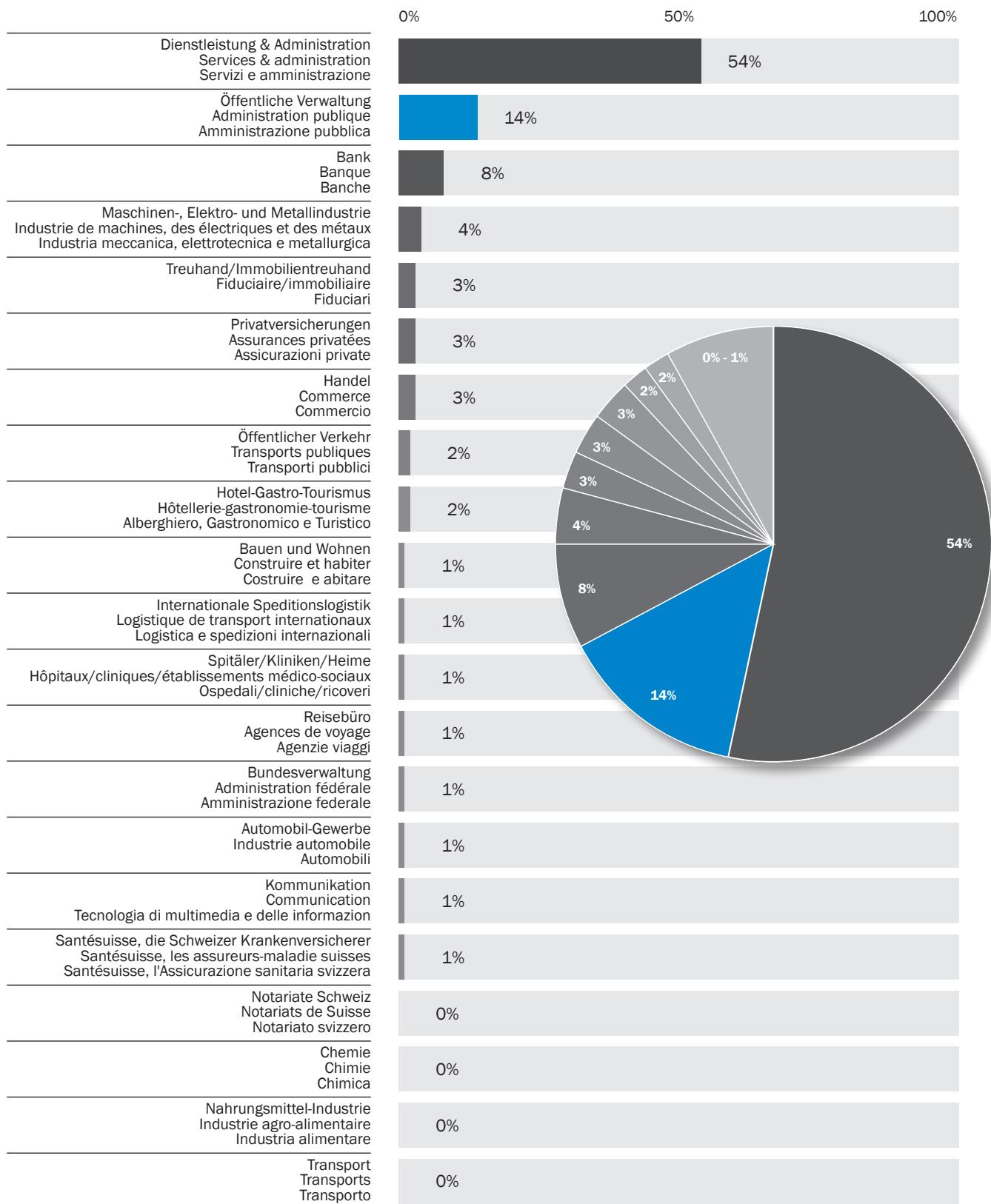


Abschlussprüfung «Berufspraxis mündlich» der Praktikantinnen und Praktikanten HMS 3+1  
 L'examen final « Pratique professionnelle – oral » des stagiaires EC 3+1  
 L'esame finale «Pratica professionale – orale» degli stagiaire SMC 3+1



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 2018 (Quelle: Bundesamt für Statistik)****Nombre des contrats d'apprentissage en cours 2018 (Source : Office fédéral de la statistique)****Numero totale dei contratti di tirocinio 2018 (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**

500 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)