

Profilo di qualificazione

Responsabile di formazione

Autore: Andreas Schubiger

Versione 4

- Inserimento secondo feedback SEFRI, novembre 2020
- Adeguamenti Christoph Negri, maggio 2023

Stampato: 24/09/2025

Contenuto

1	Tabella delle competenze operative (CO)	2
2	Livello richiesto	7
2.1	Ambito CO A: sviluppare, valutare e rielaborare concetti formativi	7
2.2	Ambito CO B: organizzare e gestire offerte formative	9
2.3	Ambito CO C: sviluppare e garantire la gestione della qualità	13
2.4	Ambito CO D: gestire l'organizzazione e l'amministrazione di un'unità formativa in maniera imprenditoriale	15
2.5	Ambito CO E: dirigere il personale di un'unità formativa	18
2.6	Ambito CO F: posizionare e comunicare le offerte formative a livello interno ed esterno	21
2.7	Ambito CO G: progettare, dirigere e valutare progetti in ambito formativo ...	25
2.8	Ambito CO H: contribuire e realizzare sviluppi organizzativi e processi di cambiamento	28
2.9	Ambito CO I: avviare e contribuire a plasmare i processi strategici	29
2.10	Ambito CO K: implementare standard etici nella quotidianità professionale	31
3	Profilo professionale	35
3.1	Campo d'attività	35
3.2	Principali competenze operative	35
3.3	Esercizio della professione	36
3.4	Contributo alla società, all'economia, alla natura e alla cultura.....	36

1 Tabella delle competenze operative (CO)

Ambito della competenza operativa	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO
A Sviluppare, valutare e rielaborare concetti formativi	A1 Sviluppare e motivare concetti formativi sulla base di conoscenze scientifiche, in considerazione delle esigenze e del contesto di vita dei destinatari	A2 Sviluppare e valutare piani formativi e curricula in collaborazione con i vari stakeholder	A3 Valutare strumenti di insegnamento e apprendimento, media e infrastrutture	A4 Verificare e adottare nella progettazione le possibilità di utilizzare scenari di insegnamento e apprendimento digitali	A5 Sviluppare procedure di qualificazione		
B Organizzare e gestire offerte formative	B1 Valutare offerte formative interne e/o esterne	B2 Organizzare offerte formative	B3 Garantire l'organizzazione e i processi delle offerte formative	B4 Organizzare procedure di qualificazione	B5 Progettare e guidare offerte formative con tecnologie e strumenti digitali	B6 Agevolare la comunicazione all'interno delle offerte formative con strumenti tecnologici	

C Sviluppare e garantire la gestione della qualità	C1 Selezionare o sviluppare con approccio critico e riflessivo sistemi adeguati per la garanzia e lo sviluppo della qualità	C2 Coordinare e monitorare l'implementazione di misure per la garanzia della qualità	C3 Organizzare certificazioni per la gestione della qualità	C4 Guidare e affiancare commissioni per lo sviluppo della qualità			
---	---	--	---	---	--	--	--

D Gestire l'organizzazione e l'amministrazione di un'unità formativa in maniera imprenditoriale	D1 Definire gli obiettivi e le attività dell'unità formativa secondo le strategie finanziarie dell'organizzazione	D2 Guidare o delegare l'amministrazione del dipartimento di formazione dell'organizzazione	D3 Sostenere progetti e innovazioni in considerazione di criteri amministrativi	D4 Impartire ai collaboratori disposizioni di ordine finanziario e controllarne il rispetto	D5 Condurre trattative con fornitori di servizi esterni e conferire incarichi	D6 Sviluppare strutture e processi inerenti alla comunicazione dell'unità formativa	D7 Organizzare o delegare la coordinazione e la comunicazione delle procedure a livello sia interno sia esterno
--	---	--	---	---	---	---	---

E Dirigere il personale di un'unità formativa	E1 Rilevare il fabbisogno di personale per l'unità formativa	E2 Reclutare e formare il personale	E3 Affiancare, promuovere, sostenere e valutare i collaboratori	E4 Dirigere e sviluppare il team	E5 Identificare il potenziale relativo agli elementi di diversità e farlo confluire nelle decisioni riguardanti il personale	E6 Tematizzare i conflitti e risolverli coinvolgendo le persone interessate	
--	--	---	---	--	--	---	--

F Posizionare e comunicare le offerte formative a livello interno ed esterno	F1 Orientare le offerte di formazione alle esigenze dell'economia, della società e delle politiche della formazione	F2 Individuare il fabbisogno e le esigenze di formazione	F3 Allineare le offerte formative con la strategia e gli sviluppi interni	F4 Gestire o delegare le misure di marketing e di comunicazione	F5 Allestire preventivi per le prestazioni formative	F6 Collaborare con fornitori di servizi d'apprendimento interni o esterni	F7 Rappresentare l'organizzazione e i suoi interessi in occasione di eventi e in seno a istanze esterne
---	---	--	---	---	--	---	---

G Progettare, dirigere e valutare progetti in ambito formativo	G1 Progettare e motivare progetti in ambito formativo	G2 Garantire il finanziamento di progetti	G3 Garantire l'organizzazione e la pianificazione di progetti	G4 Monitorare e all'occorrenza adeguare lo svolgimento di progetti	G5 Dirigere team di progetto	G6 Valutare progetti	G7 Documentare progetti e implementare i risultati
---	--	--	--	---	---------------------------------	-------------------------	---

H Contribuire a realizzare sviluppi organizzativi e processi di cambiamento	H1 Consigliare l'organizzazione, i dipartimenti e i team sulla formazione e la formazione continua	H2 Supportare i processi di cambiamento nelle organizzazioni attraverso misure formative mirate					
--	---	--	--	--	--	--	--

I Avviare e contribuire a plasmare i processi strategici	I1 Rappresentare la propria organizzazione e difenderne gli interessi presso commissioni politiche e strategiche	I2 Elaborare concetti per lo sviluppo del personale in linea con la strategia aziendale	I3 Eseguire analisi del mercato e delle tendenze e sviluppare o proporre misure strategiche	I4 Sviluppare strategie interne per la formazione e la formazione continua	I5 Integrare il potenziale delle tecnologie attuali nelle decisioni strategiche		
---	---	--	--	---	--	--	--

K Implementare standard etici nella quotidianità professionale	K1 Promuovere e rendere possibile l'apprendimento permanente	K2 Preservare l'integrità dei collaboratori	K3 Percepire consapevolmente e sfruttare in modo costruttivo gli elementi di diversità	K4 Adottare una condotta professionale libera da pregiudizi	K5 Accettare i diversi orientamenti ai valori e saper cambiare prospettiva	K6 Interpretare i processi di insegnamento/apprendimento come opportunità	K7 Puntare all'eccellenza professionale
	K8 Favorire le pari opportunità	K9 Pianificare e implementare l'impiego sostenibile delle risorse umane e materiali					

2 Livello richiesto

2.1 Ambito CO A: sviluppare, valutare e rielaborare concetti formativi

<p>Descrizione dell'ambito della competenza operativa</p>	<p>I responsabili di formazione sviluppano concetti formativi per aziende o organizzazioni. A tal fine si avvalgono di piani formativi, curricula, profili e analisi preesistenti o li elaborano autonomamente. Nella progettazione tengono conto delle regole e della prassi in uso nel contesto specifico, delle caratteristiche dei potenziali gruppi d'apprendimento, delle indicazioni sulla redditività delle misure e delle ulteriori condizioni quadro o disposizioni.</p> <p>Valutano e rielaborano progetti propri o altrui relativi a misure formative, piani formativi e curricula o materiale didattico. A tal fine si avvalgono di profili di attività e di qualificazione preesistenti o li elaborano autonomamente. Per definire i processi didattici utilizzano le possibilità e le caratteristiche di varie sedi e modalità di apprendimento. Tengono in giusto conto l'attualità, la coerenza e l'orientamento agli obiettivi delle misure formative e fanno in modo che vengano rispettate le indicazioni e le condizioni quadro. Se necessario, aggiornano i progetti e/o li adeguano alle esigenze di particolari gruppi di apprendimento o delle condizioni quadro.</p> <p>Dove opportuno promuovono le possibilità digitali di apprendimento per le misure formative.</p> <p>Sono in grado di motivare, in un'ottica di contenuto e di redditività, i concetti e le procedure adottati nelle misure formative.</p> <p>I responsabili di formazione definiscono le procedure di qualificazione sulla base di profili di qualificazione.</p> <p>Stabiliscono dei criteri per la verifica delle competenze e delle risorse. Selezionano setting, metodi, estensione e condizioni quadro per la procedura di qualificazione considerandone l'affidabilità, l'adeguatezza e la redditività. Sono in grado di motivare la scelta della procedura nei confronti dei gruppi interessati.</p>
<p>Contesto</p>	<p>I responsabili di formazione curano l'attualità, la redditività e l'orientamento agli obiettivi delle misure formative e sono coinvolti nelle relative procedure di qualificazione. Osservano gli sviluppi e le tendenze nel sistema formativo svizzero, fornendo il loro contributo.</p> <p>Sviluppano o rielaborano i progetti formativi sulla base delle conoscenze scientifiche attuali e ne traggono spunti per i propri ambiti di formazione. In altre parole, sono in grado di analizzare piani di formazione propri e altrui, curricula, profili e analisi e di allinearli con le direttive generali dello specifico contesto professionale.</p>

	<p>Attraverso adeguate analisi del fabbisogno formativo e delle esigenze di tutti gli interessati e degli stakeholder, creano le basi per sviluppare offerte e prendere decisioni in materia di politica della formazione. Presentano i risultati in maniera concisa, adottando un linguaggio chiaro e adeguato ai destinatari.</p> <p>Allo scopo di trasmettere ed elaborare i contenuti didattici, i responsabili di formazione si tengono costantemente aggiornati sulle tendenze, gli strumenti e i media digitali e ne verificano l'adottabilità a livello progettuale nel proprio campo d'azione. In tal senso si assicurano di saper utilizzare essi stessi gli strumenti digitali ed esplorano vari scenari d'apprendimento.</p> <p>Nella verifica delle misure formative, i responsabili di formazione si confrontano con le condizioni quadro loro indicate.</p>
--	--

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione
		La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
<p>A1</p> <p>Sviluppare e motivare concetti formativi sulla base di conoscenze scientifiche, in considerazione delle esigenze e del contesto di vita dei destinatari</p>	<p>Incarichi da parte dell'unità formativa</p> <p>Modelli per l'analisi dei fabbisogni e delle esigenze e per la definizione degli obiettivi</p> <p>Sondaggi presso il gruppo di riferimento</p> <p>Teorie sull'insegnamento e sull'apprendimento</p> <p>Curricula esistenti</p> <p>Riflessioni didattiche personali</p> <p>Modelli di competenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Allestisce ed effettua analisi dei fabbisogni ed eventualmente delle esigenze. - Sviluppa profili di competenza. - Definisce e motiva in modo coerente i contenuti didattici. - Adegua le sedi e le modalità di apprendimento al gruppo di riferimento. - Integra e motiva in modo plausibile le riflessioni teoriche (modelli, analisi, teorie) nel progetto formativo. - Motiva in modo plausibile le riflessioni didattiche orientate al settore professionale, ai gruppi di riferimento e alle competenze. - Elabora un piano formativo completo che, oltre ai contenuti specialistici, include anche aspetti della sostenibilità ecologica, sociale ed economica.
<p>A2</p> <p>Sviluppare e valutare piani formativi e curricula in collaborazione</p>	<p>Direttive generali (interne, esterne)</p> <p>Norme giuridiche e inerenti al campo professionale</p> <p>Strumenti di analisi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene conto, tra le altre cose, di ordinanze, principi aziendali e leggi in vigore. - Esamina l'ambiente (incl. stakeholder, SWOT, analisi dell'ambiente).

con i vari stakeholder		- Crea piani formativi coerenti.
A3 Valutare strumenti di insegnamento e apprendimento, media e infrastrutture	Costi/benefici Decisioni «make or buy» Valore aggiunto dal punto di vista didattico	- Prende decisioni inerenti all'insegnamento/apprendimento sulla base di criteri didattici. - Prende decisioni «make or buy» a seconda delle risorse disponibili. - Decide in merito ad acquisti sulla base del valore aggiunto dal punto di vista didattico
A4 Verificare e adottare nella progettazione le possibilità di utilizzare scenari di insegnamento e apprendimento digitali	Tendenze digitali rilevanti nel campo della formazione Infrastruttura informatica/condizioni quadro aziendali Propria abilità digitale (digital literacy) Concetti di apprendimento misto (blended learning)	- Verifica e, all'occorrenza, seleziona e pianifica ambienti di apprendimento virtuali. - Include sviluppi e tendenze nelle proprie considerazioni. - Pianifica scenari digitali sia a scopo di compensazione sia per favorire l'ampliamento e la trasformazione.
A5 Sviluppare procedure di qualificazione	Condizioni quadro aziendali Regole e norme preesistenti Criteri e indicatori Considerazioni su setting e metodi Verifica orientata alle competenze	- Definisce criteri e indicatori chiari. - Rende comprensibili le considerazioni su setting e metodi. - Propone considerazioni economiche sull'implementazione. - Motiva la scelta della procedura.

2.2 Ambito CO B: organizzare e gestire offerte formative

Descrizione dell'ambito della competenza operativa	<p>I responsabili di formazione valutano e realizzano sessioni formative complesse, assumendosi la gestione dei relativi processi come ad esempio quelli amministrativi, logistici o di qualificazione e l'attività di tutte le parti interessate.</p> <p>Confrontano offerte e preventivi per le misure formative, selezionando quelli che ritengono più adatti per la loro attuale organizzazione e situazione. Adottano chiari criteri per la selezione, cosicché sono in grado di motivare inequivocabilmente la scelta all'organizzazione. Orientano le loro decisioni agli obiettivi aziendali, si coordinano con il personale amministrativo, verificano le risorse necessarie e accompagnano responsabilmente i processi.</p>
---	---

	<p>Verificano e migliorano periodicamente le misure formative in corso di svolgimento e assicurano il trasferimento di saperi attraverso strumenti adeguati, attuali e/o innovativi.</p> <p>Curano la trasparenza e la validità della procedura di qualificazione per quanto riguarda la gestione dei ricorsi, stabiliscono le regole per il superamento degli esami e chiariscono la procedura in caso di non superamento.</p> <p>Utilizzano le potenzialità delle moderne tecnologie per pianificare la programmazione, la comunicazione e l'organizzazione delle offerte formative.</p>
Contesto	<p>Valutare le offerte formative proprie o altrui, verificarne l'attualità e l'orientamento agli obiettivi e, laddove necessario, ottimizzarle, è un'attività centrale nel lavoro dei responsabili di formazione. Questi utilizzano diversi metodi e strumenti di analisi e valutano efficacemente l'impatto e il valore aggiunto delle misure formative.</p> <p>Nel loro ruolo confrontano le esigenze di diversi stakeholder in ambito formativo e le soddisfano con concetti innovativi che motivano in modo coerente. Nel contesto dinamico della politica della formazione è essenziale analizzare e gerarchizzare le informazioni, filtrare l'essenziale, sintetizzare e praticare il pensiero concettuale al fine di orientarsi costantemente in nuovi ambiti specialistici e ambienti lavorativi.</p> <p>I responsabili di formazione si mantengono aggiornati anche per quanto riguarda gli sviluppi in campo digitale. Hanno una buona panoramica delle opzioni disponibili, che utilizzano in modo responsabile. Se necessario, provvedono affinché tutte le parti interessate abbiano accesso al know-how e alle nuove tecnologie digitali, che si tratti del personale amministrativo o di quello direttamente coinvolto nell'attività formativa.</p> <p>Le diverse offerte di piattaforme didattiche, la loro configurazione e le possibilità individuali che offrono sia ai partecipanti sia ai formatori, devono essere valutate allo scopo di consentire la comunicazione sincrona e asincrona e semplificare i processi.</p> <p>Lo svolgimento ineccepibile delle misure formative ha come presupposto la chiarezza dei procedimenti interni. Ai responsabili di formazione spetta fare in modo che le parti interessate abbiano uno scambio periodico, rendere chiari i processi amministrativi e curare la comunicazione interna ed esterna. La gestione di riunioni e la predisposizione di visite d'osservazione, l'intervisione o la supervisione consentono di riconoscere tempestivamente i punti critici e di adottare i relativi provvedimenti. Si risparmia in tal modo anche sui costi e si interrompono efficacemente le conseguenze negative sul lungo periodo.</p>

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
B1 Valutare offerte formative interne e/o esterne	Curriculum Know-how didattico/metodico Tendenze Contesto socio-economico Finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica la coerenza e l'orientamento agli obiettivi dell'offerta. - Allestisce un'analisi delle offerte (ad es. SWOT o simili). - Confronta le offerte con le condizioni quadro. - Accerta l'efficacia e il valore aggiunto di un'offerta.
B2 Organizzare offerte formative	Obiettivi aziendali Condizioni quadro Diagrammi di processo Calcolo costi/benefici	<ul style="list-style-type: none"> - Ottimizza le offerte e/o gli strumenti d'insegnamento. - Accerta la disponibilità delle risorse (sala, infrastruttura, personale, tempo, materiale). - Tiene in considerazione gli aspetti economici. - Definisce le regole per il ritiro dagli esami e la gestione dei ricorsi.
B3 Garantire l'organizzazione e i processi delle offerte formative	Organigrammi, matrici Intervisione, supervisione, scambio interno Parametri e criteri di valutazione Profili di qualificazione dei formatori Riunioni	<ul style="list-style-type: none"> - Chiarisce le strutture direttive. - Definisce i processi e le procedure amministrative. - Istituzionalizza lo scambio periodico tra le parti interessate. - Dirige e documenta le riunioni. - Tiene conto dei feedback dei formatori.
B4 Organizzare procedure di qualificazione	Pool di esperti Norme preesistenti e indicatori Specialisti esterni della formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce i setting di qualificazione. - Forma gli esperti ai rispettivi compiti. - Presenta in modo chiaro le strutture e le fasi delle procedure di qualificazione. - Definisce i parametri di esame in modo uniforme e plausibile.

		<ul style="list-style-type: none"> - Accerta e rende trasparente la procedura in caso di non superamento.
<p>B5</p> <p>Progettare e guidare offerte formative con tecnologie e strumenti digitali</p>	<p>Tendenze nell'apprendimento misto (blended learning)</p> <p>Possibilità di setting digitali presenti sul mercato</p> <p>Infrastruttura informatica aziendale – sistemi ERP</p> <p>Consulenti esterni</p> <p>Modelli di apprendimento misto (blended learning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integra a livello concettuale un adeguato supporto digitale. - Predisporre miglioramenti nell'elaborazione e nella manutenzione dei dati. - Garantisce informazione e assistenza. - Programma la verifica dell'efficacia delle tecnologie digitali.
<p>B6</p> <p>Agevolare la comunicazione all'interno delle offerte formative con strumenti tecnologici</p>	<p>Ambienti di apprendimento digitali (learning management system)</p> <p>Comunicazione digitale: virtual classroom, digital coaching ecc.</p> <p>Colloqui</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Configura la comunicazione digitale in modalità sincrona o asincrona. - Mette a disposizione strumenti adeguati per la comunicazione tra i partecipanti. - Mette a disposizione strumenti adeguati per la comunicazione tra i partecipanti e i responsabili del ciclo formativo. - Accerta le disponibilità.

2.3 Ambito CO C: sviluppare e garantire la gestione della qualità

<p>Descrizione dell'ambito della competenza operativa</p>	<p>I responsabili di formazione istituiscono un sistema adeguato di garanzia e sviluppo della qualità. Stabiliscono sistemi adeguati di garanzia della qualità per varie situazioni e vari livelli (offerte, processi d'apprendimento, processi amministrativi e organizzativi). Applicano coerentemente le misure di garanzia della qualità prescelte o preindicate oppure ne monitorano e coordinano la corretta implementazione.</p> <p>In seno all'istituzione si assumono la responsabilità delle relative certificazioni e fungono da interlocutori per gli auditori esterni.</p> <p>I responsabili di formazione dirigono commissioni interne o esterne per lo sviluppo della qualità o vi partecipano con assiduità. Danno forma a cooperazioni o a progetti di sviluppo e si impegnano in iniziative volte a promuovere la formazione e la formazione continua degli adulti. Mantengono i contatti con associazioni di settore e/ o gruppi d'interesse rilevanti e partecipano a iniziative di politica della formazione e a processi di formazione dell'opinione pubblica.</p>
<p>Contesto</p>	<p>I responsabili di formazione attribuiscono molta importanza alla qualità e alla garanzia della qualità. Nel settore formativo, la qualità viene sempre garantita a più livelli.</p> <p>Chi offre servizi di formazione e le organizzazioni responsabili dei provvedimenti per il mercato del lavoro garantiscono la qualità con una certificazione in conformità ai regolamenti adottati per l'accreditamento e l'ammissione. Gli standard del mercato del lavoro vengono messi a confronto con i processi e le procedure istituzionali e, dove opportuno, questi ultimi vengono adattati. In tal senso, i responsabili di formazione attingono alle conoscenze acquisite dalla partecipazione attiva a commissioni, all'osservazione del mercato e alle tendenze politiche. Selezionano il label di certificazione più adeguata alla propria istituzione e motivano tale scelta. Svolgono un ruolo centrale nel processo di certificazione o lo accompagnano in qualità di persona responsabile.</p> <p>A livello di singole misure formative, i responsabili di formazione si muovono costantemente tra gli obiettivi di sviluppo aziendali e le effettive misure formative, in un processo continuo di approfondimento e armonizzazione. Verificano l'implementazione delle misure per la garanzia della qualità e l'efficacia delle stesse in relazione agli obiettivi interni.</p> <p>Valutano con la massima attenzione i risultati, avvalendosi di vari metodi che abbracciano tutti i livelli rilevanti. Garantiscono le condizioni quadro necessarie e le sviluppano costantemente.</p> <p>Nell'attività complessiva di sviluppo della qualità, i responsabili di formazione coinvolgono le parti interessate rendendole partecipi.</p>

	Attraverso procedimenti regolamentati informano le parti interessate sui risultati e discutono misure che poi implementano e di cui si assumono la responsabilità.
--	--

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione
		La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
C1 Selezionare o sviluppare con approccio critico e riflessivo sistemi adeguati per la garanzia e lo sviluppo della qualità	Consapevolezza della qualità e conoscenze basate sull'esperienza Sistemi e standard di garanzia e sviluppo della qualità Direttive istituzionali Tendenze di mercato Critical Incident Report System IRS	<ul style="list-style-type: none"> - Allinea gli obiettivi di sviluppo aziendali con la scelta e la configurazione dei sistemi di garanzia e sviluppo della qualità. - Seleziona e sviluppa specifici strumenti di valutazione in riferimento ai livelli e agli aspetti da valutare. - Definisce chiari criteri per valutare la qualità. - Adotta un approccio olistico di valutazione, coinvolgendo tutti gli stakeholder. - Incentiva il feedback. - Stabilisce una cultura dell'errore costruttiva.
C2 Coordinare e monitorare l'implementazione di misure per la garanzia della qualità	Obiettivi di performance e di sviluppo aziendali Obiettivi di qualità Metodi di valutazione Questionario Visita d'osservazione	<ul style="list-style-type: none"> - Impiega strumenti di valutazione specifici in modo regolamentato. - Informa in merito all'accesso e alla gestione delle valutazioni. - Istituzionalizza la valutazione di offerte formative.
C3 Organizzare certificazioni per la gestione della qualità	Strutture di politica della formazione in Svizzera Sistemi di gestione della qualità Programmi di certificazione	<ul style="list-style-type: none"> - Valuta e introduce certificazioni di gestione della qualità. - Considera la complessità del contesto. - Calcola misure volte a garantire e a promuovere la qualità. - Genera valore aggiunto. - Esegue certificazioni con il relativo ente di accreditamento. Valuta e

		<p>introduce certificazioni di gestione della qualità.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considera la complessità del contesto. - Calcola misure volte a garantire e a promuovere la qualità. - Genera valore aggiunto. - Esegue certificazioni con il relativo ente di accreditamento.
<p>C4</p> <p>Guidare e affiancare commissioni per lo sviluppo della qualità</p>	<p>Commissioni di esperti, cooperazioni</p> <p>Gruppi di interesse, associazioni</p> <p>Atteggiamento riflessivo nei confronti dei punti forti e dei punti deboli</p> <p>Buone pratiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppa cooperazioni e partecipa a commissioni o le gestisce. - Confronta lo sviluppo della qualità nel proprio ambito con le tendenze del mercato. - Accerta e comunica gli standard istituzionali. - Motiva i collaboratori a un approccio improntato alla qualità. - Chiarisce gli obiettivi di sviluppo della qualità.

2.4 Ambito CO D: gestire l'organizzazione e l'amministrazione di un'unità formativa in maniera imprenditoriale

<p>Descrizione dell'ambito della competenza operativa</p>	<p>I responsabili di formazione tengono conto dei requisiti amministrativi dell'organizzazione. Conoscono e utilizzano in maniera efficace le strutture organizzative e i processi comunicativi della propria organizzazione. Garantiscono il coordinamento e la comunicazione con le istanze subordinate, di pari livello o superiori o con attori esterni importanti. Esaminano periodicamente l'adeguatezza e l'efficienza delle strutture e dei processi e li migliorano dove necessario.</p> <p>Stabiliscono gli obiettivi annuali per la propria unità formativa ed elaborano piani di lavoro a breve e medio termine, tenendo conto delle risorse disponibili. Esaminano periodicamente lo stato della programmazione e, se necessario, la adattano alle condizioni.</p> <p>Si assumono la responsabilità di budget e consuntivi in collaborazione e coordinamento con le istanze superiori. Il loro approccio imprenditoriale si basa sui requisiti e sulle strategie aziendali dell'organizzazione.</p> <p>Eseguono regolarmente attività di controlling.</p>
--	--

	I responsabili di formazione definiscono gli incarichi lavorativi per uffici o persone interne o esterne all'azienda. Conducono trattative sull'estensione, il contenuto e la scadenza del lavoro assegnato, nonché sulla qualità dell'esecuzione e formulano i relativi contratti o accordi.
Contesto	I responsabili di formazione decidono e operano giostrandosi tra l'elevata qualità della formazione e la pressione economica in termini di convenienza e rapporto costi-benefici. Che agiscano quale organizzazione profit o no-profit, dipartimento di formazione di un'azienda o di un istituto formativo, i responsabili di formazione svolgono i loro compiti con risorse materiali limitate. Possono avere una classica funzione di direzione di linea, con tutte le responsabilità materiali e a livello di personale oppure fungere da ufficio di supporto strategico con un reparto dedicato. Avviano, gestiscono o delegano progetti formativi. Sono in gran parte responsabili delle condizioni quadro per la formazione e la formazione continua. Poiché hanno affinità con i temi pedagogici, gestiscono principalmente gli aspetti organizzativi e si trovano quindi confrontati con conflitti tra gli obiettivi aziendali e quelli dei responsabili dei cicli di formazione.

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione
		La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
D1 Definire gli obiettivi e le attività dell'unità formativa secondo le strategie finanziarie dell'organizzazione	Obiettivi annuali aziendali Budget annuali Processi centrali di gestione	<ul style="list-style-type: none"> - Allinea gli obiettivi della propria unità formativa agli obiettivi annuali aziendali. - Comunica la strategia.
D2 Guidare o delegare l'amministrazione del dipartimento di formazione dell'organizzazione	Indicazioni e obiettivi dell'azienda Metodi di calcolo Concetti di base di contabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Allestisce un budget annuale. - Calcola in modo convincente le singole misure formative. - Verifica la redditività del capitale investito (ad es. con la formula del ROI). - Definisce la redditività a breve, medio e lungo termine. - Esegue regolarmente attività di controlling.
D3 Sostenere progetti e innovazioni in	Conoscenze di base dei processi organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa l'organizzazione progettuale.

considerazione di criteri amministrativi	Amministrazione in campo formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Formula incarichi o richieste progettuali secondo gli obiettivi. - Definisce e verifica i traguardi. - Reagisce in modo consono ai cambiamenti di programma. - Agisce con approccio imprenditoriale.
D4 Impartire ai collaboratori disposizioni di ordine finanziario e controllarne il rispetto	Know-how/conoscenze di controlling basate sull'esperienza Colloqui sugli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Delega attività lavorative ai collaboratori e chiarisce i requisiti finanziari. - Assegna compiti ai collaboratori in base ai rispettivi punti di forza, alle risorse e agli obiettivi di sviluppo individuali. - Formula gli obiettivi in modo verificabile. - Allestisce una programmazione del lavoro. - Verifica periodicamente lo stato della programmazione e la qualità del risultato.
D5 Condurre trattative con fornitori di servizi esterni e conferire incarichi	Preventivi da parte di enti terzi Strumenti di analisi Basi giuridiche	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce gli incarichi di lavoro a esterni. - Conduce trattative. - Confronta offerte. - Elabora contratti. - Fissa e controlla scadenze. - Monitora la qualità dell'esecuzione.
D6 Condurre trattative con fornitori di servizi esterni e conferire incarichi	Organigramma Struttura interna relativa a organizzazione e comunicazione Mezzi di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Crea e implementa un concetto di comunicazione per la struttura organizzativa, i processi e l'organizzazione del progetto. - Definisce il flusso della comunicazione. - Comunica in modo trasparente e ragionato le misure di comunicazione.
D7 Organizzare o delegare la	Commissioni Canali d'informazione	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce le responsabilità della comunicazione interna.

<p>coordinazione e la comunicazione delle procedure a livello sia interno sia esterno</p>	<p>Diagrammi di processo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce le responsabilità della comunicazione esterna. - Mette a disposizione mezzi di comunicazione. - Informa sui canali di comunicazione da utilizzare.
---	------------------------------	--

2.5 Ambito CO E: dirigere il personale di un'unità formativa

<p>Descrizione dell'ambito della competenza operativa</p>	<p>I responsabili di formazione gestiscono il personale della propria unità formativa: programmano il fabbisogno di risorse umane nella loro unità formativa. All'occorrenza, in collaborazione con l'ufficio del personale e/o istanze superiori, reclutano personale amministrativo o andragogico.</p> <p>In tale contesto tengono conto degli elementi di diversità e delle dinamiche del team.</p> <p>Quando formano i nuovi collaboratori si attengono alle procedure o agli standard definiti. Valutano periodicamente le prestazioni e conducono colloqui di supervisione e di qualificazione. Verificano gli obiettivi concordati in precedenza e definiscono nuovi obiettivi di sviluppo in linea con il potenziale della persona in questione e con i requisiti e le possibilità della relativa posizione lavorativa.</p> <p>Vivono il proprio ruolo dirigenziale con trasparenza e responsabilità. Si assumono la responsabilità della cooperazione di un team al fine di conseguire gli obiettivi e conferiscono incarichi a enti interni o esterni. Tematizzano i conflitti e li risolvono insieme alle persone interessate.</p>
<p>Contesto</p>	<p>I responsabili di formazione gestiscono spesso interi dipartimenti di formazione e formazione continua. In genere sono gerarchicamente superiori ai formatori. Spesso hanno ricoperto in passato il ruolo di formatori e successivamente sono diventati dirigenti. Il cambio di ruolo, che frequentemente prosegue in maniera ibrida, richiede ai responsabili di formazione un elevato grado di consapevolezza e una crescita graduale e costante nel nuovo ruolo. A seconda delle dimensioni del reparto di formazione o dell'azienda, la gestione del personale rappresenta una parte cospicua del loro lavoro quotidiano. La delega, la mediazione dei conflitti, l'assistenza, la qualificazione e i processi decisionali occupano buona parte del loro tempo. Per contro, svolgono meno lavoro di progettazione dei contenuti che viene maggiormente delegato a terzi.</p> <p>Attraverso il loro impegno per il benessere dei collaboratori, si assumono una responsabilità significativa per il buon clima aziendale. Devono altresì confrontarsi con i cambiamenti di valori delle nuove generazioni e agevolare la collaborazione nei gruppi con generazioni miste.</p>

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
E1 Rilevare il fabbisogno di personale per l'unità formativa	Programmazioni annuali Sviluppo della formazione Analisi di mercato	<ul style="list-style-type: none"> - Pianifica con lungimiranza il fabbisogno di personale (confronto tra situazione attuale e auspicata). - Motiva in modo plausibile le decisioni in termini di fabbisogno di personale. - Adotta un marketing del personale efficace.
E2 Reclutare e formare il personale	Ufficio del personale Agenzie esterne per la selezione del personale Standard per l'inserimento sul posto di lavoro Descrizioni delle posizioni lavorative	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa attivamente al reclutamento del personale. - Aggiorna la descrizione delle posizioni e dei ruoli. - Definisce e ottimizza gli standard per l'inserimento sul posto di lavoro. - Forma adeguatamente i nuovi collaboratori. - Garantisce la comunicazione relativa al reclutamento del personale e all'onboarding.
E3 Affiancare, promuovere, sostenere e valutare i collaboratori	Linee guida per l'inserimento Regolamenti/diagrammi di processo Coaching, mentoring Colloqui con i dipendenti Analisi della situazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva i collaboratori con attenzione alle risorse. - Consente riflessioni periodiche e avvia il confronto tra l'autopercezione e la percezione altrui. - Conduce colloqui per fare il punto della situazione includendo obiettivi di sviluppo. - Chiarisce gli interessi. - Definisce e verifica regolarmente i progressi nello sviluppo.
E4 Dirigere e sviluppare il team	Stili dirigenziali Modelli di sviluppo del personale Dinamiche di gruppo Ruoli nel team Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Apprezza quanto già presente e rende trasparenti i propri obiettivi e le proprie esigenze. - Chiarisce i ruoli nel team e l'attribuzione dei compiti.

	Proprio ruolo	<ul style="list-style-type: none"> - Impiega strumenti adeguati per migliorare la performance di un team. - Assegna compiti ai collaboratori in base al loro potenziale. - Fornisce assistenza al di là del proprio ruolo.
E5 Identificare il potenziale relativo agli elementi di diversità e farlo confluire nelle decisioni riguardanti il personale	<p>Diversità personale e sociale</p> <p>Definizione del potenziale</p> <p>Apprezzamento della diversità</p> <p>Mentoring interno, sistema di tutoring</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agisce con un approccio chiaro nei confronti di genere e diversità. - Definisce principi chiari per gestire la diversità. - Riconosce e impiega consapevolmente il potenziale presente. - Promuove consapevolmente la diversità. - Definisce linee guida. - Si relaziona e gestisce in modo costruttivo e rispettoso i rapporti con persone di diversa estrazione.
E6 Tematizzare i conflitti e risolverli coinvolgendo le persone interessate	<p>Teorie del conflitto</p> <p>Strategie di risoluzione</p> <p>Stadi di escalation di un conflitto</p> <p>Comunicazione non violenta</p> <p>Autoriflessione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fa in modo che vi sia lo stesso livello di conoscenza e trasparenza per tutte le persone coinvolte. - Discute alla pari con l'interlocutore. - Tematizza anche temi sgradevoli. - Pratica l'ascolto attivo aperto e rispettoso. - Comunica in modo comprensibile e adatto ai destinatari. - Collabora costruttivamente alla ricerca di soluzioni. - Prende decisioni e le rende comprensibili.

2.6 Ambito CO F: posizionare e comunicare le offerte formative a livello interno ed esterno

Descrizione dell'ambito della	I responsabili di formazione posizionano le offerte formative e curano la relativa comunicazione a livello interno ed esterno. Seguono
--------------------------------------	--

competenza operativa	<p>attivamente sviluppi e tendenze e avviano misure per la propria unità formativa. In tal modo danno forma a misure formative sulla base di tendenze economiche, culturali, sociali e di politica della formazione e allineano l'offerta alle esigenze corrispondenti. Partecipano a eventi informativi e dibattiti rilevanti e curano il networking personale.</p> <p>In collaborazione con gli uffici competenti dell'organizzazione allineano il programma di formazione all'orientamento strategico a lungo termine e agli obiettivi di sviluppo a medio termine. Preparano i collaboratori ai cambiamenti e sostengono i relativi processi con misure di formazione mirate. Pianificano e monitorano le misure di marketing e comunicazione per i prodotti e i servizi del proprio campo di azione, se necessario in collaborazione con specialisti interni o esterni. In tale attività si orientano alla strategia di marketing e comunicazione dell'organizzazione e a concetti di marketing. Utilizzano i canali di comunicazione disponibili o li adeguano alle necessità, secondo le opzioni disponibili.</p> <p>Allestiscono preventivi trasparenti e in linea con il mercato per i servizi d'apprendimento offerti internamente e all'esterno.</p> <p>Se necessario, definiscono incarichi relativi a misure di comunicazione o promozione delle vendite da assegnare a enti o persone esterne.</p> <p>Impiegano le nuove possibilità offerte dalle tecnologie digitali di comunicazione e marketing.</p> <p>I responsabili di formazione rappresentano la propria organizzazione in occasione di eventi interistituzionali, progetti di sviluppo o eventi informativi, nonché nei confronti di organizzazioni del mondo del lavoro e di enti pubblici. Forniscono informazioni sui prodotti e servizi offerti dalla propria organizzazione in modo mirato e appropriato al pubblico di destinazione.</p>
Contesto	<p>Negli ultimi anni, la situazione del mercato per le istituzioni di formazione è cambiata in modo significativo, questo ha influito anche sulla struttura della formazione continua interna delle aziende. La consapevolezza di collaboratori e clienti in merito alla qualità è cresciuta, mentre le istituzioni devono confrontarsi con una concorrenza intersettoriale.</p> <p>I responsabili di formazione conoscono le sfide da affrontare nel settore del marketing della formazione continua e si impegnano per posizionare in modo chiaro l'offerta sul mercato. Basano le proprie decisioni sugli obiettivi aziendali e sono responsabili di una strategia di marketing che tiene conto delle attività online e offline.</p> <p>I responsabili di formazione determinano e valutano il potenziale delle misure formative mediante sondaggi, analisi e rilevamenti delle esigenze dei clienti. Confrontano lo stato effettivo attuale di ogni misura di formazione con quello auspicato e con l'aiuto degli strumenti del marketing mix ottimizzano la direzione da intraprendere per raggiungere le aspettative.</p>

	<p>Per avere una visione d'insieme delle istituzioni concorrenti, i responsabili di formazione effettuano periodicamente un benchmarking. Estrapolano le caratteristiche uniche della propria offerta formativa per distinguersi dalla concorrenza.</p> <p>Le partnership con altre istituzioni e con specialisti esterni servono a colmare eventuali lacune. I responsabili di formazione svolgono un ruolo chiave nel condurre trattative e nel conferire incarichi.</p> <p>Attraverso la loro regolare presenza sul mercato, a fiere, forum, eventi e incontri in rete nell'ambito della formazione, coltivano i contatti con la clientela e con gli altri attori del settore. Conoscono perfettamente i loro prodotti e possono illustrarne chiaramente i vantaggi.</p>
--	---

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione
		La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
F1 Orientare le offerte di formazione alle esigenze dell'economia, della società e delle politiche della formazione	Contatti nel settore Processi di formazione e qualificazione Sviluppi e tendenze Quadro normativo, contributi	<ul style="list-style-type: none"> - Segue gli sviluppi e le tendenze della politica economica, culturale, ambientale, sociale e della formazione. - Allinea l'offerta formativa alle tendenze e agli sviluppi. - Chiarisce eventuali sovvenzioni.
F2 Individuare il fabbisogno e le esigenze di formazione	Contesto di mercato Sondaggi e analisi Rilevamento delle esigenze Consapevolezza delle tendenze Media Reti, forum	<ul style="list-style-type: none"> - Analizza e identifica i potenziali gruppi di riferimento e ne accerta il livello di formazione. - Osserva le tendenze nei canali mediatici e nelle reti personali e ne valuta l'impatto per la formazione.
F3 Allineare le offerte formative con la strategia e gli sviluppi interni	Strategia aziendale Obiettivi annuali Prodotti e servizi propri Portafoglio Previsioni di mercato	<ul style="list-style-type: none"> - Allinea l'offerta formativa con l'orientamento strategico a lungo termine e gli obiettivi di sviluppo a medio termine dell'organizzazione. - Risponde ai processi di cambiamento istituzionale con programmi formativi adeguati.

<p>F4</p> <p>Gestire o delegare le misure di marketing e di comunicazione</p>	<p>Tecniche dell'informazione e della comunicazione</p> <p>Concetti di base del marketing della formazione</p> <p>Strumenti e strategie di marketing</p> <p>Teorie e modelli</p> <p>Specialisti esterni di marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programma, avvia e accompagna le misure di marketing. - Gestisce un marketing mix adeguato. - Adotta una comunicazione adeguata ai destinatari. - Redige testi pubblicitari accattivanti. - Utilizza i canali di comunicazione e informazione dell'organizzazione.
<p>F5</p> <p>Allestire preventivi per le prestazioni formative</p>	<p>Calcolo delle misure formative</p> <p>Modelli di offerte</p> <p>Etica professionale</p> <p>Condizioni quadro</p> <p>Analisi della concorrenza</p> <p>Conoscenze orientative – basi giuridiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene conto delle indicazioni dei committenti nell'allestimento delle offerte. - Rispetta i principi dell'etica professionale. - Allestisce preventivi trasparenti e comprensibili. - Calcola con lungimiranza le misure formative. - Effettua un'analisi della concorrenza.
<p>F6</p> <p>Collaborare con fornitori di servizi d'apprendimento interni o esterni</p>	<p>Competenze / conoscenze di negoziazione basate sull'esperienza</p> <p>Direttive</p> <p>Condizioni quadro</p> <p>Conoscenze orientative delle basi giuridiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conduce trattative con potenziali fornitori di servizi interni o esterni, nel rispetto delle direttive della propria organizzazione. - Conferisce e/o formula incarichi a esterni. - Verifica e/o redige contratti.
<p>F7</p> <p>Rappresentare l'organizzazione e i suoi interessi in occasione di eventi e in seno a istanze esterne</p>	<p>Rete</p> <p>Politica della formazione</p> <p>Associazioni</p> <p>Conoscenze orientative nei settori rilevanti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si impegna attivamente nella politica della formazione. - Rappresenta pubblicamente la propria istituzione. - Informa correttamente e in modo convincente sulle misure, le offerte e i prodotti relativi alla formazione. - Partecipa a eventi informativi e a dibattiti rilevanti. - È leale nei confronti della propria istituzione.

2.7 Ambito CO G: progettare, dirigere e valutare progetti in ambito formativo

<p>Descrizione dell'ambito della competenza operativa</p>	<p>I responsabili di formazione avviano e/o pianificano progetti nel campo della formazione. Definiscono l'organizzazione dei progetti, ne pianificano il procedimento e definiscono le tappe. Monitorano regolarmente lo stato di avanzamento dei progetti e, se necessario, adattano la pianificazione alle mutate condizioni quadro.</p> <p>Redigono bilanci di progetto trasparenti, tenendo conto delle condizioni quadro finanziarie e degli standard e delle pratiche del settore in questione o di quello della formazione. Redigono richieste di finanziamento complete di motivazioni a enti pubblici e privati. Se necessario, adattano la pianificazione dei progetti alle mutate condizioni finanziarie.</p> <p>Grazie a una gestione strutturata, gestiscono in modo efficace le diverse aspettative e competenze del personale coinvolto nei progetti e ne sfruttano consapevolmente i punti di forza e le risorse specifiche. Presiedono le riunioni del team di progetto e intervengono in caso di difficoltà e situazioni problematiche.</p> <p>I responsabili di formazione valutano i progetti in relazione al raggiungimento degli obiettivi, alla qualità dei prodotti sviluppati e del processo e traggono conclusioni, sulla base delle quali sviluppare ulteriori progetti. Documentano i risultati dei progetti in modo accessibile e comprensibile a terzi e, all'occorrenza, accompagnano il processo di implementazione o introduzione delle proposte o dei prodotti elaborati.</p>
<p>Contesto</p>	<p>I progetti e la gestione degli stessi acquistano sempre più importanza. I responsabili di formazione possono essere committenti, responsabili di progetto e collaboratori di progetto. Nelle grandi organizzazioni è possibile che assumano ruoli diversi in progetti diversi. Una gestione mirata, professionale e soprattutto ben controllata dei progetti contribuisce notevolmente al successo o all'ulteriore sviluppo di un'organizzazione. A seconda della struttura organizzativa dell'azienda, i responsabili di formazione contribuiscono in modo significativo a stabilire una metodologia avanzata di gestione dei progetti. Spesso sono anche responsabili della formazione e della promozione delle competenze necessarie alla gestione dei progetti all'interno dell'organizzazione.</p> <p>Sono sempre più diffuse le forme agili di gestione dei progetti. In tal senso, ai responsabili di formazione spesso spetta trasformare la gestione dei progetti dalle forme tradizionali a quelle agili.</p> <p>Una gestione dei progetti ben consolidata garantisce un uso efficiente ed efficace delle risorse e, secondo i risultati, l'ulteriore sviluppo aziendale. La gestione di progetti può anche essere intesa come competenza chiave di un'istituzione.</p>

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
G1 Progettare e motivare progetti in ambito formativo	Competenze / conoscenze nella gestione di progetti basate sull'esperienza Modelli di progettazione	<ul style="list-style-type: none"> - Avvia e motiva i progetti in maniera tecnicamente corretta. - Formula proposte di progetto complete. - Programma e determina la tempistica di progetti in ambito formativo. - Definisce obiettivi chiari e verificabili.
G2 Garantire il finanziamento di progetti	Conoscenze orientative – principi di economia aziendale Modelli interni	<ul style="list-style-type: none"> - Allestisce budget di progetto e conteggi. - Programma, motiva e chiarisce la pianificazione delle risorse. - Redige richieste di finanziamento a enti pubblici e privati.
G3 Garantire l'organizzazione e la pianificazione di progetti	Condizioni quadro aziendali Organigrammi o matrici di progetto Pensiero sistemico Consulenti esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce l'organizzazione del progetto. - Compone un team e chiarisce i rispettivi compiti. - Pianifica il procedimento tenendo conto delle tempistiche e delle risorse basilari. - Definisce tappe sensate.
G4 Monitorare e all'occorrenza adeguare lo svolgimento di progetti	Controlling del progetto Strumenti di gestione progettuale Riunioni	<ul style="list-style-type: none"> - Monitora l'andamento del progetto. - Verifica il raggiungimento delle tappe fondamentali. - All'occorrenza, interviene per migliorare la realizzazione del progetto e lo adegua alle mutate condizioni quadro. - Rende possibile e incentiva lo scambio.
G5 Dirigere team di progetto	Psicologia progettuale Dinamica di gruppo e di progetto	<ul style="list-style-type: none"> - Programma e struttura l'avvio del progetto.

	<p>Gestione delle resistenze e strategie d'intervento</p> <p>Procedure strutturate</p> <p>Verbali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informa attivamente e responsabilmente sullo stato del progetto. - Pianifica, organizza e presiede le riunioni del progetto e si occupa del follow-up. - Redige i verbali delle riunioni o delega questa attività. - Assicura la comunicazione tra le parti interessate. - Interviene in modo appropriato in caso di resistenze o difficoltà. - Programma e struttura la conclusione del progetto.
<p>G6</p> <p>Valutare progetti</p>	<p>Scambio</p> <p>Tool di valutazione</p> <p>TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avvia una valutazione significativa del progetto dal punto di vista sistematico. - Richiede feedback e risultati da tutti i settori rilevanti. - Definisce i parametri e i criteri di valutazione. - Analizza il processo e il risultato. - Utilizza le tecnologie dell'informazione e della comunicazione in modo autonomo ed efficace.
<p>G7</p> <p>Documentare progetti e implementare i risultati</p>	<p>Documentazione del progetto</p> <p>Confronto prima/dopo</p> <p>Trasferimento di saperi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documenta i risultati del progetto in modo comprensibile. - Assicura un'adeguata pianificazione delle risorse necessarie per i processi d'introduzione. - Fornisce supporto professionale per la realizzazione o l'implementazione dei risultati. - Consolida i risultati acquisiti dall'esperienza del progetto.

2.8 Ambito CO H: contribuire e realizzare sviluppi organizzativi e processi di cambiamento

Descrizione dell'ambito della competenza operativa	<p>I responsabili di formazione contribuiscono a strutturare gli sviluppi organizzativi e i processi di cambiamento.</p> <p>Supportano e consigliano la propria organizzazione e, su mandato, altre istituzioni. Sostengono i processi di cambiamento con misure di formazione mirate. In ciò tengono conto di tutti gli stakeholder e delle persone interessate, nonché dei valori e degli standard aziendali applicabili.</p> <p>Sviluppano e modellano la cultura del loro campo d'azione, in conformità con la cultura aziendale generale. Sono coinvolti in commissioni specializzate interne e/o esterne e partecipano alla revisione e all'ottimizzazione dei profili professionali, di competenza e di qualificazione.</p>
Contesto	<p>In quanto incaricati dei processi d'insegnamento/apprendimento, i responsabili di formazione contribuiscono in modo significativo allo sviluppo aziendale in termini di apprendimento. Da un lato, sono specialisti nelle questioni legate al cambiamento, così come dell'apprendimento, e dall'altro lato, in base alla loro funzione, devono anche implementare strategie per la qualificazione e il cambiamento. Le trasformazioni qualitative e quantitative dell'organico richiedono processi d'apprendimento e, se necessario, la qualificazione graduale dei collaboratori. Grazie alla loro competenza ed esperienza, i responsabili di formazione contribuiscono a questi processi decisionali strategici e mettono in atto, nel limite delle proprie possibilità, le misure necessarie.</p>

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...
H1 Consigliare l'organizzazione, i dipartimenti e i team sulla formazione e la formazione continua	Strumenti di consulenza Conoscenze orientative – sviluppo dell'organizzazione Conoscenze tecniche/basate sull'esperienza Missione Valori e norme	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce i valori aziendali. - Definisce i problemi. - Offre assistenza per l'autoaiuto. - Formula proposte di soluzioni.
H2 Supportare i processi di cambiamento nelle organizzazioni	Tipologie di processi di cambiamento Psicologia del cambiamento Modelli di strategie di cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolge tutti gli stakeholder rilevanti. - Avvia misure che generano fiducia.

attraverso misure formative mirate	Confronto tra situazione attuale/auspicata Gestione delle resistenze	<ul style="list-style-type: none"> - Adotta strategie e interventi adeguati in caso di resistenze. - Crea spazi d'azione.
------------------------------------	---	---

2.9 Ambito CO I: avviare e contribuire a plasmare i processi strategici

Descrizione dell'ambito della competenza operativa	<p>I responsabili di formazione collaborano ai processi strategici. Effettuano analisi di mercato e delle tendenze e sviluppano misure di formazione come parte della strategia aziendale. Su quest'ultima basano anche i loro concetti di sviluppo del personale.</p> <p>Si dimostrano innovativi e creativamente lungimiranti sia nel pensiero che nelle azioni.</p> <p>Integrano il potenziale delle tecnologie attuali nelle decisioni strategiche.</p> <p>Rappresentano la propria organizzazione o azienda verso l'esterno e coltivano la cooperazione interistituzionale per contribuire a definire le decisioni in materia di politica della formazione.</p>
Contesto	<p>Le strategie aziendali vengono sempre più spesso sviluppate con il coinvolgimento dei responsabili di dipartimento e dei collaboratori di uffici di coordinamento. Tramite la loro prospettiva di insegnamento/apprendimento, i responsabili di formazione apportano a questi processi una visione e un'esperienza importanti. Qualora scarseggi il personale qualificato, i processi di cambiamento devono essere gestiti con l'organico esistente. I responsabili di formazione mettono a disposizione una risorsa essenziale per la trasformazione e la riqualificazione necessarie. I rapidi cambiamenti in ambito tecnologico rendono sempre più importante l'apprendimento continuo interno all'azienda. Le offerte di formazione continua al di fuori del contesto lavorativo diventano sempre più irrealistiche ed economicamente inaccessibili. Si richiedono per contro concetti di formazione innovativi vicini alla realtà lavorativa.</p>

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione
I1 Rappresentare la propria organizzazione e difenderne gli interessi presso commissioni	Convegni Commissioni Rete	<p>La competenza operativa si evince dal fatto che la persona...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riconosce gli sviluppi e vi contribuisce attivamente. - Stabilisce priorità. - Contribuisce a definire decisioni in materia di politica della formazione.

politiche e strategiche		
I2 Elaborare concetti per lo sviluppo del personale in linea con la strategia aziendale	<p>Conoscenze orientative – principi di economia aziendale</p> <p>Pianificazione di obiettivi aziendali a lungo termine</p> <p>Pianificazione delle risorse</p> <p>Punti forti/deboli</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Individua e tematizza possibili obiettivi in conflitto. - Presenta piani di attuazione per il raggiungimento degli obiettivi. - Organizza e conduce i colloqui con i collaboratori e valutazioni sul potenziale. - Formula piani realistici per lo sviluppo del personale.
I3 Eseguire analisi del mercato e delle tendenze e sviluppare o proporre misure strategiche	<p>Mercato della formazione svizzero</p> <p>Modelli di analisi</p> <p>Benchmarking</p> <p>Tendenze</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce gli obiettivi strategici e li motiva in modo congruo. - Stimola attivamente la crescita con prodotti formativi adeguati. - Motiva strategicamente le offerte. - Documenta le analisi e consolida i risultati.
I4 Sviluppare strategie interne per la formazione e la formazione continua	<p>Offerte e prodotti di formazione aziendali</p> <p>Visione individuale</p> <p>Analisi SWOT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora combinazioni di misure. - Definisce i deficit formativi e delinea delle possibili soluzioni. - Contribuisce allo sviluppo aziendale in modo attivo e responsabile. - Individua soluzioni creative. - Pensa e agisce in maniera innovativa.
I5 Integrare il potenziale delle tecnologie attuali nelle decisioni strategiche	<p>Strumenti di sviluppo strategico</p> <p>Sviluppi di EdTech</p> <p>Strumenti di analisi dei dati</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizza misure di formazione continua con l'aiuto delle tecnologie moderne. - Osserva le tendenze nel campo dell'«education technology» a livello internazionale. - Mette in discussione le soluzioni tradizionali con idee innovative.

2.10 Ambito CO K: implementare standard etici nella quotidianità professionale

<p>Descrizione dell'ambito della competenza operativa</p>	<p>I responsabili di formazione sono consapevoli dell'influenza del proprio ruolo nell'ambito del contesto lavorativo. Favoriscono l'apprendimento permanente, salvaguardano l'integrità dei collaboratori e rispettano la diversità in tutte le sue possibili dimensioni. Nella pianificazione e nell'incentivazione del personale agiscono secondo principi chiari in materia di genere e diversità.</p> <p>Trattano i collaboratori alla pari, strutturano la loro leadership senza pregiudizi e riflettono sui diversi ruoli di potere. Considerano i diversi orientamenti valoriali come opportunità che rendono comprensibili con un cambio di prospettiva.</p> <p>Anziché vedere i processi d'apprendimento come pura acquisizione di conoscenze, li considerano piuttosto un'opportunità di crescita.</p> <p>I responsabili di formazione puntano al massimo livello di eccellenza possibile. Nell'istituzione si assumono la responsabilità di pianificare sostenibilmente le risorse personali e materiali entro il loro campo d'azione.</p>
<p>Contesto</p>	<p>Il settore della formazione e della formazione è confrontato a continui cambiamenti. Le costanti principali sono gli orientamenti e gli standard sovraordinati e costanti nel tempo.</p> <p>Nel loro agire professionale i responsabili di formazione sono consapevoli dei propri comportamenti e punti deboli, per questo sono aperti ai feedback e alle prospettive altrui. Integrano consapevolmente nel proprio modo di comunicare cambi di prospettiva, in modo da contribuire a migliorare le proprie e altrui capacità d'interazione con gli altri e con il contesto formativo.</p> <p>Un sistema formativo è sempre influenzato anche dai valori e dalle norme di coloro che lo vivono. Questo include anche i conflitti a livello umano, le resistenze e i blocchi. I responsabili di formazione fungono da consulenti, spesso anche per questioni etiche a livello interno ed esterno. La gestione della diversità ha in tal senso un ruolo fondamentale che va chiarito. È compito dei responsabili di formazione affrontare senza pregiudizi i casi di conflitto, accompagnando il processo di risoluzione con domande d'approfondimento e garantendo alle parti un trattamento equo.</p> <p>Il contesto professionale dei responsabili di formazione può talvolta essere stressante e frenetico. Inoltre, la formazione è un'attività fatta di e con persone, che vogliono essere considerate come gruppo, nel quale ogni individuo ha però il proprio vissuto, le proprie esigenze, speranze e i propri obiettivi. I responsabili di formazione sono consapevoli della grande efficacia delle misure di autoregolamentazione e, per quanto possibile, le mettono in atto anche nei processi e nei setting relativi alle proprie attività di formazione. Le conoscenze acquisite nel campo degli studi sulla resilienza vengono confrontate con le proprie offerte e possibilità e, dove necessario, si predispongono sondaggi sulla sostenibilità e sulla soddisfazione, riassumendo i risultati in rapporti. Nel</p>

	processo, i responsabili di formazione concentrano la loro attenzione sulle risorse sia materiali che umane.
--	--

Competenze operative	Esempi di contenuto	Criteri legati alla prestazione
<p>K1</p> <p>Promuovere e rendere possibile l'apprendimento permanente</p>	<p>Panorama formativo in Svizzera</p> <p>Offerte interne</p> <p>Modelli di consulenza e di coaching</p> <p>Conoscenze orientative – psicologia</p> <p>Psicologia della motivazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - È in grado di fare il punto della situazione e di mettere in campo attività di accompagnamento (coaching, consulenza, mentoring). - Incoraggia chi è meno qualificato ad ottenere una qualifica professionale. - Incoraggia, con offerte alettanti, la motivazione intrinseca dei collaboratori per la formazione continua.
<p>K2</p> <p>Preservare l'integrità dei collaboratori</p>	<p>Dirigere tramite domande</p> <p>Conoscenze orientative – psicologia</p> <p>Modelli di comunicazione</p> <p>Intervisione/supervisione</p> <p>Ascolto attivo</p> <p>Consapevolezza del ruolo</p> <p>Comunicazione non violenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non lascia spazio a pregiudizi nella sua leadership. - Promuove una cultura incentrata sulle domande. - Richiede attivamente un feedback per confrontare l'immagine di sé con quella percepita dagli altri. - Gestisce con riservatezza le informazioni sui collaboratori. - È in grado di argomentare in modo logico, congruente e con parole di apprezzamento. - Pratica l'ascolto attivo e pone domande. - Conduce trattative in modo appropriato e presta attenzione alla comprensibilità. - Fa consapevolmente da esempio in fatto di cambio di prospettiva e incoraggia ad agire in tal senso.

		<ul style="list-style-type: none"> - Difende la propria posizione con calma.
<p>K3</p> <p>Percepire consapevolmente e sfruttare in modo costruttivo gli elementi di diversità</p>	<p>Linee guida</p> <p>Organigramma/struttura del personale</p> <p>Processi/procedure</p> <p>Commissioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chiarisce la cultura dei valori nell'organizzazione e contribuisce consapevolmente a dare forma ai valori aziendali. - Verifica le linee guida e all'occorrenza le modifica attivamente. - Approfondisce i processi istituzionali e verifica gli elementi di diversità. - Tematizza la discriminazione e la elimina attivamente.
<p>K4</p> <p>Adottare una condotta professionale libera da pregiudizi</p>	<p>Linee guida</p> <p>Norme aziendali</p> <p>Valori esperienziali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica e argomenta imparzialmente. - Si rende conto delle proprie eventuali debolezze. - Promuove il suo sviluppo personale. - Richiede attivamente feedback.
<p>K5</p> <p>Accettare i diversi orientamenti ai valori e saper cambiare prospettiva</p>	<p>Tendenze globali e attuali riguardanti i valori</p> <p>Tecniche di mediazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In caso di dubbio chiarisce e accoglie senza pregiudizio i risultati. - Adotta e valuta con trasparenza i cambiamenti di prospettiva. - Agisce in modo consapevole del proprio ruolo. - È consapevole della propria responsabilità.
<p>K6</p> <p>Interpretare i processi di insegnamento/apprendimento come opportunità</p>	<p>Teorie sull'apprendimento</p> <p>Didattica che favorisce l'apprendimento</p> <p>Principi dell'autoregolazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Offre setting che favoriscono l'autogestione e l'autoregolazione. - Stimola all'autoriflessione e propone mezzi e metodi per praticarla. - Presta attenzione alla co-costruzione dei percorsi d'apprendimento. - Stabilisce obiettivi individuali.

<p>K7</p> <p>Puntare all'eccellenza professionale</p>	<p>Intervisione/supervisione</p> <p>Visite d'osservazione</p> <p>Feedback partecipanti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pratica l'apprendimento permanente. - Definisce stimoli positivi per sé e per altri. - Richiede regolarmente la valutazione altrui. - Verifica concretamente i feedback e ne deduce delle misure. - Identifica le proprie competenze e le arricchisce costantemente.
<p>K8</p> <p>Favorire le pari opportunità</p>	<p>Riforme della formazione</p> <p>Procedure di validazione</p> <p>Ricerche sul genere</p> <p>Sondaggi interni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica e adatta le misure di sostegno. - Incentiva e agevola l'accesso alla formazione in modo personalizzato. - Dove necessario, introduce cambiamenti sistemici. - Sviluppa e avvia offerte interne adeguate.
<p>K9</p> <p>Pianificare e implementare l'impiego sostenibile delle risorse umane e materiali</p>	<p>Contesto aziendale</p> <p>Pianificazione delle risorse</p> <p>Processi/cicli di vita</p> <p>Sondaggi</p> <p>Ricerche sulla resilienza</p> <p>Circoli di discussione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coltiva i contatti personali e incoraggia un comportamento rispettoso. - Mostra un atteggiamento riflessivo nei confronti di debolezze e punti di forza propri e altrui. - Instaura reti. - Verifica costantemente le risorse materiali e interviene dove occorre per equilibrarle o ottimizzarle. - Tiene sotto controllo i cicli di vita delle risorse e incoraggia la gestione consapevole delle materie prime. - Redige rapporti sulla sostenibilità.

3 Profilo professionale

3.1 Campo d'attività

I responsabili di formazione lavorano autonomamente o in un contesto istituzionale, dove gestiscono istituti di formazione, dipartimenti educativi e progetti formativi. La loro attività è incentrata sullo sviluppo, sulla valutazione e sull'ottimizzazione di strutture e condizioni quadro riguardanti i processi di formazione e formazione continua. A tale fine, progettano programmi formativi complessi, tenendo conto degli sviluppi tecnologici, economici, politici e sociali, e li posizionano all'interno dell'azienda o sul mercato.

Lavorano in svariati contesti lavorativi, ad es.:

- come dirigenti di un istituto di formazione o di un dipartimento di formazione presso un'organizzazione;
- come responsabili di un ufficio specializzato nel settore della formazione o di un'azienda o organizzazione attiva nella formazione continua;
- nel ruolo di imprenditori indipendenti nel campo della formazione;
- come responsabili di complessi progetti di formazione nel settore della politica della formazione oppure in contesti aziendali.

3.2 Principali competenze operative

I responsabili di formazione...

sviluppano, valutano e rielaborano concetti formativi: sviluppano concetti formativi e curricula, giustificano le misure corrispondenti e ne garantiscono lo sviluppo e la sostenibilità. Valutano in modo realistico il possibile impiego di scenari d'insegnamento e apprendimento basati sulle tecnologie e ne tengono conto nella pianificazione strategica. Nella progettazione tengono conto dei vissuti e delle esperienze biografiche dei destinatari dei destinatari.

gestiscono offerte formative complesse: valutano e realizzano sessioni formative complesse, assumendosi la gestione dei relativi processi come ad esempio quelli amministrativi, logistici o di qualificazione e l'attività di tutte le parti interessate. Sviluppano inoltre procedure di qualificazione adeguate e ne verificano costantemente l'efficacia. Utilizzano le potenzialità delle tecnologie moderne per pianificare la programmazione, la comunicazione e l'organizzazione delle offerte formative.

sviluppano e garantiscono la gestione della qualità: istituiscono un adeguato sistema di garanzia e sviluppo della qualità, organizzano e gestiscono la valutazione dei processi formativi e organizzativi. Dirigono commissioni per lo sviluppo della qualità, analizzano i risultati delle valutazioni e sviluppano misure adeguate per garantire la qualità delle offerte.

dirigono l'organizzazione e l'amministrazione di un'unità formativa in modo imprenditoriale: fissano gli obiettivi annuali per la loro unità formativa, redigono piani di lavoro e si occupano di budget e consuntivi. Il loro approccio imprenditoriale si basa sulle direttive e sulle strategie aziendali dell'organizzazione.

gestiscono il personale dell'unità formativa: reclutano, seguono e valutano i collaboratori e li sostengono nel loro sviluppo. Si assumono la responsabilità della cooperazione dei team al fine di conseguire gli obiettivi e conferiscono incarichi a uffici interni o enti esterni. Tematizzano i conflitti e li risolvono insieme alle persone interessate.

posizionano e comunicano le offerte formative a livello interno ed esterno: danno forma a misure formative sulla base di tendenze economiche, culturali, sociali e di politica della formazione e allineano l'offerta alle esigenze corrispondenti. Si avvalgono dei processi comunicativi della propria organizzazione e, in caso di bisogno, li adeguano entro i limiti delle proprie responsabilità. Hanno la responsabilità per le misure di marketing e comunicazione relative a prodotti e servizi del proprio settore. Sfruttano le possibilità offerte dalle tecnologie digitali di comunicazione e marketing.

dirigono e valutano progetti di formazione: pianificano progetti, ne assicurano il finanziamento, li dirigono, li valutano, li delegano, li documentano e consolidano i risultati. A tale scopo si basano su analisi appropriate dei fabbisogni e delle esigenze e conducono trattative con i committenti interni ed esterni.

contribuiscono allo sviluppo organizzativo e dei processi di cambiamento: sostengono i processi di cambiamento nella propria organizzazione attraverso misure formative mirate. Sviluppano e modellano la cultura nel proprio ambito d'azione, conformemente alla cultura aziendale generale.

avviano e contribuiscono a plasmare i processi strategici: effettuano analisi di mercato e delle tendenze e sviluppano misure di formazione e formazione continua come parte della strategia aziendale. Rappresentano la propria organizzazione o azienda verso l'esterno e curano la cooperazione interistituzionale.

implementano standard etici: i responsabili di formazione sono consapevoli dell'influenza del proprio ruolo nell'ambito del contesto lavorativo. Favoriscono l'apprendimento permanente, salvaguardano l'integrità dei collaboratori e rispettano la diversità in tutte le sue possibili dimensioni. Trattano i collaboratori alla pari, strutturano la propria leadership senza pregiudizi e riflettono sui diversi ruoli di potere. Considerano i diversi orientamenti valoriali come un'opportunità da valorizzare attraverso il cambio di prospettiva. Orientano il proprio agire puntando al massimo livello di eccellenza possibile. All'interno dell'organizzazione si assumono la responsabilità di pianificare sostenibilmente le risorse personali e materiali nell'ambito del proprio campo d'azione.

3.3 Esercizio della professione

I responsabili di formazione gestiscono istituti di formazione, dipartimenti educativi e progetti formativi dal punto di vista del personale e delle finanze, e assistono con la loro competenza gli stakeholder interni ed esterni. In tali istituti di formazione o dipartimenti educativi possono avere una classica funzione dirigenziale, con le relative responsabilità materiali e a livello di personale, oppure assumere una funzione di supporto con un reparto dedicato.

Dispongono di ampie competenze nel relativo campo professionale e in fatto di organizzazione e gestione. Sviluppano continuamente le loro competenze di leadership riflettendo sulla propria condotta professionale in combinazione con la loro crescente esperienza.

3.4 Contributo alla società, all'economia, alla natura e alla cultura

I responsabili di formazione svolgono un ruolo centrale nella gestione e nello sviluppo degli istituti che si occupano di formazione e formazione continua degli adulti. Collaboratori ben qualificati che sviluppano continuamente le proprie competenze professionali e personali attraverso formazioni e aggiornamenti di alta qualità sono infatti un pilastro centrale per il successo aziendale. La formazione è anche un prerequisito fondamentale per un uso attento delle risorse naturali e per il mantenimento e l'ulteriore sviluppo della nostra ricchezza culturale. I responsabili di formazione promuovono l'integrazione e il radicamento nella società dei valori della convivenza e della gestione sostenibile dell'ambiente.