

“Con il nostro modo di lavorare rafforziamo la capacità di agire dei partecipanti”



Stiftung
Fondazione
Fondation

> **SAG**

Rapporto Annuale
2018

Sommario

- 2 Il cambiamento/ Rapporto del Consiglio di fondazione**
- 3 Competenze della Fondazione SAG**
- 4 Apprendimento e sviluppo nel cambiamento**
- 7 Come affrontare il cambiamento a livello delle offerte**
- 9 Come vivono i partecipanti il cambiamento del mercato del lavoro?**
- 12 Aumento della complessità e dei requisiti nell'ambito dell'ICT**
- 13 Committenti e sedi 2018**
- 14 Panoramica delle offerte**
- 15 Collaboratori**
- 16 Rapporto dell'Ufficio di revisione**
- 22 Uno sguardo sul 2019**

Il cambiamento

Rapporto del Consiglio di fondazione

» Circa 15 anni fa la globalizzazione, i progressi dell'informatica, Internet e il benessere economico incarnavano per molti il cambiamento e il futuro. Le prospettive erano incoraggianti, tutto sembrava promettere una vita buona e sicura. Ma cosa ci sta a cuore oggi? Quali sono le domande che ci occupano? Cosa ci mostrano ogni giorno i media? A quali esperienze sono confrontate le persone e che cosa le interessa?

Da un lato ci sono nuove tecnologie della cosiddetta digitalizzazione come la robotica, la blockchain e l'intelligenza artificiale che promettono soluzioni per molte domande e problemi del nostro tempo. D'altro canto ci troviamo nel mezzo di un cambiamento demografico, culturale o – semplificando – sociale di vastissima portata. Entrambi gli sviluppi influenzano direttamente il mondo del lavoro e la vita di tutti i giorni delle persone. Le nuove conquiste della digitalizzazione portano con sé strumenti, soluzioni e prodotti utili ad affrontare il cambiamento sociale (per quanto riguarda ad esempio la sanità, la comunicazione, la formazione). A nessuno di questi strumenti abbiamo ancora fatto l'abitudine. Ci si chiede come le persone affronteranno questi cambiamenti. Come e secondo quali valori si orienterà la società del XXI secolo?

Proprio perché siamo responsabili di garantire un futuro ai nostri figli e nipoti, non dobbiamo cedere al pessimismo. Al contrario, non ci sono mai state offerte così tante opportunità come ora grazie alle nuove tecnologie e alla connessione globale. L'umanità non è mai stata più sana e meglio nutrita di oggi. La recente mobilitazione giovanile, le dimostrazioni sul clima e gli scioperi scolastici infondono speranza. Finalmente i potenziali interessati chiedono che i responsabili delle decisioni pongano un freno all'inquinamento globale e si assumano le loro responsabilità. I giovani hanno sviluppato consapevolezza politica e sanno sfruttare abilmente e senza timore le nuove possibilità offerte loro dalla comunicazione. I movimenti non convenzionali riportano colore nella politica e nella società. I giovani non hanno paura di entrare in

contatto con quello che non conoscono, vogliono essere protagonisti del cambiamento.

Cambiamento è tra l'altro sinonimo di: mutamento, trasformazione, trasfigurazione, rinnovamento, capovolgimento, ribaltamento, innovazione, conversione, alterazione, metamorfosi, modifica, ecc. (dizionario Treccani). Si tratta di termini connotati per lo più positivamente. Il cambiamento implica sempre anche opportunità e prospettive, il cambiamento porta sviluppo, il cambiamento è dinamico. E il mondo del lavoro non fa eccezione, con i mutamenti di cui è già stato detto. La digitalizzazione ad esempio permette di tradurre in tempo reale testi in lingue straniere sconosciute, aiuta le persone con problemi di udito a percepire i suoni e permette il telelavoro in molti ambiti professionali.

Il cambiamento è una costante immutabile nella storia dell'umanità. L'unica novità è la velocità con cui avvengono i mutamenti. Cogliere le nuove opportunità dipende solo da noi.

Ringrazio tutti i collaboratori della Fondazione SAG, il Consiglio di fondazione, i nostri committenti, partner e fornitori per l'impegno, la collaborazione e la fiducia che hanno riposto nel nostro lavoro. La Fondazione SAG appartiene alla generazione Y. È e rimane vigile, attenta, creativa, agile, adattata e lavora con spirito di cooperazione perché il maggior numero di persone possibile possa trovare un posto in un mondo del lavoro in continua evoluzione.



*Katharina Teuscher,
Presidente del Consiglio di
fondazione*

Competenze della Fondazione SAG

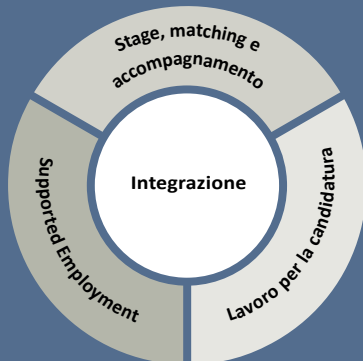
Promozione



Accertamento



Integrazione



Strumenti utilizzati

- > HAMET
- > MELBA
- > Portfolio di carriera per persone in cerca di lavoro
- > Portfolio di carriera per tirocinanti
- > Portfolio per la scelta di una professione
- > Portfolio CH-Q
- > easyLEARN ECDL
- > Controllo multiplo/controllo di base
- > Il tedesco per il mercato del lavoro, programma quadro
- > fide | Italiano in Svizzera, imparare, insegnare, valutare
- > Manuale pratico della Fondazione Arbeitsgestaltung

Apprendimento e sviluppo nel cambiamento

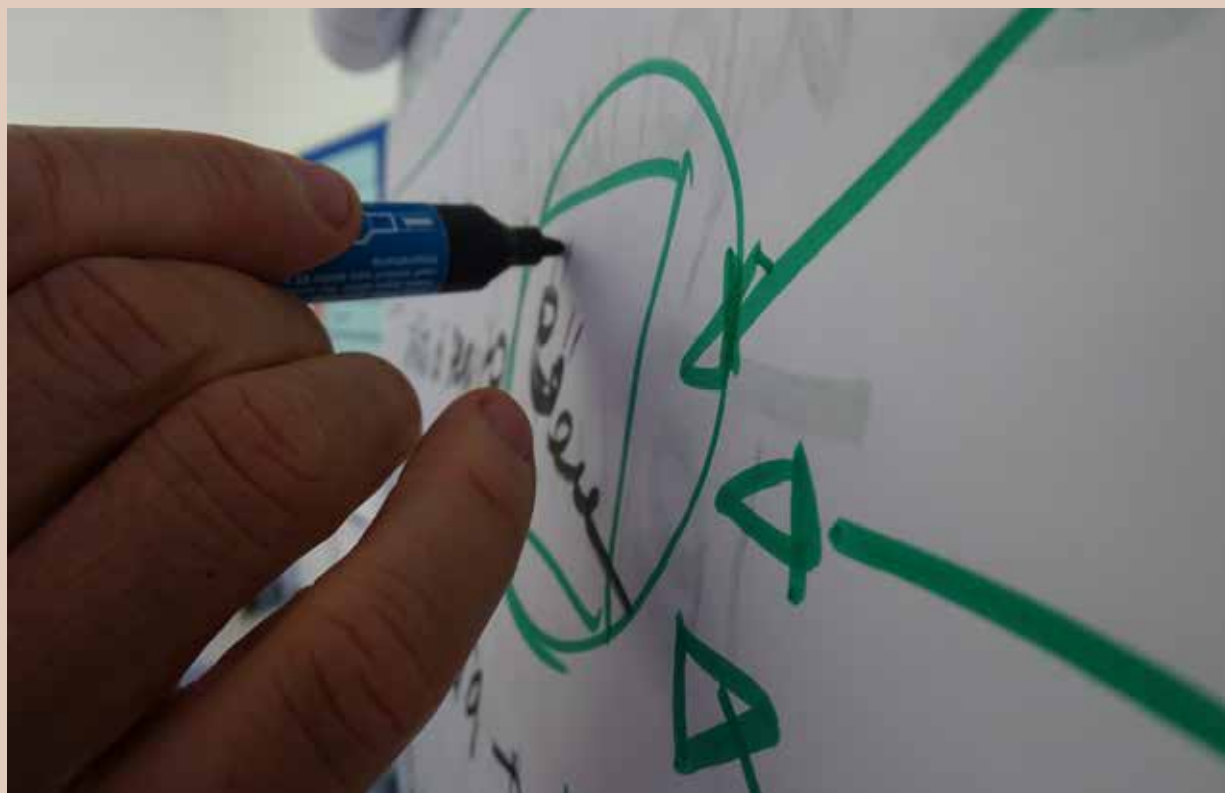
» Nel suo articolo sulla formazione pratica e la sua legittimità, Helmut Heid si interroga sulla possibilità di conciliare la necessità di soddisfare le esigenze sociali, tra cui anche quelle legate al mercato del lavoro, con l'aspirazione a realizzarsi sul piano personale. È una domanda che si inserisce perfettamente nel dibattito attuale sulla digitalizzazione e sui suoi effetti.

Le esigenze sociali e le attuali aspettative del sistema occupazionale richiedono dagli individui che si sviluppino nella direzione auspicata, l'unica che pare percorribile, ossia che acquisiscano il più rapidamente possibile l'uso delle moderne tecnologie. Di conseguenza, si pretende dalle persone che si formino all'uso dei media moderni e delle applicazioni digitali e si sviluppino inoltre offerte formative in tal senso. Con buona volontà, motivazione, gioia ed entusiasmo, chi segue una formazione dovrebbe essere messo nella condizione di adattarsi alla velocità e al ritmo frenetico dell'era digitale. In altre parole, le persone dovrebbero «dover volere»; autoconvincersi fino a credere di «volere» e «potere» sulla base di un atto di autodeterminazione. Rimanga qui aperta la domanda se questo «voler dovere» lascia ancora spazio sufficiente al «lasciar crescere» necessario allo sviluppo personale e individuale. Tuttavia, la fatica legata alle continue sollecitazioni del mondo del lavoro, i corrispondenti sintomi patologici e i crescenti giorni di assenza per malattia suggeriscono di tendere l'orecchio, lasciando intuire una possibile correlazione. Ci si può così legittimamente chiedere, se oggi le persone possono occuparsi a sufficienza di ciò che soddisferebbe le loro esigenze più intime di apprendimento e sviluppo e non «devono», invece, «volere» troppo ciò che richiede loro il mercato del lavoro.

nologia anticipa e ingloba ipotesi sulla capacità e la volontà, ma anche sulla facoltà e la disponibilità ad apprendere di coloro che si avvalgono (che se ne vogliono avvalere) delle nuove possibilità che essa mette a disposizione». Se ne può dedurre che i requisiti di qualità dovrebbero basarsi anche sulle prestazioni e sul potenziale di apprendimento di coloro che devono soddisfarli. Le istanze che definiscono i requisiti per l'uso della tecnologia (ad es. i datori di lavoro, i committenti, i professionisti della formazione, la po-

litica) dovrebbero semplificare al massimo la tecnologia e subordinarla a ciò che è «umanamente possibile». Ad esempio, le piattaforme per le candidature dovrebbero essere semplificate in modo tale che anche le persone con scarsa conoscenza delle lingue e poche competenze digitali possano presentare la loro candidatura per via elettronica.

Solo un discorso che contempla la possibilità che ciò che si sta apprendendo sia sviluppato fino a diventare



una competenza oppure possa essere giudicato criticamente o anche rifiutato in base a delle motivazioni può rendere ragione della situazione di chi segue una formazione. Definire dei requisiti non basta di per sé per garantire che le persone vi si adeguino; in ultima istanza, è l'individuo a decidere, in base non da ultimo anche al suo modo di porsi di fronte alle esigenze del mondo del lavoro, se dare seguito a una richiesta, sviluppando le competenze corrispondenti, oppure se rifiutarsi di farlo. La formazione ha dunque lo scopo di consentire alle persone di prendere decisioni e non di addestrarle a seguire ciecamente delle istruzioni.

La Fondazione SAG, in qualità di fornitore di provvedimenti inerenti al mercato del lavoro, opera all'interno della tensione che si viene a creare tra richieste del mercato del lavoro ed esigenze individuali, sia per quanto riguarda i partecipanti a offerte di formazione

sia per quanto concerne il perfezionamento professionale dei collaboratori.

Consapevoli di tutto questo e sapendo che una vera cultura del dialogo può nascere soltanto nella pratica quotidiana della formazione, sviluppiamo la nostra capacità di prendere decisioni, quella dei nostri collaboratori e quella dei partecipanti alle nostre offerte formative. Insegnare significa, in questo senso, anche rendere comprensibili e trasparenti le conseguenze delle decisioni, in modo che chi apprende sia messo nella condizione di confrontarsi con dei requisiti oppure di rifiutarsi in maniera consapevole di farlo.

Heid afferma in conclusione: «La formazione mira a sviluppare la capacità di giudicare e di agire delle persone. A questo scopo è necessario sapere distinguere e valutare. Non credo che l'istruzione possa fare di più. Aggiungerei che non deve fare di più. Forse si po-

trebbe addirittura arrivare a dire che non deve volere fare di più» (Heid 2010, p. 24).

Il cambiamento, se affrontato in maniera positiva, e i mutamenti esterni come occasione di sviluppo individuale contribuiscono in maniera decisiva a formare la facoltà umana di giudicare e di agire cui allude Heid nel suo saggio.

¹ Interpretazioni e riflessioni sulla scorta della pubblicazione di Helmut Heid, «La formazione tra le esigenze contrapposte della qualificazione sociale e dello sviluppo individuale» («Bildung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Qualifikationsanforderungen und individuellen Entwicklungsbedürfnissen», BIS-Verlag, Oldenbug 2010).

Lydia Kölbener, membro della Direzione





“L’apprendimento è un processo cooperativo, orientato all’azione e autoguidato”

Come affrontare il cambiamento a livello delle offerte

Bilancio da parte della responsabile di offerta

» Alla fine del 2018, dopo più di 15 anni di attività e di successi, la Gonzen Intertrade di Bad Ragaz ha chiuso i battenti. Il destino della ditta sangallese mostra che anche un'azienda attiva nel campo della pratica professionale non viene risparmiata dai cambiamenti del mercato del lavoro e delle misure che lo riguardano. Nel Canton San Gallo il nostro committente si aspettava per gli anni a venire meno posti di lavoro. Per questo ha indetto un bando di concorso solo per la città di San Gallo e non più per la regione di Sargans. È stata così avviata la dismissione della comprovata ditta di pratica professionale Gonzen Intertrade. Come l'hanno presa i collaboratori? Dapprima con un: «Non può essere vero!». Allo choc iniziale è poi seguita la reazione. Affrontare il tema in maniera consapevole è stato molto utile per gestire una situazione per noi tutti difficile. Nell'ambito di una formazione interna che ha avuto luogo subito dopo il sorprendente annuncio, noi collaboratori abbiamo potuto confrontarci con i sette pilastri della psicologia della resilienza: accettazione, ottimismo realistico, approccio attivo, responsabilità, creazione di reti di contatti, approccio focalizzato alla soluzione e sguardo orientato verso il futuro. Abbiamo preso coscienza che la capacità di reagire ai cambiamenti in modo costruttivo è insita in ognuno di noi e può essere sviluppata, potenziata e incrementata. Chi è dotato di un buon livello di autoconsapevolezza ed è in grado di valutarci in maniera realistica e di riflettere sulla propria situazione attentamente e senza dare giudizi di valore può mantenere il proprio equilibrio anche in presenza di forti sollecitazioni. Con la sua formazione interna, la Fondazione SAG ci ha fornito uno strumento molto efficace per mantenere l'equilibrio personale e la capacità di reagire alle situazioni difficili cercando vie di uscita.

Altrettanto importante per superare il cambiamento subentrato in maniera repentina si è dimostrato per noi collaboratori sapere con il massimo della chiarezza, già subito nella fase della scelta e dell'assunzione del personale, che offerte temporanee legate al mercato del lavoro, a causa di sviluppi non prevedibili e indipendenti dalla volontà degli organizzatori, non garantiscono la sicurezza di ottenere un impiego a lungo termine presso la Fondazione SAG.

Avere vissuto in prima persona uno smantellamento nel corso della propria carriera ci pare oggi potere senz'altro costituire un arricchimento del bagaglio professionale di chi per mestiere è chiamato a garantire l'accompagnamento delle persone in cerca di lavoro. Tutti i collaboratori hanno trovato delle soluzioni concrete per il proseguimento della loro attività lavorativa all'interno e all'esterno della Fondazione SAG.

Lo sviluppo e il ridimensionamento delle offerte della Fondazione SAG sono sempre comunicati con il massimo della trasparenza anche ai partecipanti alle attività. È stato il caso anche per lo smantellamento della Gonzen Intertrade. Per noi era importante che i partecipanti al corso continuassero a beneficiare di un ambiente di lavoro reale fino al termine dell'offerta. Alla fine dell'anno siamo così riusciti a vendere tutti i nostri prodotti all'interno della rete di aziende attive nel settore della pratica professionale. Ciò è stato possibile grazie al grande impegno da parte di tutte le persone coinvolte e ha contribuito a tenere sempre alta la motivazione dei partecipanti al corso che hanno appreso con molta soddisfazione del successo ottenuto dalla vendita dei loro prodotti. I partecipanti sono stati inoltre direttamente coinvolti nel processo di smantellamento. Sul mercato del lavoro primario gli smantellamenti e i ridimensionamenti sono all'or-

dine del giorno, per cui molti dei partecipanti ai corsi ne hanno già fatto l'esperienza diretta. Molti sono invece probabilmente destinati a esserne colpiti in futuro, così come ne è stata colpita la Gonzen Intertrade. È importante che il processo di ridimensionamento o smantellamento sia percepito come un'opportunità di apprendere, per mezzo della quale è possibile acquisire competenze, rafforzarle e sottoporle a riflessione. È grazie al maturare di queste competenze e alla capacità di affrontare il cambiamento in modo costruttivo che diventa poi possibile superare situazioni difficili.

L'era della ditta Gonzen Intertrade è giunta al tramonto. Restano i successi dei partecipanti ai corsi, il ricordo di episodi della nostra fiera annuale e i rapporti personali che si sono costruiti nel tempo con i nostri partner commerciali e i colleghi di lunga data.

Un ringraziamento speciale va alla mia squadra e ai partecipanti ai corsi che hanno sempre garantito con grande impegno e motivazione il buon funzionamento delle offerte di pratica professionale della Gonzen Intertrade.

*Hildegard Schwitter,
responsabile dell'offerta Gonzen Intertrade*





“Ognuno ha diritto a essere rispettato e ad autodeterminarsi”

Come vivono i partecipanti il cambiamento del mercato del lavoro?

Intervista a cinque partecipanti all'offerta «Fit für die Arbeitswelt» a Lucerna.

La nostra vita quotidiana e professionale è oramai diventata inimmaginabile senza la crescente digitalizzazione. Articoli e interviste sul tema «Mercato del lavoro 4.0» appaiono a ritmo quasi orario. A tutti i livelli dell'economia e della politica si discute e si fanno congetture sul tema. Cosa dicono però i diretti interessati attualmente alla ricerca di un'occupazione nel mercato del lavoro primario che frequentano il corso «Fit für die Arbeitswelt» della Fondazione SAG a Lucerna?

In quale settore stai cercando lavoro?

C.S. (37 anni): Ho una formazione come assistente di cura e sono alla ricerca di un'occupazione nel settore della socialità. Ad esempio, mi piacerebbe molto lavorare con i disabili. Per me, il contatto con le persone è molto importante.

L.T. (54 anni): Negli ultimi quattro anni ho lavorato come responsabile della logistica e delle infrastruttu-

re. Cerco un nuovo lavoro in questo ambito.

P.N. (29 anni): Ho lavorato per alcuni anni come falegname. Non ho terminato l'apprendistato, ma mi piacerebbe farlo ora lavorando contemporaneamente in questo settore.

A.W. (33 anni): Ho una formazione come giardiniere AFC, settore in cui ho lavorato per sette anni. Ora sono di nuovo alla ricerca di un'occupazione come giardiniere.

D.M. (30 anni): In tutto ho lavorato per quattro anni come lattoniere isolatore nel settore edile e mi piacerebbe continuare a essere attivo in questo campo.

Quanto è importante la digitalizzazione nel tuo settore?

C.S. La digitalizzazione nel settore della socialità procede più lentamente che in altri ambiti. Si scrivono i rapporti su PC o tablet, ma la cosa più importante resta il contatto diretto con le persone.

L.T. Nella logistica, lavorare con macchine e PC è oramai una cosa scontata.

P.N. Anche in falegnameria si svolgono sempre più lavori per mezzo di macchine computerizzate. Nel settore la digitalizzazione avanza rapidamente. Le macchine comandate da PC lavorano più velocemente e con maggiore precisione degli esseri umani.

A.W. Come giardiniere ho sempre lavorato in modo molto tradizionale. Ci sono vari attrezzi e piccole macchine che sono utilizzati per svolgere i lavori di giardinaggio. Non è tuttavia ancora possibile parlare di una vera e propria digitalizzazione in questo settore.

D.M. A parte la composizione dei prodotti, nel settore edile non è cambiato molto. Penso anche che la situazione rimarrà così a lungo. Dove è più probabile che si verifichino cambiamenti è nell'ambito degli ordini



cartacei. Quest'ultimi sono sempre più sostituiti da ordini elettronici (via cellulare o PC).

Cosa si aspetta il tuo settore dai futuri collaboratori?

C.S. In futuro ci sarà un crescente bisogno di specialisti ben formati e con competenze specifiche. Ma soprattutto nel settore della socialità resteranno importanti i generalisti che possono essere impiegati per compiti diversi. Si tratta di uno sviluppo legato anche alla pressione al risparmio in questo settore. In singoli casi, la digitalizzazione sta già portando ora all'accorpamento di istituti o dipartimenti. In questo modo è possibile risparmiare sul personale. In futuro – a mio modo di vedere – è senz'altro ipotizzabile che la maggior parte del lavoro negli istituti sarà svolto da robot.

L.T. Per lavorare nella logistica, è indispensabile sapere usare bene il computer, comprendere la tecnica e avere conoscenze di inglese. Nel futuro, in questo settore la carta sarà completamente sostituita dalla comunicazione elettronica (cellulari, PC).

P.N. La formazione di falegnami sarà ancora più impegnativa di quanto non lo sia già oggi. In futuro, i falegnami dovranno essere in grado di programmare e utilizzare le macchine e di assicurarne inoltre la manutenzione. Dovranno essere versati nella tecnica e allo stesso tempo sapere svolgere bene i lavori standard.

A.W. Da un giardiniere si continua ad aspettarsi che abbia una solida formazione di base e sia inoltre motivato e affidabile. L'impiego crescente di macchine o addirittura di robot richiederà da parte dei collabora-

tori che svolgano una formazione supplementare. Nel futuro nel settore è destinata ad aumentare anche la specializzazione.

D.M. Nel settore edile c'è un crescente bisogno di collaboratori che possano svolgere diversi compiti. Saranno pertanto sempre più richieste grande flessibilità e versatilità tecnica per sapere manovrare diverse macchine edili.

La digitalizzazione nei settori professionali che interessano gli intervistati è un processo a lungo termine. La sua avanzata è però da ritenersi inarrestabile. Gli artigiani non saranno sostituiti da macchine dall'oggi al domani. Le aspettative relative alla loro istruzione di base, alle loro conoscenze e capacità tecniche, alla loro flessibilità e alle loro competenze chiave crescono però costantemente. Per questo motivo il perfezionamento professionale permanente sul mercato del lavoro continuerà a essere imprescindibile anche in futuro, in modo che nessuno resti al palo.

*Jan Dyduch,
responsabile di offerta, Lucerna*





“Ognuno ha la capacità di sfruttare a pieno le proprie potenzialità e di svilupparle”

Aumento della complessità e dei requisiti nell'ambito dell'ICT

Esperienze del team ICT

» Anche nel 2018 il team ICT è stato chiamato – come negli ultimi anni – a raccogliere la sfida della rapida evoluzione delle dinamiche della digitalizzazione. Per garantire il funzionamento ottimale dell'infrastruttura ICT e la sua operatività occorre tra l'altro tenere conto dei seguenti aspetti: la sicurezza dei dati, la virtualizzazione, l'automazione, la disponibilità e le prestazioni. I collaboratori del team ICT della Fondazione SAG ci spiegano qui di seguito come il tema del cambiamento influenza il loro lavoro.

Kas: Il nostro obiettivo è ottenere un'infrastruttura il più possibile uniforme che possa contare su software e hardware adeguati. A questo scopo sono fondamentali la centralizzazione dei dati e dei programmi in uso e la gestione unificata degli utenti. Le componenti decentralizzate rendono la vita difficile all'ICT. Ritengo che l'unificazione costituisca un ausilio indispensabile per gestire il cambiamento.

Romano: Dal nostro punto di vista i temi fondamentali sono: l'unificazione, l'automazione, i rapporti baseline/template, software e hardware aggiornati. I processi devono essere il più possibile automatizzati. Grazie all'automatizzazione delle attività ICT, ad esempio, i nostri sistemi sono molto meno soggetti a errori. Anche unificare è importante. La durata delle offerte varia molto; capita così spesso che siano in uso hardware differenti.

Per quanto riguarda gli aspetti tecnici, stiamo andando nella direzione dell'«unificazione». Abbiamo raggiunto un buon livello di aggiornamento, è stata creata una baseline e viene dedicata sempre maggiore attenzione al tema dell'automazione.

Nel corso del 2018 è stato possibile collegare tutte le offerte a un'unica struttura ICT unitaria. Possiamo così impostare tutti i sistemi allo stesso modo, garantendo che tutti abbiano lo stesso grado di aggiornamento almeno al momento della consegna.

Al giorno d'oggi è importante che i collaboratori ICT

possano disporre di un know how sempre aggiornato. Lavoriamo considerando sempre la durata dei cicli di vita. I dispositivi elettronici, ad esempio, durano da tre ad al massimo cinque anni. Se non vengono rinnovati per tempo si creano problemi che non possono poi più essere risolti mediante il supporto ICT.

Nel complesso l'interazione tra le conoscenze e le risorse ICT e le strategie della Fondazione SAG funziona molto meglio di prima. I collaboratori ICT vengono ora ad esempio coinvolti fin da subito già a livello dei concorsi e della pianificazione. Nell'elaborazione delle offerte le soluzioni ICT svolgono un ruolo chiave. Oggi i bilanci delle offerte tengono conto in maniera accurata e differenziata dei costi ICT. In questo modo è possibile migliorare l'efficienza e l'efficacia a livello di attuazione.

La consapevolezza nei propri mezzi e la rilevanza dell'ICT sono mutate. In passato i collaboratori ICT erano fondamentalmente solo esecutori. Questo è cambiato. Nel frattempo, all'interno della Fondazione SAG, l'ICT è diventata un'istanza autonoma, in grado di formulare raccomandazioni o – se necessario – di avanzare richieste che permettano di cogliere l'obiettivo: ad esempio per migliorare la cooperazione, la qualità (prestazioni/disponibilità) e l'efficienza.

Reto: Per me il cambiamento significa sviluppo. La centralizzazione, l'automazione e l'unificazione ne fanno parte a tutti gli effetti. Il cambiamento comprende sempre anche lo sviluppo e il ridimensionamento delle offerte; da questo punto di vista, la Fondazione SAG è un continuo divenire. Ho iniziato come informatico dell'offerta «Fachhaus». Nel frattempo le mie modalità di lavoro sono cambiate. Faccio parte del team ICT della Fondazione SAG e sono pertanto ora responsabile del supporto ICT in tutte le offerte.

Anche il nostro team ICT ha subito dei cambiamenti: abbiamo infatti meno collaboratori esterni. Anche i «clienti» cambiano continuamente, ad esempio ora ci sono utenti specializzati («superuser») all'interno

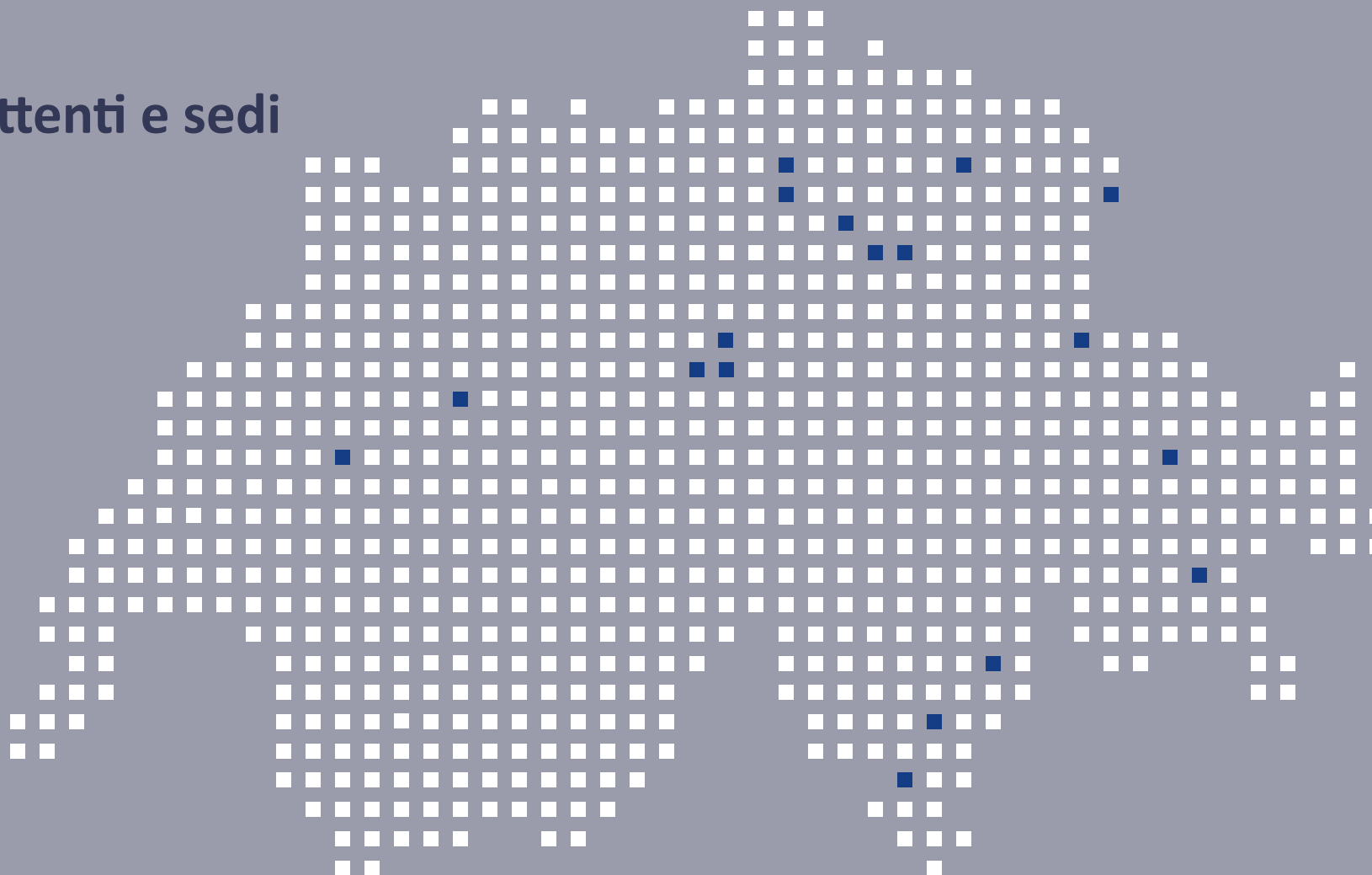
dell'offerta. Grazie al cambiamento non sappiamo che cosa sia la noia. Meglio così, almeno non ci si arrugginisce.

Eveline: Le responsabilità e i ruoli dei singoli collaboratori ICT sono mutati. Oggi c'è una maggiore consapevolezza dei requisiti ICT. Le aspettative degli utenti crescono costantemente. Ad aumentare è inoltre anche la complessità. Nel lavoro di tutti i giorni è importante venire costantemente a capo della tensione che ne deriva; in certi frangenti, più semplicemente, si tratta di riuscire a gestire la pressione. Abbiamo imparato a discutere subito e in modo diretto dei risvolti informatici. A dire apertamente come stanno le cose. Le conoscenze acquisite in questo modo hanno mutato la posizione del team ICT all'interno della Fondazione SAG nel suo complesso. Nella pratica di tutti i giorni ciò significa che possiamo definire meglio le priorità, delegare in modo più mirato e proporre cernite più sensate. All'interno del team ICT le conoscenze vengono condivise, consentendo in questa maniera una crescita costante. In generale, nel team ICT preferiamo concentrarci piuttosto sui punti di forza che sulle debolezze dei collaboratori. Lavoriamo, inoltre, sempre tenendo conto delle risorse a disposizione.

Eveline Taylor, membro della Direzione



Committenti e sedi 2018



Si ringrazia per gli incarichi ricevuti:

- Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna
- Segreteria di Stato della migrazione, SEM, Berna
- Ufficio per l'economia e il lavoro AWA, Cantone San Gallo
- Istituto d'assicurazione sociale del Cantone San Gallo SVA, San Gallo
- Ufficio dell'industria, del commercio e del lavoro KIGA, Cantone dei Grigioni
- Istituto d'assicurazione sociale del Cantone dei Grigioni SVA, Coira
- Ufficio per l'integrazione del Cantone dei Grigioni
- WAS Wirtschaft Arbeit, Soziales-Wira, Arbeitsmarktliche Angebote, Kanton Luzern
- Integrationsfachstelle, Kanton Thurgau

- Ufficio delle misure attive UMA, Repubblica e Cantone Ticino
- Ufficio assicurazione invalidità, Bellinzona
- Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento, Bellinzona
- Dipartimento delle Istituzioni e Dipartimento della sanità e della socialità, Bellinzona
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton Zürich
- Fachstelle Integration Kanton Zürich
- Stadt Uster, Geschäftsfeld Kultur, Uster
- Sozialzentren der Kantone Graubünden, St. Gallen, Zürich und der Stadt Zürich
- IV-Stelle des Kantons Freiburg
- Gewerkschaft Unia

Panoramica delle offerte

stato 31.12.2018

Consiglio di fondazione

Katharina Teuscher, Ernst Maurer,
Nicole Löhner, David Häne,
Mauro Moretto

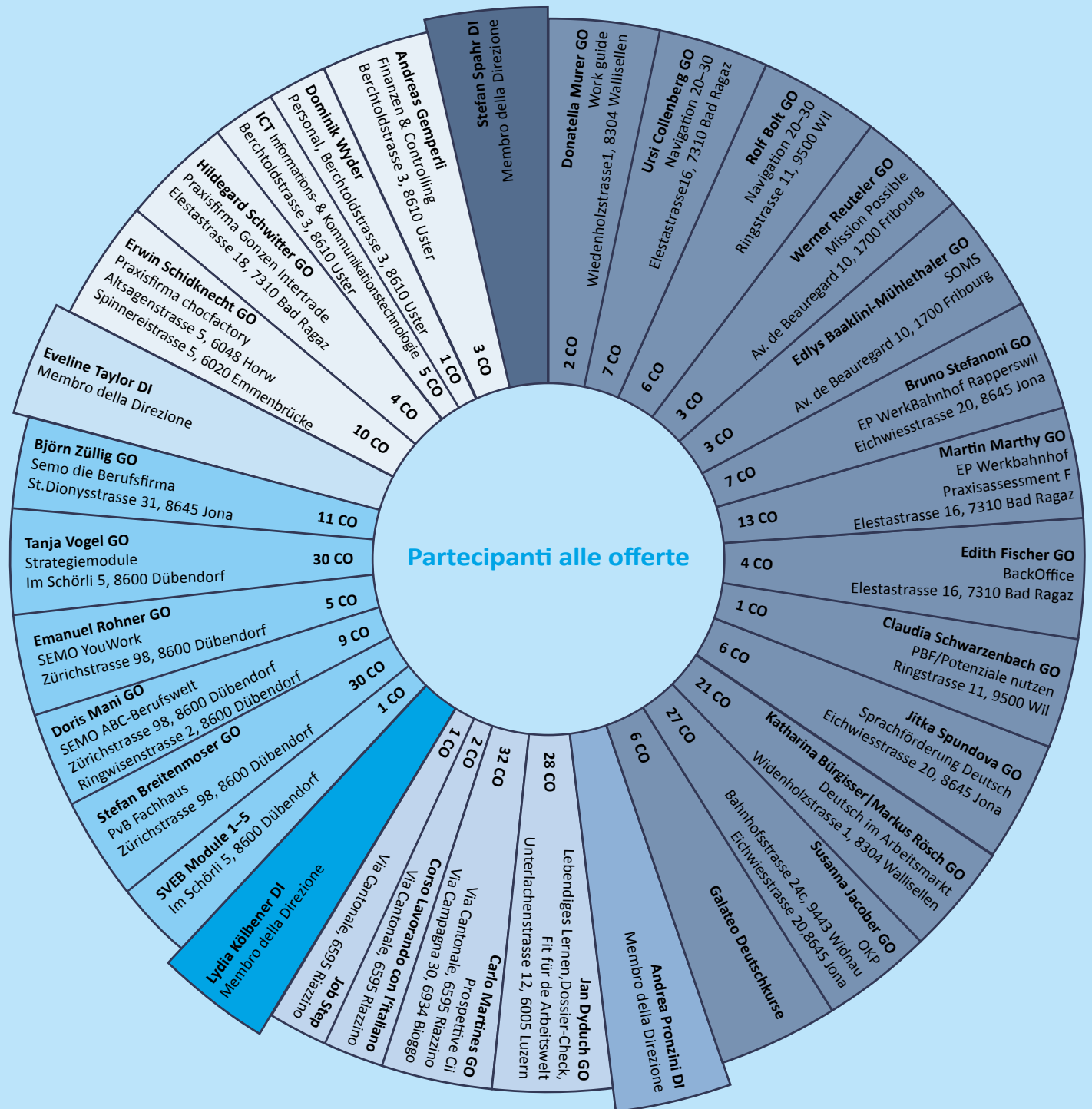
Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni

Dipartimento federale dell'interno DFI

Ufficio di revisione

P. Weyermann & Cie, Zurigo

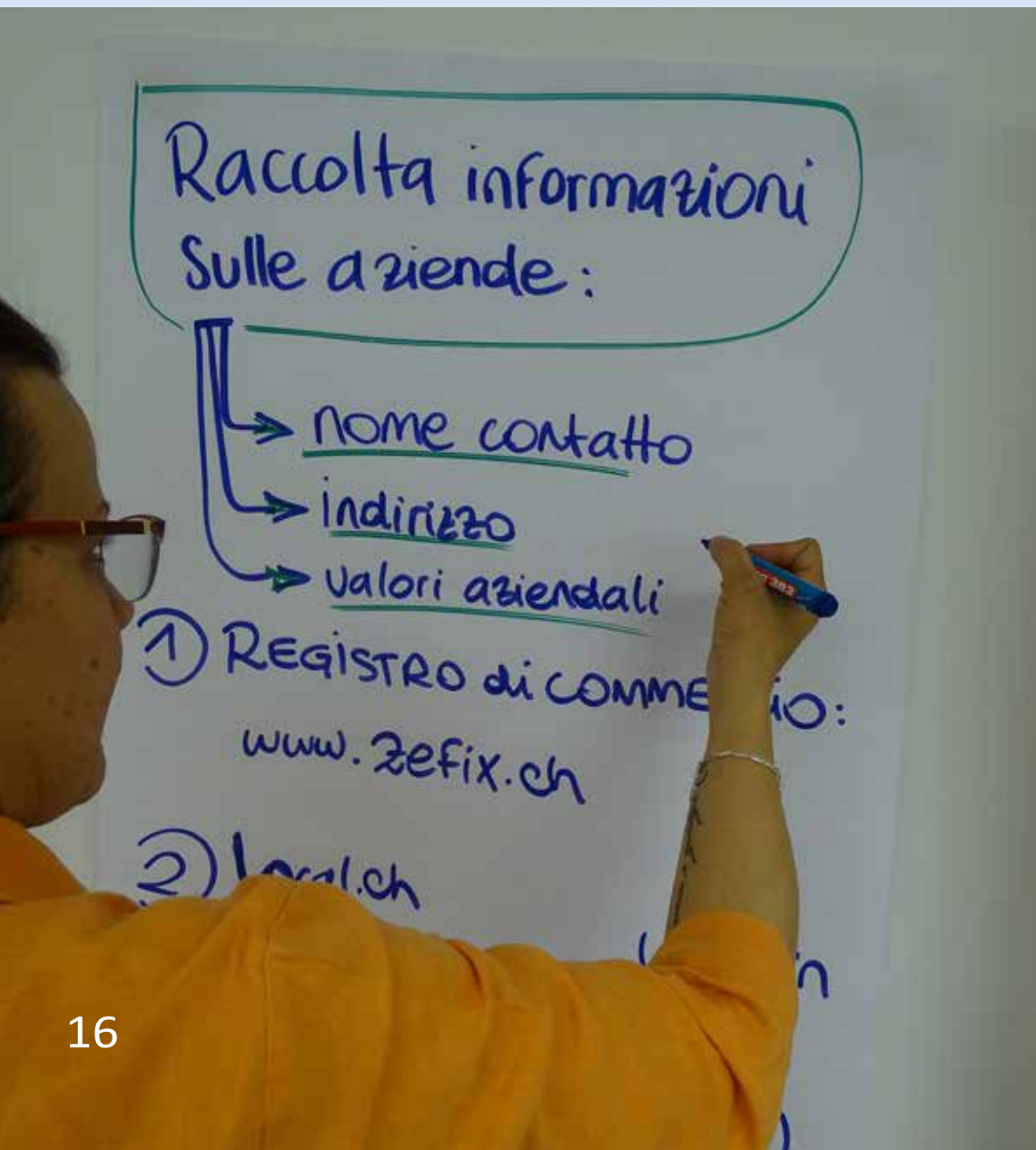
DI Direzione
GO Gestione delle offerte
CO Collaboratori



Collaboratori

Gognome/Nome					
Aleksic Marija	Casu Jonathan	Götz Othmar	Ludwa Prisca	Rank Matthias	Stark Gulnaz
Allenspach Marcel	Catelli Catherine	Graf Florian	Lüps Vinzenz	Redzeqi Seville	Stefanoni Bruno
Alva-Roth Anna Katharina	Cinak Özlem	Guelli Marcella	Lüscher Philipp	Reichmuth Irène	Steingruber Bruno
Amma Silke	Clausen Patrizia	Gugelmann Silvia	Lüthi Roswitha	Reuteler Werner	Stieger Stefan
Amrein Beate	Collenberg Ursula	Haller Helga	Mächler Roger	Riegelhof Daniela	Stucki Esther
Anderegg Marianne	de Pinho Ferreira Brandao	Halperin Britta	Maerten Valérie	Ritsch Christian	Sundic Uros
Andres Robert	Carla Alexandra	Harth Michael	Mani Doris	Rohner Emanuel	Svane Rutz Dorte
Angehrn Pascal	Degiacomi Martina	Häusermann Urs	Marthy Martin	Rösch Markus	Tanadini Rosita
Arioli Arianna	Del Percio Monica	Helfenstein Daniel	Marti Gertrud	Roth Cáceres Rahel	Tanner Fritz
Arnold Roman	Dima Serafina	Hertle Ralf	Martines Carlo	Ruckstuhl Nathalie	Taylor Eveline
Attinger Renato	Disteli Berni Sibylle	Heuermann Beate	Mathis Didi	Rudin Simone	Thom Joanes
Baaklini Mühlethaler Edlys	Dräger Dina	Hubmann Hans-Peter	Mathys Jenny Peter	Ruffoni Samuele	Thürlemann Seraina
Bachmann Pius	Ducret Claire	Hugentobler Lisa	Matt Madlen	Ryant Denise	Tscharner Christian
Bähler Martin	Dürr Andrina	Hugentobler-Rieser Maja	Mayer Barbara	Safra Ute	Ulmann Marianne
Bähring Anja	Dyduch Jan	Huot-Zahnd Sonja	Meier Irene	Saluz Claudia	Urech Nicole
Balada Thomas	Eberle Yvonne	Imholz Nicole	Meier Oliver	Sandoz-Mey Stefan	Utzinger Simon
Balzer Werner	Ebertshäuser Mirjam	Isenschmid Anna	Mena Valentina	Scalmazzi Alessandra	Vadilonga-Gambina Mariarosa
Bärtsch Anja Kathrin	Eggenschwiler Ruedi	Izova Rodna	Meneghetti David	Scaruffi Sonja Johanna	Valenti Federico
Baur-Storni Laura	Elmer Svenja	Jacober Susanna	Milano Maria Bernardina	Schams Zohreh	Vediah Jeyanthi
Belser Susanne Maria	Emmert Julia	Jecklin Carmen	Milffi Franco	Schafel-von Kocsis Klaus	Vitzthum Ruth
Berchtold Joachim	Eppensteiner Markus	Jochum Christine	Minder Monika	Schawaller Michael	Vogel Markus
Bernhard Martin	Ernst-Pekin Belma	John Kai	Mitic Radmila	Scherrer Valentin	Vogel Tanja Patricia
Beti Daniele	Etter Andreas	Kälin Roland	Mor Bianda Daniela	Schildknecht Erwin	Vragolli Maksut
Bidoli Mirjam	Fahe-Steiger Margrit	Kapp Regula	Mühlebach Reto	Schill Isabel	Weber Christine
Bischof Helmut	Fässler Stéphanie	Kasper Yvonne	Mühlheim Daniel	Schlegel Rebekka	Weber Dominique
Blaser Adrian	Fernández Sieber José Antonio	Kassai Marta	Müller Bernhard	Schlienger Jürg	Wehrli Claudia
Blumenstein Pellanda Monique	Ferrarelli Michele	Kerssens Daniel	Müller-Visconti Loredana	Schloss Nadja	Welschinger Gabriela
Boggio Claudia	Fichtner René	Kjellström Medici Franziska	Muraca Natascia	Schmalz Antonya	Wernli Oreste
Böhlen Pascal	Fischer Edith	Kleinheisterkamp Ingo	Murer Donatella	Schoch Arthur	Wettstein Angelica
Bölliger Ramona	Flühmann-Anderegg Afra	Kless Miriam	Mustafi Kastriot	Schreiber Jacqueline	Wicki Prisca Maria
Bollinger Milena	Fonberg Nicole	Knecht Michaela	Nager Loepfe Margrith	Schuler Barbara	Wipf Sandra
Bolt Rolf	Freitag Reto	Kohler Dagmar	Nallaiah Chandramohan	Schumann Anton	Wobmann Doris
Bonino Vanessa	Frey Karin	Kölbener Lydia	Neri Romano	Schwager Stephan	Wobmann Werner
Braga-Giamboni Milena	Fritschi Christian	Krappe Juliane	Nirmalan Jennette	Schwarzenbach Claudia	Wolff Karina
Braun Simara Doris	Fuchs Christine	Krayenbühl Cinzia	Noorlander Saskia	Schwarz-Volken Mariann	Wouda-Cricri Annamaria
Breitenmoser Stefan	Fuchs Michael	Kuhn Roger	Noorlander Ybert	Schwegler Daniel	Wyder Dominik
Bruckner Förling Sabine	Gaggini-Maggi Antonella	Kündig Balz	Odermatt Doris	Schweizer René	Wymann Thomas
Bucher Karin	Gajic Slavisa	Lazzaretti Lizaura	Perpignano Giuseppe	Schwendener Jolanda	Zappia Giblin Lia
Bucher Marietta	Galmarini Giorgia	Leemann Stefan	Perrin Etienne	Schwendener Susanne	Zarate Nancy
Budliger Tobias	Gasser Petrelli Karin	Lehmann-Poffet Chantal	Pfäffli Barbara	Schwitter Hildegard	Zimmermann-Pittner Jasna
Bujupi Adelina	Gbongli Kerstin Daniela	Leuthold Isabel	Pfäffli Diana	Sennhauser Guido	Zingrich Esther
Bulla Emiddio	Gehle David	Leuzinger Claudia	Polat Tugba	Sidler Gabriela	Zollinger Lea
Burckhardt Meixger Regula	Gemperli Andreas	Limacher Sensor Martina	Pontrandolfo Fabio Erasmo	Siegrist Dorothea	Züllig Björn
Bürgisser-Märki Katharina	Georgieva Lika	Linke Lorena	Popova Makedonka	Simona Sergio	Zürcher Beat
Carminni Tanja	Giacometto Riccarda	Linke Verena	Porter Mirjam	Solèr Martin	Zweifel Judith
Castela Moreira Glória Maria	Giger Hanni	Litschi Pia	Pronzini Andrea	Sommer Sandra	
Castelnuovo Jacqueline	Gignoux Sabine	Litschko Peter	Pucher Anna Maria	Spahr Stefan	
	Glur Nina	Locher Heidler Sibylle	Pulgar Hidalgo Karen	Späni Erich	
	Gorbach Dominik	Lott Franca	Puskaric Anica	Spundova Jitka	

Rapporto dell'Ufficio di revisione



Peter Weyermann

Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling

Zulassung als Revisionsexperte RAB Nr. 102587

Peter Weyermann & Cie.

Treuhandgesellschaft

Ottikerstrasse 9, 8006 Zürich, Tel. 044 363 41 00

Mitglied der Expert Suisse

peter-weyermann@bluewin.ch

Marcel Lieberherr

Kommanditär
Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling

Zulassung als Revisionsexperte RAB Nr. 102700

An den Stiftungsrat der
Stiftung Arbeitsgestaltung
Berchtoldstr. 3
8610 Uster

Zürich, 1. März 2019

Bericht der Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision

als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals und Anhang) nach Swiss GAAP FER der Stiftung Arbeitsgestaltung, 8610 Uster für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht nicht der ordentlichen Prüfpflicht der Revisionsstelle.

Für die Jahresrechnung ist der Stiftungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Zulassung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Revision erfolgte nach dem Schweizer Standard zur eingeschränkten Revision. Danach ist diese Revision so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden. Eine eingeschränkte Revision umfasst hauptsächlich Befragungen und analytische Prüfungshandlungen sowie den Umständen angemessene Detailprüfungen der beim geprüften Unternehmen vorhandenen Unterlagen. Dagegen sind Prüfungen der betrieblichen Abläufe und des internen Kontrollsystems sowie Befragungen und weitere Prüfungshandlungen zur Aufdeckung deliktischer Handlungen oder anderer Gesetzesverstöße nicht Bestandteil dieser Revision.

Bei unserer Revision sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes nicht Gesetz und Stiftungsurkunde entsprechen.

Mit freundlichen Grüssen

Peter Weyermann & Cie
Treuhandgesellschaft

Weyermann *Lieberherr*
P. Weyermann M. Lieberherr
zugelassene Revisionsexperten

Beilage: Jahresrechnung

Relazione finanziaria 2018

Spiegazione dei rendiconti contabili 2018

Bilancio

1) I crediti includono le seguenti voci:

- Pagamenti finali per le offerte formative effettuate solo dopo l'inoltro della fattura a saldo o della richiesta di pagamento. La maggior parte dei contratti di prestazione di servizi prevede che il 40% venga pagato all'inizio e a metà di ogni anno, il restante 20% dopo verifica e accettazione delle richieste di pagamento finale.

- Altri crediti

- Depositi cauzionali

2) Gli attivi transitori comprendono gli attivi transitori su premi assicurativi e i risconti attivi su affitti (gennaio).

3) La capitalizzazione degli investimenti nelle offerte e gli ammortamenti/compensazioni avvengono secondo le indicazioni dei rispettivi Cantoni.

4) I debiti per forniture e prestazioni sono costituiti principalmente dagli onorari esigibili nel mese di dicembre e versati nel mese di gennaio, nonché da contributi integrativi alle assicurazioni sociali e da altri debiti verso i creditori.

5) I passivi transitori includono acconti già incassati per l'esercizio successivo.

6) Nel capitale proprio sono stati stanziati CHF 300'000 per il futuro sviluppo di nuove offerte e il miglioramento di quelle esistenti.

Bilancio

Attivi	Spiegazione	31.12.2018	%	31.12.2017	%	Variazione %
A	Attivi correnti					
	Disponibilità liquide	1'540'242	27.2	660'356	12.6	233.2
	Crediti per forniture e prestazioni	1 3'240'726	57.3	3'745'822	71.6	86.5
	Attivi transitori	2 380'002	6.7	336'822	6.4	112.2
		5'160'970		4'743'000		108.8
B	Immobilizzazioni					
	Immobilizzazioni materiali Fondazione	1'000	0.0	1'000	0.0	
	Immobilizzazioni materiali Offerte	3 498'070	8.8	487'391	9.3	102.2
		499'070		488'391		
	Totale attivi	5'660'040	100.0	5'231'391	100.0	108.2
Passivi	Spiegazione	31.12.2018	%	31.12.2017	%	Variazione %
C	Capitali di terzi a breve termine					
	Debiti per forniture e prestazioni	4 490'534	8.7	414'244	7.9	113.4
	Passivi transitori	5 1'982'086	35.0	1'855'612	35.5	106.8
		2'472'620		2'269'856		108.9
D	Capitali di terzi a lungo termine					
	Accantonamenti per straordinari e ferie non godute	230'000	4.1	230'000	4.4	
	Accantonamenti Rischio di disdetta corsi	200'000	3.5	150'000	2.9	
	Accantonamenti Ristrutturazioni	50'000	0.9	0	0.0	
	Accantonamenti Progetti ICT	40'000	0.7	0	0.0	
		520'000		380'000		
E	Capitale proprio					
	Capitale della fondazione	2'200'000	38.9	2'200'000	42.1	100.0
	Riserve per innovazioni e sviluppi	6 300'000	5.3	300'000	5.7	
	Riserve libere	81'535	1.4	76'584	1.5	106.5
	Risultato d'esercizio	85'885	1.5	4'951	0.1	1734.7
		2'667'420		2'581'535		103.3
	Totale Passivi	5'660'040	100.0	5'231'391	100.0	108.2



Rendiconto d'esercizio

	31.12.2018	31.12.2017	Variazione %
A Ricavi			
Ricavi da offerte	22'144'124	21'619'841	102.4
Totale ricavi	22'144'124	21'619'841	102.4
B Spese per prestazioni di servizi			
B1 Spese dirette per offerte			
Spese per il personale	15'189'878	14'910'133	101.9
Formazione continua, altre spese per il personale	188'437	220'196	85.6
Spese per locali	2'604'633	2'408'838	108.1
Costi di offerta, costi di partecipazione, ecc.	2'263'321	2'169'325	104.3
Ammortamento offerte		373'042	0.0
	20'246'269	20'081'534	100.8
B2 Onere amministrativo			
Spese per il personale	1'225'513	1'256'599	97.5
Formazione continua, altre spese per il personale	79'667	57'738	138.0
Spese d'esercizio	291'740	245'962	118.6
Spese per il personale	75'051	73'057	102.7
	1'671'970	1'633'356	102.4
B3 Accantonamenti			
Accantonamenti Rischio di disdetta corsi	50'000	-100'000	
Accantonamenti Ristrutturazioni	50'000	0	
Accantonamenti Progetti ICT	40'000	0	
	140'000	-100'000	
C = Risultato da attività operative	85'885	4'951	1'734.8
D1 Risultato finanziario			
Oneri (profitti) finanziari	0	0	
	0	0	
D2 Prelievo dalle riserve con destinazione specifica	0	0	
E = Risultato d'esercizio	85'885	4'951	1'734.8

Conto dei flussi di cassa

A	Flusso di cassa da attività operative	2018	2017
	Risultato d'esercizio	85'885	4'951
	Ammortamenti su immobilizzazioni materiali	373'923	373'042
	Costituzione e storno di accantonamenti	140'000	-100'000
	Diminuzione/Aumento dei crediti	505'096	-184'967
	Diminuzione/Aumento ratei e risconti attivi	-43'180	195'028
	Aumento/diminuzione passività finanziarie a breve termine	76'290	-455'871
	Aumento/diminuzione altre passività a breve termine e ratei e risconti passivi	126'473	131'001
	Flusso di cassa da attività operative	1'264'487	-36'817
B	Flusso di cassa da attività di investimento		
	Investimenti in immobilizzazioni materiali	0	0
	Investimenti Navigation Bad Ragaz	0	0
	Investimenti Navigation Wil	3'200	800
	Investimenti OKP Rapperswil	-1'724	0
	Investimenti OKP Heerbrugg	-5'781	0
	Investimenti Corsi tedesco Rapperswil	0	-50'339
	Investimenti Werkbahnhof Rapperswil	-101'175	-122'291
	Investimenti PvB Fachwerk	-3'753	-14'693
	Investimenti Stark ans Ziel	-36'887	0
	Investimenti PvB Tecnic	-3'753	0
	Investimenti PvB Login	-10'707	-20'600
	Investimenti SEMO ABC	-7'793	0
	Investimenti SEMO You Work	-13'243	-13'059
	Investimenti STM ZH	-40'639	0
	Investimenti Corsi tedesco ZH	0	0
	Investimenti Gonzen	0	0
	Investimenti Werkbahnhof	-48'506	0
	Flusso di cassa da attività di investimento	-384'601	-220'182
C	Flusso di cassa da attività di finanziamento		
	Aumento/diminuzione passività finanziarie a lungo termine	0	0
	Aumento/diminuzione di altre passività a lungo termine	0	0
	Flusso di cassa da attività di finanziamento	0	0
D	Variazione delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	879'886	-256'999
E	Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		
	Saldo iniziale delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	660'356	917'355
	Disponibilità liquide e mezzi equivalenti alla chiusura dell'esercizio	1'540'242	660'356
	Dichiarazione della variazione delle disponibilità liquide e dei mezzi equivalenti	879'886	-256'999

Appendice

Norme contabili

Le norme contabili SWISS GAAP FER, introdotte dalla Fondazione Arbeitsgestaltung nel 2005, continueranno ad essere applicate.

Compensi agli organi sociali

Consiglio di fondazione

L'importo complessivo di tutti i compensi versati all'intero Consiglio della fondazione ammonta a CHF 15'000.

Direzione

I compensi dei membri dell'organo direttivo sono pari a:

	2018	2017
	396'000	470'000

Informazioni sul personale a fine anno:

	2018	2017
Percentuale di posti di lavoro	16'600 %	16'241 %
Numero collaboratori	288	278
Costi in milioni	16,68	16,44

Politica finanziaria

Il capitale della fondazione è necessario per l'attività corrente. Non si effettuano investimenti finanziari.

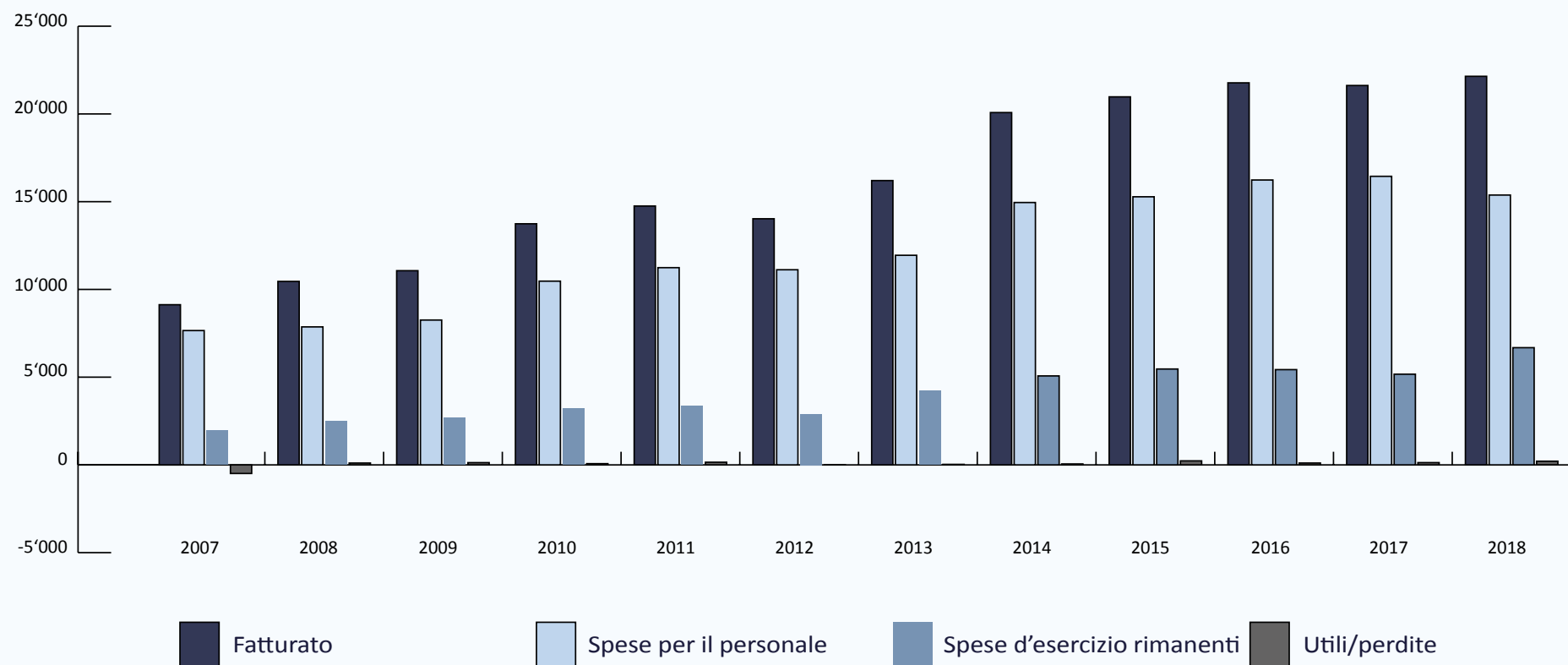
Cassa pensione

Tutti i collaboratori con obbligo di assicurazione sono affiliati alla cassa pensioni Swisscanto. Al 31 dicembre 2017 la fondazione collettiva Swisscanto disponeva di un grado di copertura provvisorio del 109.6%.

Prospetto delle variazioni di capitale 2018

	Saldo di apertura	Utili (interni)	Dotazioni (esterne)	Trasferimenti interni	Utilizzo (esterno)	Saldo finale
Capitale proprio						
Capitale della fondazione	2'200'000					2'200'000
Riserve per innovazioni e sviluppi	300'000					300'000
Riserve non destinate	81'535					81'535
Risultato d'esercizio		85'885				85'885
Totale capitale proprio	2'581'535	85'885	0	0	0	2'667'420

Panoramica annuale dal 2007 al 2018 in migliaia di CHF



**“Aiutiamo chi apprende a formarsi
delle conoscenze in proprio”**



Uno sguardo sul 2019

Ci attende un anno ricco di sfide in cui saremo tenuti a partecipare a diversi concorsi, sia per le offerte già esistenti che per le nuove offerte. Quest'anno intendiamo, inoltre, posizionarci attivamente in segmenti di mercato in crescita come, ad esempio, l'integrazione dei migranti. Nel 2019, come nell'anno precedente, lavoreranno per noi quasi 300 collaboratori distribuiti tra circa due dozzine di offerte diverse, il Segretariato centrale di Uster e i diversi servizi di supporto.

Continueremo a occuparci di temi importanti come la salute sul lavoro e la gestione del cambiamento. Sarà fondamentale anche sviluppare ulteriormente il sistema di qualità, soprattutto in vista del rinnovo della certificazione EduQUa:2012 e della nuova norma IN-Qualis 2018 di Inserimento Svizzera.

Riserveremo grande attenzione anche al tema della svolta digitale. Il mondo del lavoro è soggetto a un cambiamento costante a seguito della crescente digitalizzazione dei processi. Lo constatiamo nella collaborazione con i nostri committenti e nei rapporti con i partecipanti alle nostre offerte come pure, più in generale, nello svolgimento quotidiano delle attività da noi proposte. Si stanno imponendo nuovi processi lavorativi, modelli di impresa e strutture organizzative inediti, nuovi profili professionali e nuove richieste dei datori di lavoro nei confronti dei loro collaboratori. In tutti questi processi, mettiamo al centro la per-

sona e affrontiamo il cambiamento con la maggiore accuratezza possibile e prestando costantemente attenzione alle risorse.

Vediamo notevoli margini di sviluppo anche nella creazione di una rete di rapporti tra datori di lavoro e responsabili delle risorse umane a livello del mercato del lavoro primario. La vicinanza dei nostri collaboratori e delle nostre offerte al mondo professionale ci permette di approfondire le nostre conoscenze dei bisogni e delle esigenze del mercato del lavoro. Siamo così in grado di assicurare il nostro sostegno ai partecipanti alle nostre offerte, sia per quanto riguarda la promozione di competenze specialistiche e trasversali («soft skills») sia per quanto attiene al coaching in ambito professionale.

Anche nel nuovo anno continueremo a occuparci dei temi della formazione, della cultura del sostegno e dell'applicazione della didattica del possibile («Ermöglichungsdidaktik»). Inoltre, faremo in modo che grazie al nostro sostegno i nostri collaboratori possano sempre lavorare nel rispetto dei nostri principi andragogici. I corsi interni di perfezionamento professionale su misura rappresenteranno anche nel 2019 un mezzo efficace per raggiungere questo obiettivo. La Direzione ringrazia vivamente i collaboratori della Fondazione SAG per l'impegno profuso e attende fiduciosa i nuovi sviluppi nei diversi ambiti dell'integrazione professionale.



