



Stiftung
Fondazione
Fondation

SAG

Rapporto Annuale

2019

➤ *A metà del 2019 Katharina Teuscher ha lasciato il Consiglio di fondazione dopo 13 anni di presidenza. Il Consiglio di direzione la ringrazia vivamente per la lunga collaborazione durante la quale ha sempre dato prova di grande professionalità*

Se dopo 13 anni da presidente ci viene chiesto di tracciare un bilancio, è normale che si incominci ad almanaccare. Che cosa è cambiato in questo lungo periodo, quali sono i principali risultati ottenuti, cosa non è andato secondo i piani? Ho però subito allontanato da me questi pensieri. Il raggiungimento degli obiettivi economici, intesi come prestazioni chiaramente quantificabili, non è infatti mai stata la mia priorità, tanto meno quando nel 2006 accettai di succedere a Heinz Bruni, il primo presidente della fondazione. Al contrario, mi interessava l'organizzazione, le persone che le davano vita, i modi di cooperare, le potenzialità di sviluppo. Venivo dal settore dei servizi finanziari internazionali, che era sempre stato il mio universo professionale. Quando sono arrivata alla Fondazione SAG, ho subito notato che le cose funzionavano in modo diverso. Per me è stata una sfida molto stimolante della quale posso dire, guardandomi all'indietro, di avere imparato tantissimo.

Ho così incontrato professionisti che con responsabilità e impegno si adoperavano per reinserire nel mercato del lavoro primario disoccupati e persone socialmente sfavorite, fino a identificarsi con il loro compito. L'obiettivo era garantire un'integrazione sostenibile dei partecipanti, dove «sostenibile» - per la Fondazione SAG - è sinonimo di responsabile, autonomo, riflessivo e attento alle risorse e alle competenze a livello pratico. Fino dalla sua creazione, nel 1996, la Fondazione SAG ha messo la formazione al centro del suo mandato. Coerentemente con il modo di intendere i suoi compiti, essa vede nella formazione il capitale più importante di ogni persona. I principi al centro delle sue offerte, del resto, hanno sempre guidato anche la sua azione: la Fondazione SAG non ha così mai perso la capacità di imparare. Chi riflette sul proprio agire, esercita autocritica, è aperto al dialogo e non viene mai meno alle proprie responsabilità, rimane costantemente in movimento. È questa del resto l'esperienza che ho fatto della Fondazione SAG negli ultimi 13 anni. Il bisogno di evolvere come organizzazione era allo stesso tempo dettato dalla necessità di imporsi e crescere in un mercato

della formazione fortemente volatile e in rapido movimento. Questo dinamismo, e l'agilità che presupponeva, sono stati possibili perché nessuno all'interno dell'organizzazione nuttiva ambizioni di potere e ogni collaboratore, indipendentemente dalla sua funzione, era apprezzato e ascoltato. La Fondazione SAG si è sempre adoperata perché non si sorgessero divergenze tra la prospettiva interna e quella esterna. Cruciale è stata anche l'attenzione riservata a una comunicazione aperta e trasparente, in cui si è saputo vedere un fondamentale strumento per la conduzione. Soprattutto in tempi in cui è stato necessario tagliare posti di lavoro, s'è registrato un calo della disoccupazione oppure alcuni mandati non sono stati prolungati o sono stati persi, grazie a una comunicazione sempre improntata alla massima franchezza e trasparenza la fondazione ha saputo fare intendere le ragioni delle sue scelte in un clima di reciproca fiducia. Verso l'esterno, il rispetto costantemente riservato a tutti i partecipanti a contribuito grandemente a rafforzare la credibilità della Fondazione SAG.

L'agilità dell'organizzazione ha significato anche una costante disponibilità e capacità a innovare. La Fondazione SAG si è così spesso distinta nella promozione di nuove idee e ha dimostrato grande apertura di fronte a soluzioni e offerte non convenzionali. Esperienze, progetti e idee hanno sempre potuto circolare liberamente, così da divenire l'oggetto di intensi scambi. Partecipare all'attività della fondazione nel suo complesso non ha rappresentato solo un bisogno, ma è stato anche un modo per rendere disponibili competenze e conoscenze e assicurarne in questo modo l'evoluzione costante. Nella Fondazione SAG tutto è interrelato: le persone, le competenze, le conoscenze. Al centro di tutto ci sono le persone e la loro formazione. J. F. Kennedy lo aveva già capito: «C'è solo una cosa al mondo che a lungo andare costa di più della formazione: la sua mancanza.»

Vorrei ringraziare tutti voi per gli arricchenti anni di insegnamento.

*Katharina Teuscher
ex presidente del Consiglio
di fondazione*



- 2 **Uno sguardo retrospettivo sui miei 13 anni alla Fondazione SAG**
- 3 **Competenze della Fondazione SAG**
- 4 **Riflessioni sul modello della conduzione laterale**
- 7 **Manca il tempo per controlli a tappeto**
- 10 **Committenti e sedi 2019**
- 11 **Panoramica delle offerte**
- 13 **Collaboratori**
- 14 **Rapporto dell'Ufficio di revisione**
- 15 **Bilancio al 31 dicembre 2019**
- 16 **Conto d'esercizio**
- 17 **Conto dei flussi di cassa**
- 18 **Panoramica annuale dal 2008 al 2019**
- 20 **Rapporto 2019**

Competenze della Fondazione SAG

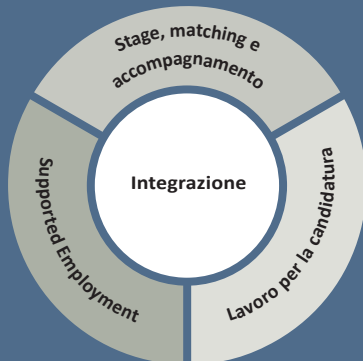
Promozione



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 I Italiano in Svizzera, imparare, insegnare, valutare
- > Manuale pratico della Fondazione Arbeitsgestaltung

Riflessioni sul modello della conduzione laterale

alla luce degli ultimi sviluppi della Fondazione SAG a livello di gestione

➤ *A metà del 2019 Nicole Löhner è subentrata a Katharina Teuscher alla presidenza del Consiglio di fondazione della Fondazione SAG. In precedenza Löhner aveva accompagnato, come membro del Consiglio di fondazione, il passaggio da un modello di gestione gerarchico a un collegio direttivo composto da pari. Qui di seguito, la presidente del Consiglio di fondazione formula alcune riflessioni sul modello della conduzione laterale e sulla sua adozione da parte della Direzione generale della Fondazione SAG.*

Nel 2017 la Direzione generale è stata indotta dalla forte crescita e differenziazione delle offerte della Fondazione SAG e dalle esperienze nella loro gestione fatte dai suoi membri a rimettere in discussione la struttura gerarchica verso cui la gestione della fondazione aveva finito per indirizzarsi. Decisiva per le riflessioni che hanno condotto al riorientamento della Direzione generale è stata la constatazione, che anche altre organizzazioni hanno avuto modo di fare, che in strutture complesse e gestite in maniera gerarchica le informazioni essenziali per le decisioni non si localizzano più necessariamente al vertice, ma tendono a disperdersi a tutti i livelli della scala gerarchica. Spesso le informazioni non giungono così ai vertici in tempo utile per essere analizzate al momento di prendere le decisioni. La Fondazione SAG ha inteso pertanto garantire una struttura gestionale adatta allo sviluppo dell'organizzazione e in grado di far pervenire rapidamente le informazioni alle istanze decisionali e di sfruttare al meglio le competenze gestionali e specialistiche presenti a livello di direzione. A questo scopo, i membri della Direzione generale si sono ispirati al modello di conduzione laterale elaborato, tra l'altro, da Stefan Kühl, consulente nella gestione delle orga-

nizzazioni e professore di sociologia all'Università di Bielefeld.¹

Il concetto di conduzione laterale cerca di fornire approcci inediti che possano funzionare in alternativa alla conduzione gerarchica. Kühl ritiene che un processo corrispondente possa essere avviato e sostenuto sulla base di tre principi fondamentali: «comprensione», «fiducia», «potere». I tre termini hanno un significato specifico che può eventualmente discostarsi dal loro significato nel linguaggio comune. Per «comprensione» si intende la capacità di accostarsi il più possibile all'universo di pensiero della persona che ci sta di fronte, in questo caso il membro della direzione gerarchicamente nostro pari. Un rapporto di «fiducia», nel senso della conduzione laterale, si instaura quando una parte compie i primi passi per affrontare un problema e l'altra parte non usa questi primi approcci a proprio vantaggio ma nell'interesse comune della ricerca di una soluzione e in ogni caso non ostacola la loro attuazione. La fiducia reciproca nella gestione condivisa di situazioni critiche a livello di conduzione ne esce così rafforzata. Si acquisisce «potere», secondo il modello della conduzione laterale, grazie alle conoscenze specialistiche individuali. Fondamentali sono inoltre da questo punto di vista i contatti, gli interlocutori e le fonti di informazione utili alle attività dell'organizzazione cui ogni singolo membro dell'organo direttivo può ricorrere individualmente o che ha acquisito di recente.

Il successo della conduzione laterale dipende dalla capacità dei membri di pari grado da cui è formato un organo direttivo di garantire l'interazione ideale tra i tre principi fondamentali (o fattori di influenza) al momento di prendere le decisioni e di ristabilire



quando necessario il giusto equilibrio tra di loro. Se, ad esempio, c'è fiducia nelle competenze di un membro dell'organo direttivo e nei contatti cui può fare capo per affrontare una determinata sfida a livello di conduzione, i suoi pari non avranno bisogno di comprendere nel dettaglio i presupposti su cui il collega ha fondato le sue decisioni. Potranno al contrario fare affidamento sulla sua capacità di gestire la situazione mobilitando le necessarie risorse.

Nel confrontarsi con il modello teorico di Kühl (2016), i membri della Direzione generale hanno approfondito i concetti chiave della conduzione laterale valutandoli dal punto di vista del loro significato e della loro praticabilità ai fini della conduzione della Fondazione SAG. La riflessione critica che ne è conseguita ha permesso di adattare la conduzione laterale alla situazione specifica della fondazione e alle persone che compongono il suo organo direttivo. I quattro membri della Direzione generale hanno avuto modo nel frattempo di fare diverse esperienze con la conduzione laterale così come praticata all'interno della Fondazione SAG. Alla pagina 7 potete leggere le interviste che ho fatto con loro in proposito.

La Fondazione SAG adotta la conduzione laterale unicamente al livello direttivo più elevato. La Direzione generale vi ricorre secondo le necessità e il tempo a disposizione. In questa forma selettiva, la conduzione laterale si è dimostrata valida per gestire le offerte estremamente differenziate della Fondazione SAG. Le informazioni necessarie alla gestione della fondazione fluiscono verticalmente (dalle offerte alla Direzione generale) e lateralmente (internamente alla Direzione generale). Pervengono così alla giusta istanza

decisionale. Le competenze pratiche e una vasta rete di contatti possono essere coniugate con il massimo dell'efficienza all'interno del collegio, per essere poi messe a profitto in modo ottimale nel processo decisionale. Al successo dell'operazione ha contribuito non da ultimo la cultura della trasparenza cui da tempo è stata improntata la comunicazione all'interno della Fondazione SAG (cfr. p. 2: Sguardo retrospettivo di Katharina Teuscher). Complessivamente, la Fondazione SAG continua a essere strutturata in modo gerarchico. Ho avuto ripetutamente modo di constatare che, sul piano dell'organizzazione gerarchico-funzionale, responsabili delle offerte accorti e integrati in una vasta rete di contatti e collaboratori impegnati garantiscono un'attuazione efficace ed efficiente ai livelli intermedi delle decisioni prese dalla Direzione generale. Colgo qui l'occasione per rivolgere a tutti loro il mio più sentito grazie.

I membri della Direzione generale si sono sforzati di definire una struttura gestionale adatta alla Fondazione SAG e ai suoi obiettivi generali nel campo dell'integrazione sociale, lavorativa ed educativa. Nel farlo hanno agito con pragmatismo e spirito autocritico, contribuendo a fare in modo che questo processo di ripensamento potesse essere un'esperienza importante e positiva. La procedura seguita riflette i valori fondamentali cui è improntato il lavoro quotidiano della Fondazione SAG: crescita personale, responsabilizzazione, creatività. La fondazione ha dimostrato di essere un'organizzazione agile e disposta ad apprendere che persegue a tutti i livelli forme moderne di gestione sia dal punto di vista dei processi decisionali sia da quello dell'attuazione delle misure adottate. Con questo atteggiamento sempre aperto e positivo

affrontiamo il mutamento continuo e la crescente imponderabilità del presente cercando di rispondere nel migliore dei modi a richieste e sfide sociali sempre più complesse.

¹ Cfr. S. Kühl. (2016). Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens. In: O. Geramanis, K. Hermann (a cura di), Führen in ungewissen Zeiten (pp. 251 -264). uniscope. Pubblicazioni della SGO Stiftung. 5



*Nicole Löhner
Nuova Presidente del Consiglio
di fondazione*



“Lavoro per la Fondazione SAG poiché credo che i partecipanti alle nostre offerte abbiano molte risorse e che il nostro gruppo di lavoro possa metterli nelle migliori condizioni per svilupparle al meglio”

Emanuel Rohner, Fondazione SAG, responsabile di offerta

Manca il tempo per controlli a tappeto

Esperienze con la conduzione laterale nella Direzione generale della Fondazione SAG

» *Poco più di due anni fa la Fondazione SAG ha introdotto la conduzione laterale a livello di Direzione generale. Al posto di una conduzione gerarchica i quattro membri del Consiglio si gestiscono collegialmente secondo tre principi: comprensione, fiducia, potere. Nicole Löhrer, presidente del Consiglio di fondazione, ha chiesto ai membri della direzione di parlare della loro esperienza.*

Nicole Löhrer:

Quanto influisce il modello laterale sulla cooperazione a livello di Direzione generale?

Lydia Kölbener:

Ci sono state alcune situazioni in cui abbiamo fatto consapevolmente riferimento al modello per superare le difficoltà. Tuttavia, nel lavoro collegiale abbiamo per lo più agito in base alle nostre diverse personalità, ai nostri percorsi professionali e al nostro bagaglio di esperienze. È sempre necessario rinegoziare costantemente la direzione che vogliamo imprimere alla nostra collaborazione. Nel farlo guardiamo di più agli obiettivi e ai compiti dell'organizzazione che non al modello adottato. Se si segue troppo rigidamente un modello di conduzione si rischia di finire per occuparsi solo di sé stessi.

Nicole Löhrer:

Quali dei tre principi della conduzione laterale (comprensione, fiducia e potere) vengono applicati più spesso?

Stefan Spahr:

La «comprensione» costituisce per così dire la cultura profonda a cui sono improntati tutti i rapporti all'interno del Consiglio di Direzione. Nella maggior parte delle situazioni riusciamo a raggiungere il consenso mediante il dialogo. Il «potere» interviene quando oc-

corre agire con il massimo dell'efficacia, ad esempio se occorre rispettare delle scadenze. La «fiducia» è una buona base per la cooperazione, in particolare quando si fonda sulla grande competenza e sull'esperienza di chi è chiamato ad agire.

Nicole Löhrer:

Come si manifesta la componente fiducia tra i membri della Direzione generale?

Eveline Taylor:

La fiducia non si può imporre. Deve potere maturare in modo spontaneo ed essere costantemente rinnovata. Riguardo alla fiducia, più che affrontare astrattamente il tema spesso è preferibile comunicare sul piano concreto dei problemi. Dare fiducia significa in parte anche accettare di non comprendere del tutto le posizioni e le idee dei colleghi. Si può così risparmiare tempo e agire in maniera rapida e mirata. Per questo la fiducia reciproca può presentare vantaggi per tutti.

Nicole Löhrer:

La Fondazione SAG è organizzata al suo interno secondo un modello gerarchico-funzionale. Come si concilia questo di tipo di organizzazione con la conduzione laterale praticata dalla Direzione generale?

Lydia Kölbener:

Il cambiamento di ruolo dalla Direzione generale alla gestione delle offerte dipende dal tipo di progetto, dalla sua complessità, dalle condizioni quadro e dalle esigenze dei committenti, ma anche dalla capacità di conduzione da parte dei membri della Direzione generale. Manca il tempo per controlli a tappeto, che non corrisponderebbero peraltro alla nostra cultura aziendale. In questo senso, anche la conduzione a livello di organizzazione gerarchico-funzionale è fortemente



improntata alla fiducia e alla comprensione. La cultura della conduzione laterale è pertanto una risorsa anche a questo livello.

Nicole Löhrer:

Dove vedi il potenziale futuro della conduzione laterale all'interno della Fondazione SAG? A quali sfide credi sarà confrontata?

Andrea Pronzini:

Una conduzione laterale funzionante tende a istaurare, rispetto a un'organizzazione gerarchica, un tipo inedito di dipendenza tra le persone. Ciò richiede una particolare attenzione nel caso di un avvicendamento all'interno di un team direttivo. Rimpiazzare una persona in un collegio a conduzione laterale può risultare in alcuni casi molto più difficile che non sostituire un capo al vertice di una gerarchia tradizionale.

Personalmente, vedo un potenziale di miglioramento della quotidianità professionale soprattutto sul piano della comprensione e dei suoi meccanismi. Nella mia prassi lavorativa sperimento diverse ripercussioni della comunicazione sulla velocità del processo decisionale. Ci sono situazioni in cui una sorta di decelerazione nell'assunzione delle decisioni contribuisce a migliorare l'interazione. Le decisioni prese per via laterale rischiano tuttavia di dilatare i tempi, entrando così in contraddizione con le aspettative dei portatori di interessi. Anche in futuro saremo dunque posti di fronte alla necessità di adattare la forma della cooperazione alle situazioni, chiedendoci in maniera critica che cosa vogliamo ottenere e in che modo.

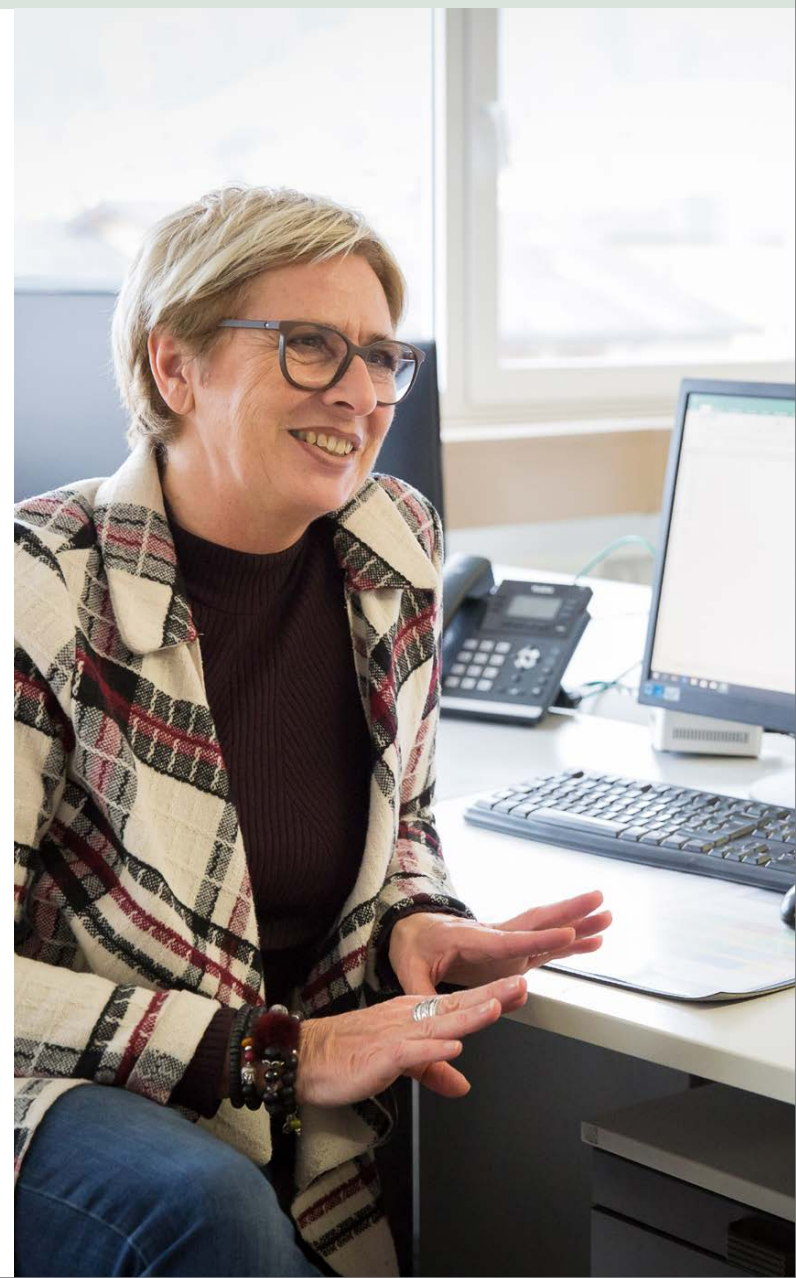
Nicole Löhrer:

Oggi la Fondazione SAG è gestita sulla base di un modello di conduzione laterale. Dove ti immagini la Fon-

dazione SAG tra 10 anni? È possibile che il modello di conduzione laterale evolva in direzione di un'auto-organizzazione e che la gerarchia diventi ancora più orizzontale?

Andrea Pronzini:

Ritengo che nella letteratura di stampo saggistico e nella prassi che vi fa riferimento l'«auto-organizzazione» e concetti simili siano erroneamente equiparati a un'abolizione delle strutture gerarchiche. In questo senso, vedo nel concetto di «conduzione posteroica» (Ch. Handy, D. Baecker) un pendant a quello di conduzione laterale. In questa prospettiva, non si tratta più esclusivamente di temi come la capacità eroica del vertice dell'organizzazione di stabilire e di perseguire obiettivi e di risolvere problemi chiaramente definiti e importati dall'esterno. L'attenzione deve essere al contrario prevalentemente rivolta alla costruzione interna dei problemi in quanto problemi e a una distribuzione quanto più possibile estesa all'interno dell'organizzazione nel suo complesso della soluzione degli stessi e della ricerca di soluzioni. Credo che da questo punto di vista la Fondazione SAG sia sulla strada giusta e che non smetterà di evolversi. Va anche notato che in questo modo vengono finalmente accantonate le figure degli eroi alla testa dell'organizzazione caratteristiche di una concezione canonica della conduzione.

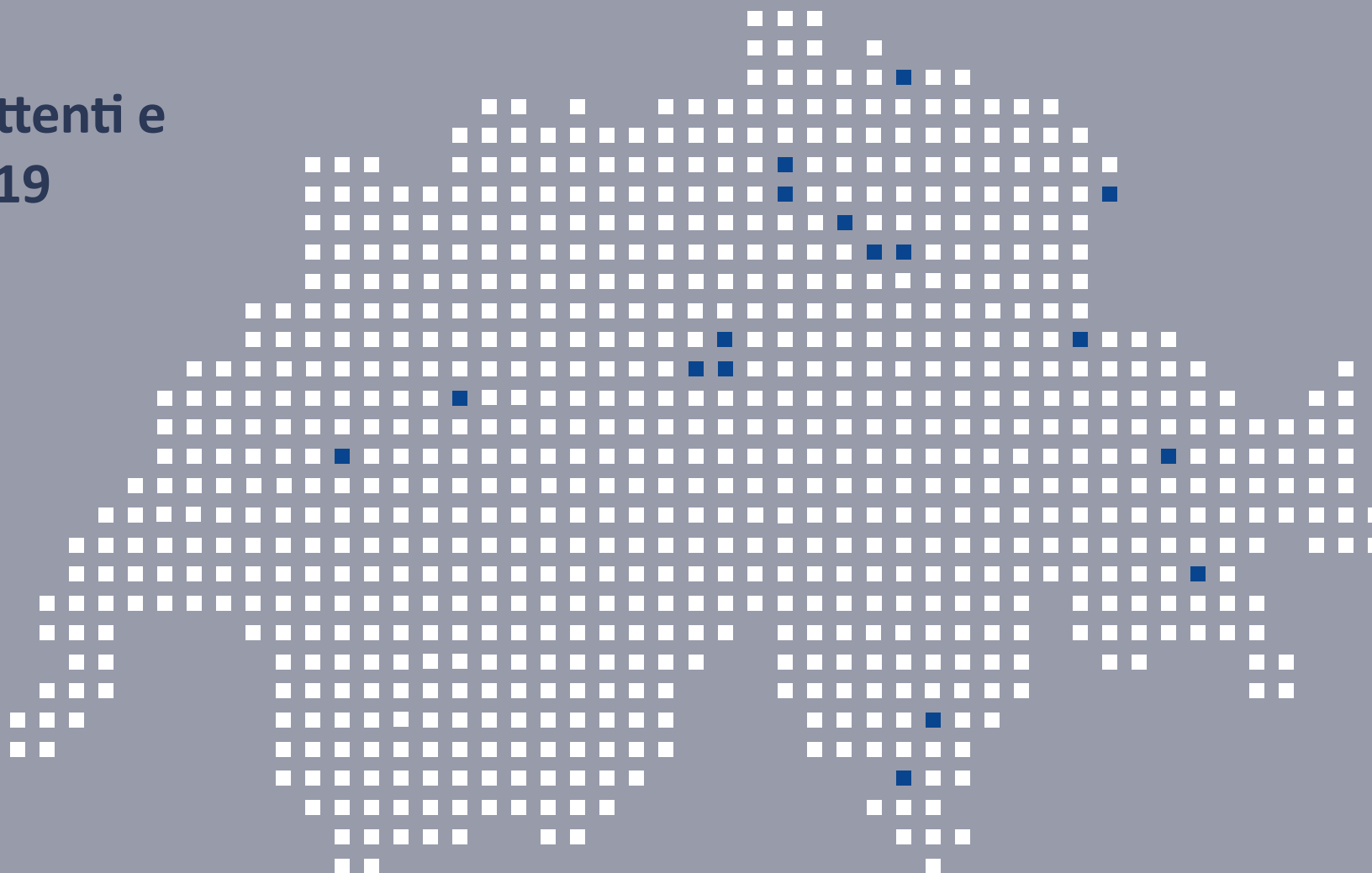




“Sono felice del mio lavoro alla Fondazione SAG poiché mi permette di fornire un contributo importante alla coesione della nostra società”

Claudia Schwarzenbach, SAG responsabile di offerta

Committenti e sedi 2019



Si ringrazia per gli incarichi ricevuti:

- Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna
- Segreteria di Stato della migrazione, SEM, Berna
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton St. Gallen
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen SVA, St. Gallen
- Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit KIGA, Kanton Graubünden
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons Graubünden SVA, Chur
- Fachstelle Integration Kanton Graubünden
- WAS Wirtschaft Arbeit, Soziales-Wira, Arbeitsmarktliche Angebote, Kanton Luzern
- 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
- Sozialdienste der Kantone Graubünden, St. Gallen, Zürich und der Stadt Zürich
- IV-Stelle des Kantons Freiburg
- Sindacato Unia
- Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarktliche Massnahmen, Kanton Thurgau

Panoramica delle offerte

stato 31.12.2019

Consiglio di fondazione

Nicole Löhner, Ernst Maurer,
David Häne, Mauro Moretto,
Urs Sennhauser

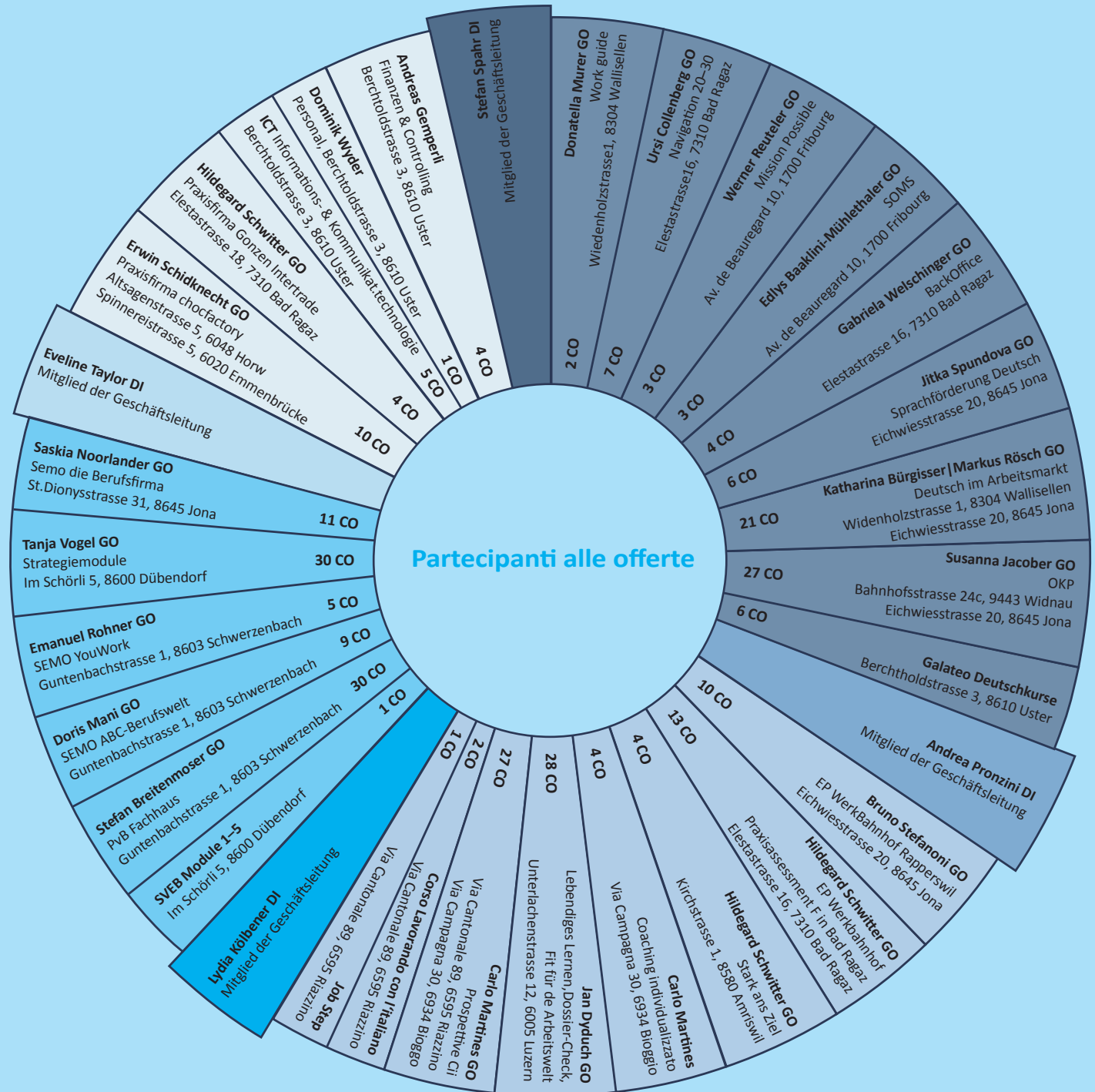
Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni

Dipartimento federale dell'interno DFI

Ufficio di revisione

Gubser Kalt AG, Uster

DI Direzione
GO Gestione delle offerte
CO Collaboratori





“Amo il mio lavoro per la Fondazione SAG poiché mi piace molto collaborare con le persone. Mi sono inoltre concessi molti margini di iniziativa e posso portare avanti le mie idee”

Julia Emmert, SAG, responsabile di offerta

Collaboratori

Gognome/Nome

Acevedo José	Buschauer Manfred	Giger Hanni	Lazzari Alessandro	Perpignano Giuseppe	Schwager Stephan	Weber Dominique
Aleksic Marija	Cappiello Vito	Gignoux Sabine	Leemann Stefan	Perrin Etienne	Schwarzenbach Claudia	Wehrli Claudia
Allenspach Christina	Carminni Tanja	Giorgio Laura	Lehmann-Poffet Chantal	Petzlberger Aros Sharon	Schwarz-Volken Marianna	Welschinger Gabriela
Allenspach Marcel	Castela Moreira Glória Maria	Glur Nina	Leuthold Isabel	Pfäffli Barbara	Schwegler Daniel	Wernli Oreste
Amma Silke	Castelnuovo Jacqueline	Gorbach Dominik	Limacher Senser Martina	Pfost Torsten	Schweizer René	Wetter Jürg
Amrein Beate	Catelli Catherine	Götz Othmar	Linke Lorena	Polat Tugba	Schwendener Jolanda	Wettstein Angelica
Anderegg Marianne	Chalverat-Widmer Andrea	Graf Florian	Linke Verena	Pontrandolfo Fabio Erasmo	Schwitler Hildegard	Wicki Prisca Maria
Angehrn Pascal	Cinak Özlem	Guelli Marcella	Litschi Pia	Popova Makedonka	Sennhauser Guido	Willmann Lisa
Arioli Arianna	Clausen Patrizia	Gugelmann Silvia	Litschko Peter	Porter Mirjam	Sidler Gabriela	Wobmann Doris
Arnold Hansruedi	Clerici Tania	Gunold Annelie	Locher Heidler Sibylle	Pronzini Andrea	Sigrist Hanspeter	Wobmann Werner
Arnold Roman	Collenberg Ursula	Halperin Britta	Ludwa Prisca	Pulgar Hidalgo Karen	Simona Sergio	Wolff Karina
Attinger Renato	Correia Yasmid	Harth Michael	Lüps Vinzenz	Puskaric Anica	Sina Martina	Wouda-Cricri Annamaria
Autiero Fabienne	De Filippo Roberto	Häusermann Urs	Lüscher Philipp	Rank Matthias	Solèr Martin	Wyder Dominik
Baaklini Mühlethaler Edlys	Degiacomi Martina	Hertle Ralf	Lüthi Niklaus	Reichmuth Irène	Sommer Sandra	Wymann Thomas
Bachmann Pius	Del Percio Monica	Heuermann Beate	Lüthi Roswitha	Reuteler Werner	Sommerhalder Beatrice	Zappia Giblin Lia
Bähler Martin	Díaz-Bone Ina	Hilti Hanni	Lüthi Susan	Ricciardi Raquel	Spahr Stefan	Zarate Nancy
Bähring Anja	Dima Serafina	Hobi Corinne	Mächler Roger	Riegelhof Daniela	Späni Erich	Zimmermann-Pittner Jasna
Balzer Werner	Disteli Berni Sibylle	Hubmann Hans-Peter	Maerten Valérie	Ritsch Christian	Specchia Marco	Zingrich Esther
Baris Laura	Dräger Dina	Hugentobler Lisa	Mani Doris	Rohner Emanuel	Spundova Jitka	Zollinger Lea
Bärtsch Anja Kathrin	Ducret Claire	Hugentobler-Rieser Maja	Marti Gertrud	Rösch Markus	Stadelmann Jasmin	Züllig Björn
Baur-Storni Laura	Dürr Andrina	Humm Sandra	Martines Carlo	Roth Cáceres Rahel	Stalder Sarah	Zürcher Beat
Bellu Giovanna	Dyduch Jan	Ibrahimi Muzaffer	Mathis Didi	Ruckstuhl Nathalie	Stark Gulnaz	Zweifel Judith
Belser Susanne Maria	Eberle Yvonne	Imholz Nicole	Mathys Jenny Peter	Rudin Simone	Stefanoni Bruno	
Berchtold Joachim	Ebertshäuser Mirjam	Isenschmid Anna	Matt Madlen	Ruffoni Samuele	Steingruber Bruno	
Bernhard Martin	Eggenschwiler Ruedi	Izova Rodna	Mayer Barbara	Ruoss Marcel	Stieger Stefan	
Beti Daniele	Elmer Svenja	Jacobson Susanna	Meier Anusia	Rutz Marcel	Stillhard Sandra	
Betteni Francesca	Emmert Julia	Jecklin Carmen	Meier Irene	Rutz Susi	Sundic Uros	
Bettosini Andrea	Eppensteiner Markus	Jochum Christine	Meier Oliver	Ryant Denise	Svane Rutz Dorte	
Bidoli Mirjam	Ernst-Pekin Belma	John Kai	Mena Valentina	Safra Ute	Tanadini Rosita	
Bischof Helmut	Etter Andreas	Jost Luisa	Meneghetti David	Saluz Claudia	Tanner Fritz	
Blaser Adrian	Fahe-Steiger Margrit	Jucker Marius	Milano Maria Bernardina	Salzgeber-Künzi Madeleine	Taylor Eveline	
Bleiker Szakacs Guido	Fässler Stéphanie	Kälin Margrith	Miliffi Franco	Sandoz-Mey Stefan	Thom Joanes	
Böhlen Pascal	Fernández Sieber José Antonio	Kälin Roland	Milutinovic Lara	Santos Guilherme Alessandro	Thürlemann Seraina	
Bolliger Ramona	Ferrarelli Michele	Kapp Regula	Minder Monika	Scalmazzi Alessandra	Tschärner Christian	
Bollinger Milena	Fischer Edith	Kasper Yvonne	Mitic Radmila	Scaruffi Sonja Johanna	Tschopp Barbara	
Bolt Rolf	Fonberg Nicole	Kassai Marta	Mor Bianda Daniela	Schams Zohreh	Ulmann Marianne	
Braga-Giamboni Milena	Freitag Reto	Kerp Franca	Mühlebach Reto	Schapel-von Kocsis Klaus	Urech Nicole	
Braun Simara Doris	Frey Karin	Kerssens Daniel	Mühlheim Daniel	Schaub Jacqueline	Uttinger Simon	
Breitenmoser Stefan	Fritschi Christian	Kjellström Medici Franziska	Müller Bernhard	Schawaller Michael	Vadilonga-Gambina Mariarosa	
Bruckner Furling Sabine	Fuchs Christine	leinheisterkamp Ingo	Müller-Visconti Loredana	Scherrer Valentin	Valenti Federico	
Brunner Werner	Gaggini-Maggi Antonella	Kless Miriam	Muraca Natascia	Schiller Erwin	Vediah Jeyanthi	
Bucher Karin	Gajic Slavisa	Knecht Michaela	Murer Donatella	Schill Isabel	Veljii Shpenzime	
Bucher Marietta	Galmarini Giorgia	Kohler Dagmar	Mustafi Kastriot	Schlienger Jürg	Velten Nicole Virginia	
Budliger Tobias	Gasser Petrelli Karin	Kohli Susanne	Nager Loepfe Margrith	Schloss Nadja	Vitzthum Ruth	
Bujupi Adelina	Gbongli Kerstin Daniela	Kölbener Lydia	Nallaiah Chandramohan	Schmalz Antonya	Vogel Markus	
Bulla Emiddio	Gehle David	Krayenbühl Cinzia	Neri Romano	Schnorf Silvia	Vogel Tanja Patricia	
Burckhardt Meixger Regula	Gemperli Andreas	Kuhn Roger	Nirmalan Jennette	Schoch Arthur	von Känel Olga	
Bürgisser-Märki Katharina	Germann Sergio	Kündig Balz	Noorlander Saskia	Schreiber Jacqueline	von Rotz Helene	
	Giacometti Sabrina	Kündig Irene	Noorlander Ybert	Schuler Barbara	Vragolli Maksut	
	Giacometto Riccarda	Lazzaretti Lizaura	Offner Gabrielle	Schumann Anton	Wasem Nadine	

Rapporto dell'Ufficio di revisione

Bericht der Revisionsstelle an
den Stiftungsrat der
Stiftung Arbeitsgestaltung

8610 Uster

Uster, 1. April 2020

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang mit Rechnung über die Veränderung des Kapitals) der Stiftung Arbeitsgestaltung für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht keiner Prüfungspflicht der Revisionsstelle. Die eingeschränkte Revision der Vorjahresangaben ist von einer anderen Revisionsstelle vorgenommen worden. In ihrem Bericht vom 1. März 2019 hat diese eine nicht modifizierte Prüfungsaussage abgegeben.


Für die Jahresrechnung ist der Stiftungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, die Jahresrechnung zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich der 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 bei der geprüften Stiftung 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 kein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER vermittelt und nicht Gesetz und Statuten entspricht.

Gubser Kalt Wirtschaftsprüfung AG


Urs Kalt
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor


Monika Zwirner
Zugelassene Revisionsexpertin

Beilagen:

Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang mit Rechnung über die Veränderung des Kapitals)





Bilancio al 31 dicembre 2019

Attivi	31.12.2019	31.12.2018	Variazione	in %
Liquidità e titoli				
- Liquidità	288'832	1'540'242	-1'251'410	
Crediti per forniture / prestazioni				
- verso terzi (debitori)	2'982'293	2'532'365	449'928	
Ratei e risconti attivi	315'696	380'002	-64'306	
Attivi correnti	3'586'821	4'452'609	-865'788	-19.4
Immobilizzazioni finanziarie				
- Cauzioni per pigioni	773'234	708'361	64'873	
Immobilizzazioni materiali mobili				
- Mobilio e arredamenti	1'000	1'000	0	
- Veicoli	1	1	0	
- Immobilizzazioni materiali Offerte	2'062'101	498'069	1'564'032	
Attivi fissi	2'836'336	1'207'431	1'628'905	134.9
Totale attivi	6'423'157	5'660'040	763'117	13.5

Passivi	31.12.2019	31.12.2018	Variazione	in %
Debiti per forniture / prestazioni				
- verso terzi (creditori)	1'086'205	490'534	595'671	
Ratei e risconti / accantonamenti				
- Ratei e risconti passivi	1'832'335	1'982'086	-149'751	
Capitali di terzi a breve termine	2'918'540	2'472'620	445'920	18.0
Debiti a lungo termine				
- Accantonamenti Personale	230'000	230'000	0	
- Accantonamenti Offerte	391'194	240'000	151'194	
- Accantonamenti Anniversario	30'000	0	30'000	
- Accantonamenti Ristrutturazioni	100'000	50'000	50'000	
Capitali di terzi a lungo termine	751'194	520'000	231'194	44.5
Capitale della fondazione	2'200'000	2'200'000	0	
Riserve e conto economico				
- Riserve per innovazione e sviluppo	300'000	300'000	0	
- Riserve libere	167'420	81'535	85'885	
- Conto economico	86'003	85'885	118	
Capitale proprio	2'753'423	2'667'420	86'003	3.2
Totale Passivi	6'423'157	5'660'040	763'117	13.5



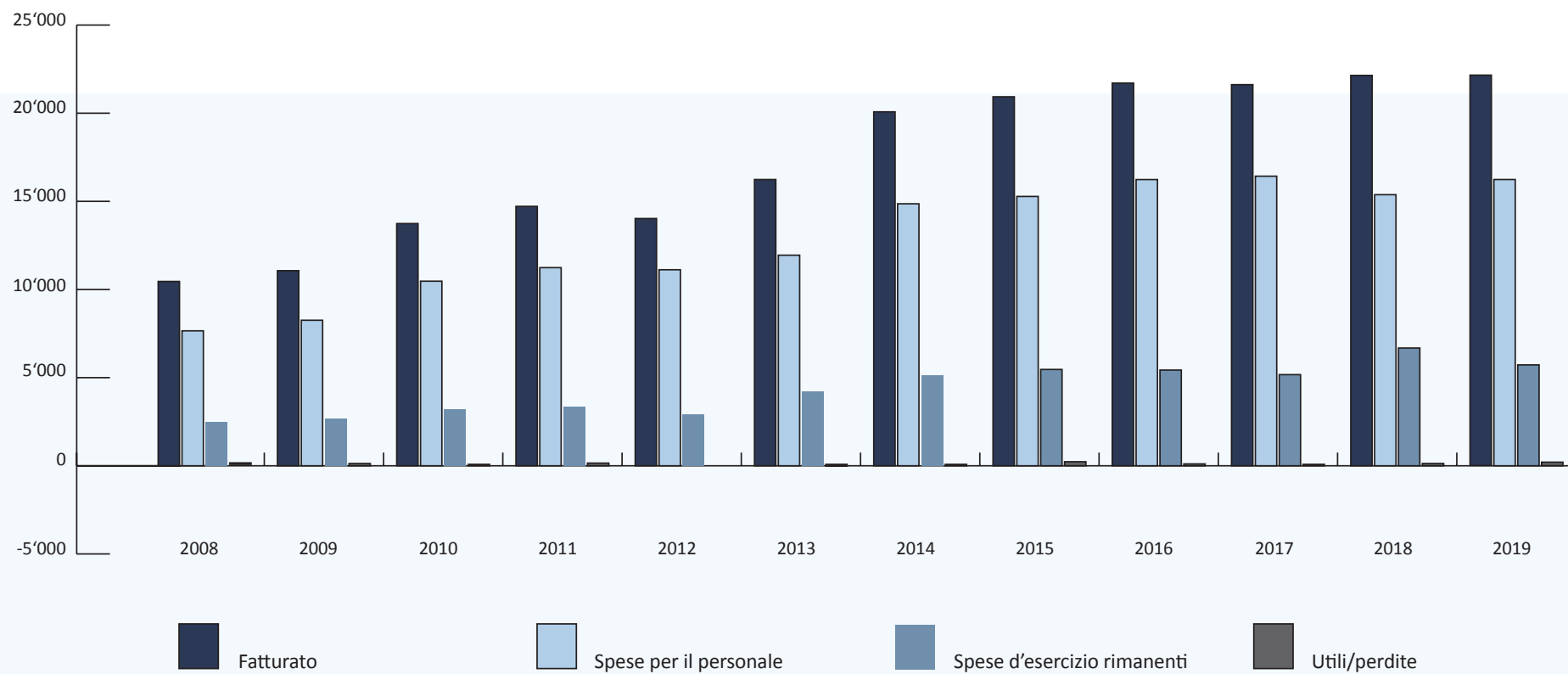
Conto d'esercizio

	2019	2018	Variazione	in %
Ricavi netti da forniture / prestazioni	22'100'873	22'144'124	-43'251	-0.2
Spese per il personale	14'912'930	15'378'315	-465'385	
Spese per locali	2'977'340	2'604'633	372'707	
Costi offerte	2'184'244	2'263'321	-79'077	
Spese dirette offerte	20'074'514	20'246'269	-171'755	-0.8
Spese per il personale	1'312'015	1'305'180	6'835	
Spese di esercizio	322'969	291'740	31'229	
Spese per locali	74'178	75'051	-873	
Onere amministrativo	1'709'162	1'671'970	37'191	2.2
Accantonamenti Offerte	151'194	90'000	61'194	
Accantonamenti Anniversario	30'000	0	30'000	
Accantonamenti Ristrutturazioni	50'000	50'000	0	
Accantonamenti	231'194	140'000	91'194	65.1
Risultato da attività d'esercizio	86'003	85'885	117	0.1
Prelievo dalle riserve vincolate	0	0	0	
Risultato d'esercizio	86'003	85'885	117	0.1

Conto dei flussi di cassa (secondo Swiss GAAP FER)

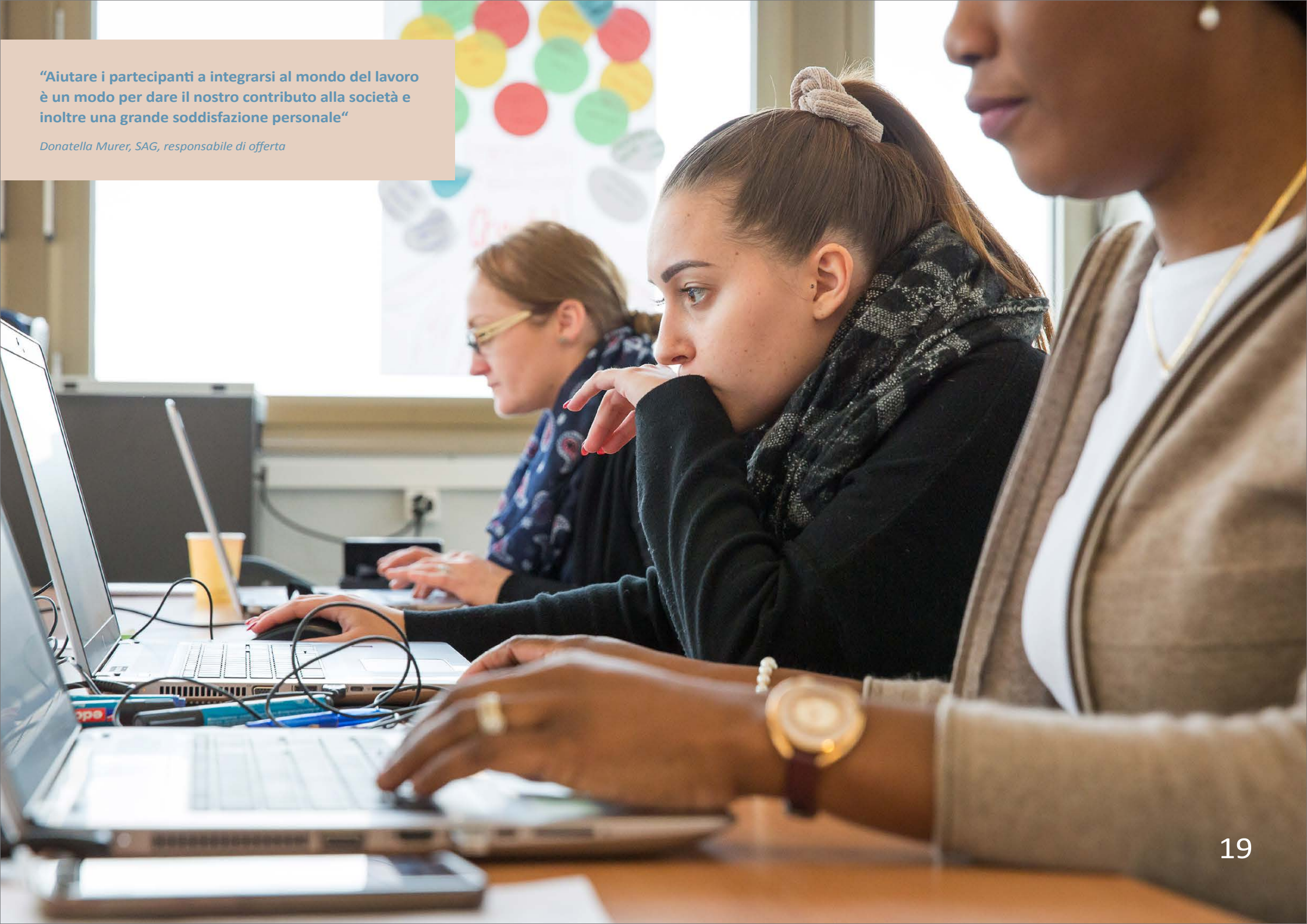
A	Flusso di cassa da attività d'esercizio	2019	2018	Variazione
	Risultato d'esercizio	86'003	85'885	118
	Ammortamenti su immobilizzazioni materiali	287'429	373'923	-86'494
	Variazione Accantonamenti	231'194	140'000	91'194
	Variazione Ratei e risconti attivi	64'306	-43'180	107'486
	Variazione Ratei e risconti passivi	-149'750	126'473	-276'223
	Aumento - / Diminuzione + di attivi			
	Crediti per forniture / prestazioni	-449'928	505'096	-955'024
	Aumento - / Diminuzione + di passivi			
	Debiti per forniture / prestazioni	595'671	76'290	519'381
	Totale Flusso di cassa da attività d'esercizio	664'925	1'264'487	-599'562
B	Flusso di cassa da attività di investimento			
	Investimenti Navigation Bad Ragaz	-16'278	0	-16'278
	Investimenti Navigation Will	0	3'200	-3'200
	Investimenti OKP Rapperswil	-5'524	-1'724	-3'800
	Investimenti OKP Heerbrugg	-5'524	-5'781	257
	Investimenti Werkbahnhof Rapperswil	-7'808	-101'175	93'367
	Investimenti Berufsfirma	0	-113'839	113'839
	Investimenti Stark an Ziel	-16'734	-36'887	20'153
	Investimenti PvB Fachhaus	-107'666	-18'214	-89'452
	Investimenti Schwerzenbach	-889'230	0	-889'230
	Investimenti Deutsch St. Gallen	-336'502	0	-336'502
	Investimenti Deutsch Buchs/Wattwil	-360'343	0	-360'343
	Investimenti SEMO ABC	-49'735	-7'793	-41'942
	Investimenti SEMO You Work	0	-13'243	13'243
	Investimenti STM ZH	0	-40'639	40'639
	Investimenti Deutsch ZH	-23'409	0	-23'409
	Investimenti Werkbahnhof	-32'709	-48'506	15'797
	Totale Flusso di cassa da attività di investimento	-1'851'462	-384'601	-1'466'861
C	Flusso di cassa da attività di finanziamento			
	Nuova cauzione d'affitto	-64'873	0	-64'873
	Flusso di cassa da attività di finanziamento	-64'873	0	-64'873
	Variazione Liquidità	-1'251'410	879'886	-2'131'296
	Saldo iniziale liquidità 01.01	1'540'242	660'356	879'886
	Liquidità alla chiusura dell'esercizio 31.12	288'832	1'540'242	-1'251'410
	Variazione Mezzi di pagamento	-1'251'410	879'886	-2'131'296

Panoramica annuale dal 2008 al 2019 in migliaia di CHF



“Aiutare i partecipanti a integrarsi al mondo del lavoro è un modo per dare il nostro contributo alla società e inoltre una grande soddisfazione personale”

Donatella Murer, SAG, responsabile di offerta



Rapporto 2019

Sguardo retrospettivo sul 2019

Nel 2019 gli esperti della Fondazione SAG hanno aiutato più di 5'000 persone a integrarsi nel mercato del lavoro. Ciò è stato possibile grazie agli oltre 250 collaboratori distribuiti tra 28 diverse offerte in 13 sedi. Con una quota di collocamento tra il 50 e il 90 per cento il lavoro della Fondazione SAG non è stato importante solo dal punto di vista economico, ma ha anche permesso di migliorare le condizioni di vita di molte persone.

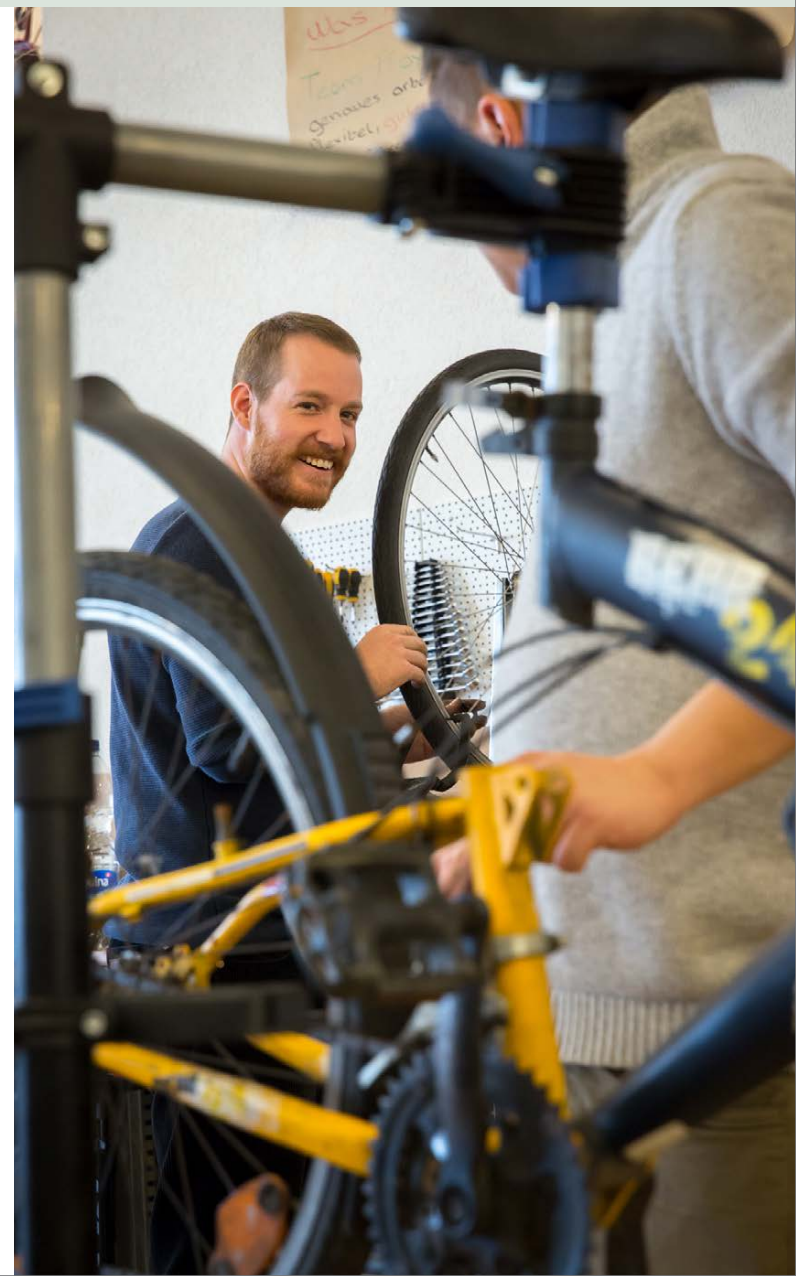
Questi risultati hanno potuto essere raggiunti grazie alla capacità della Fondazione SAG di adattare, di concerto con i committenti, la sua offerta alle esigenze del mercato del lavoro. Nel Canton San Gallo hanno così dovuto essere chiusi due programmi: l'azienda di pratica commerciale GZI e la Navigation di Wil. Inoltre, a partire dall'autunno a Friburgo, i posti AI sono stati tolti dall'offerta. In compenso, a gennaio sono stati avviati i corsi «Stark ans Ziel» che riguardano le candidature e il bilancio individuale. La nuova offerta è proposta nella sede di Amriswil su incarico del Canton Turgovia. Complessivamente, malgrado la congiuntura relativamente buona, è stato aumentato il numero di posti di alcune offerte, sono state sfruttate meglio le capacità disponibili ed è stata ulteriormente ampliata l'offerta di prestazioni.

Anche il progetto PAF (assessment per rifugiati riconosciuti o ammessi provvisoriamente) ha subito un'evoluzione. Dopo molti anni nel Canton Grigioni, nel corso dei quali ha raccolto molti successi, il progetto è stato proposto a Lucerna come corso pilota destinato ai Cantoni della Svizzera centrale. In Ticino la Fondazione SAG ha preso parte a un progetto pilota. Ha inoltre avviato un nuovo provvedimento incentrato sulla digitalizzazione, il coaching e il triage con professionisti dei settori della salute psichica e fisica. La Fondazione SAG è stata altresì

coinvolta dalla Segreteria di Stato della migrazione SEM e dalla Scuola universitaria professionale di Berna nello sviluppo di un nuovo strumento di valutazione. Nel corso della seconda metà dell'anno è stata svolta la preparazione per l'avvio dei corsi di tedesco «Deutsch-Training» che saranno tenuti nel Canton San Gallo a partire dal gennaio del 2020. Il progetto ha potuto essere avviato grazie all'aggiudicazione del relativo bando di concorso.

Nel 2019 la Fondazione SAG ha anche migliorato la propria amministrazione dal profilo tecnico, così da potere garantire al meglio la gestione della sua ampia offerta di servizi. Con i software Abacus per la gestione finanziaria e per le risorse umane il Segretariato centrale ha compiuto un passo importante nella digitalizzazione dell'amministrazione del personale. Le disposizioni della nuova legge sulla protezione dei dati a livello europeo sono state applicate all'intera organizzazione della fondazione. La Direzione generale ha inoltre avviato l'attuazione della nuova strategia ICT. Sarà così possibile assicurare in futuro una gestione dei costi ancora più chiara e garantire inoltre l'orientamento strategico dei servizi ICT interni. In preparazione alla nuova norma di qualità InQualis, il sistema di gestione della qualità della Fondazione SAG è stato adattato. Grazie al rinnovo della certificazione ottenuto alla fine dell'anno ha inoltre assunto una veste istituzionale.

Come ogni anno i collaboratori della Fondazione SAG hanno aggiornato le loro competenze adeguandole agli ultimi standard professionali. Hanno inoltre riflettuto sul loro agire professionale e hanno condiviso il loro sapere e le loro esperienze. Tutto ciò è avvenuto in un contesto professionale improntato alla stima reciproca, all'impegno e alla gioia nel lavoro. Per questo la Direzione generale ringrazia sentitamente tutti i collaboratori.



Sguardo sul 2020

La difficile situazione legata al lockdown nella prima metà del 2020 non ci permette di prevedere con sicurezza quali dei nostri obiettivi potranno essere raggiunti. Subito all'inizio dell'anno saremo confrontati con diversi bandi di concorso, tra cui quello relativo all'offerta «Orientierung, Kommunikation, Praxis OKP» che da molti anni ottiene importanti successi e che è pertanto necessario difendere.

Parallelamente, con i corsi di lingua «Deutsch-Training» stiamo sviluppando delle nuove offerte in tre sedi del Canton San Gallo. La formazione linguistica con ausili digitali prevista in questo ambito pone nuove sfide sia sul piano didattico sia su quello tecnico.

La «formazione digitale» è al centro anche di un progetto pilota previsto per il 2020 in stretta collaborazione con i datori di lavoro. L'offerta intende promuovere le competenze digitali delle persone alla ricerca di un impiego. Gli stretti rapporti e la collaborazione con aziende

e datori di lavoro vengono consolidati anche nell'ambito del promovimento delle competenze linguistiche sul posto di lavoro mediante l'organizzazione di corsi nelle aziende cofinanziati dalla SEFRI.

Il numero di rifugiati nell'ambito dell'integrazione professionale, attualmente in calo, a medio termine è destinato ad aumentare nuovamente. La Fondazione SAG intende pertanto potenziare le sue offerte nell'ambito della valutazione e dell'assistenza all'integrazione per rifugiati riconosciuti e ammessi provvisoriamente, estendendole a nuove regioni.

Accanto a queste nuove priorità, gli obiettivi principali per il 2020 saranno ancora garantire la massima professionalità del nostro lavoro quotidiano per e con le persone che vogliono rientrare nel mercato del lavoro, riflettere criticamente sul nostro operato, incrementare ulteriormente la qualità dei nostri servizi e imparare gli uni dagli altri. Nel farlo presteremo sempre la massima attenzione alla salute di collaboratori e partecipanti.



