

# **Programma quadro d'insegnamento per il ciclo di formazione per Economista aziendale dipl. SSS**

Organi responsabili del programma quadro d'insegnamento Economia aziendale SSS  
rappresentati da

- Comunità di interessi Formazione commerciale di base Svizzera - CIFIC Svizzera
- Società impiegati di commercio
- hfw.ch

Indirizzo:

Organi responsabili del programma quadro d'insegnamento Economia aziendale SSS  
Segreteria  
c/o Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zurigo

Mail: [info@rlp-hfw.ch](mailto:info@rlp-hfw.ch)  
[www.rlp-hfw.ch](http://www.rlp-hfw.ch)



## Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
1.1	Organi responsabili .....	3
1.2	Basi normative .....	3
<b>2</b>	<b>Titolo .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Posizionamento .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Profilo professionale e competenze .....</b>	<b>6</b>
4.1	Profilo professionale.....	6
<b>5</b>	<b>Campi d'azione .....</b>	<b>12</b>
5.1	CA1 Gestione aziendale.....	12
5.2	CA2 Marketing .....	21
5.3	CA3 Supply Chain Management .....	27
5.4	CA4 Qualità / Ambiente / Sicurezza .....	34
5.5	CA5 Risorse umane.....	39
5.6	CA6 Gestione finanziaria e contabilità.....	48
5.7	CA7 Informatica / Tecnologia .....	56
5.8	CA8 Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione .....	60
5.10	CA10: Parte A.....	69
5.11	CA10: Parte B.....	75
5.12	Materie di supporto / Conoscenze di base / Materie trasversali a tutti i campi d'azione: .....	76
	Diritto, economia, finanza, statistica.....	76
<b>6</b>	<b>Condizioni di ammissione .....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Conteggio di altri diplomi, pratica professionale .....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>Procedura di promozione e qualificazione .....</b>	<b>80</b>
8.1	Disposizioni generali .....	80
8.2	Verifica delle prestazioni nei campi d'azione .....	80
8.3	Procedura di qualificazione conclusiva.....	81
8.4	Interruzione e abbandono dello studio.....	81
<b>9</b>	<b>Forme di offerta con ore di apprendimento e loro ripartizione .....</b>	<b>82</b>
9.1	Ripartizione delle ore di studio .....	82
9.2	Componenti formative .....	83
9.3	Approfondimento.....	84
<b>10</b>	<b>Disposizioni finali .....</b>	<b>85</b>
10.1	Sospensione dell'attuale Programma quadro d'insegnamento .....	85
10.2	Entrata in vigore.....	85
10.3	Disposizioni transitorie .....	85
10.4	Verifica.....	85
10.5	Rilascio .....	86
10.6	Approvazione .....	86

## **1 Introduzione**

### **1.1 Organi responsabili**

Il programma quadro d'insegnamento è stato sviluppato dagli organi responsabili, costituiti dalle organizzazioni pertinenti del mondo del lavoro e dai rappresentanti degli organi di formazione.

Gli organi responsabili si compongono delle seguenti organizzazioni:

#### **Organizzazioni del mondo del lavoro, rappresentate da**

- Comunità di interessi Formazione commerciale di base Svizzera - CIFIC Svizzera
- Società impiegati di commercio

#### **Organismi di formazione, rappresentati da**

- hfw.ch

La collaborazione degli organi responsabili è regolamentata dallo statuto degli organi responsabili. Gli organi responsabili sono tenuti a redigere il programma quadro d'insegnamento e a effettuare il controllo periodico secondo l'Ordinanza del DEFR concernente le esigenze minime per il riconoscimento dei cicli di formazione e degli studi postdiploma delle scuole specializzate superiori (OERic-SSS).

#### **Scopo**

Il presente programma quadro d'insegnamento descrive le competenze da raggiungere nel ciclo di formazione per Economista aziendale dipl. SSS (m/f), l'ammissione e le procedure di qualificazione. Costituisce il fondamento giuridico per il riconoscimento dei cicli di formazione degli organi di formazione. Su questa base gli organi di formazione redigono i loro piani di formazione e i regolamenti specifici dell'istituto scolastico.

### **1.2 Basi normative**

- Legge federale sulla formazione professionale (Legge sulla formazione professionale, LFPr) del 13 dicembre 2002
- Ordinanza sulla formazione professionale (Ordinanza sulla formazione professionale, OFPr) del 19 novembre 2003
- Ordinanza del DEFR concernente le esigenze minime per il riconoscimento dei cicli di formazione e degli studi postdiploma delle scuole specializzate superiori (OERic-SSS) dell'11 settembre 2017



## **2 Titolo**

Coloro che hanno concluso con successo il ciclo di formazione possono utilizzare i seguenti titoli protetti:

- Italiano: Economista aziendale dipl. SSS
- Tedesco: Dipl. Betriebswirtschafter HF / Dipl. Betriebswirtschafterin HF
- Francese: Économiste d'entreprise diplômé ES / Économiste d'entreprise diplômée ES

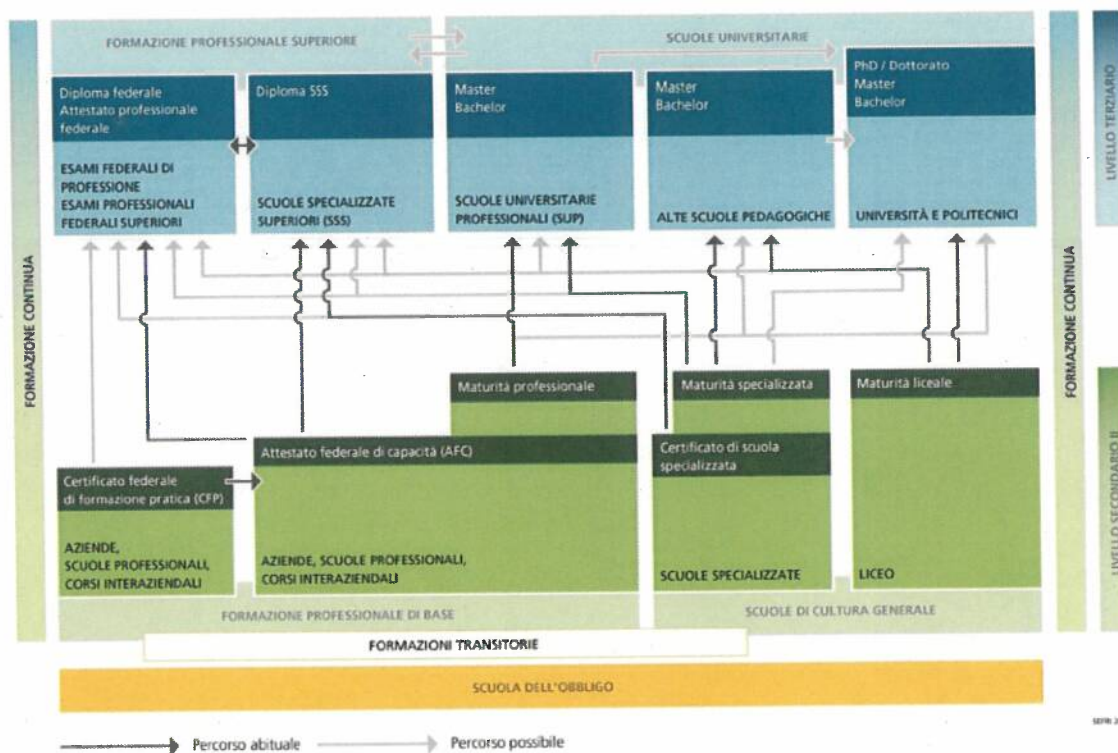
La traduzione inglese viene riportata nei supplementi ai diplomi, ma non costituisce un titolo protetto: Advanced Federal Diploma of Higher Education in Business Administration

### 3 Posizionamento

Il ciclo di formazione «Economista aziendale dipl. SSS», in quanto formazione di grado terziario, rientra nel livello secondario II. È rivolto agli studenti in possesso di attestati federali di capacità pertinenti o di un titolo equivalente (vedi condizioni di ammissione). Questa formazione è fortemente orientata al mercato del lavoro e trasmette agli studenti le competenze necessarie per assumere funzioni specialistiche o dirigenziali autonome nel proprio settore.

Insieme agli esami federali, i cicli di formazione delle scuole specializzate superiori riconosciuti a livello federale costituiscono, unitamente alle scuole universitarie, il grado terziario della formazione professionale svizzera.

Contrariamente agli esami federali, i cicli di formazione SSS hanno un orientamento più ampio e generalista.



Le diplomate e i diplomati dei cicli di formazione SSS possono frequentare un'altra specializzazione o approfondimento nei cicli di studio postdiploma SSS. È possibile anche frequentare cicli di studio delle scuole specializzate superiori.



## 4 Profilo professionale e competenze

### 4.1 Profilo professionale

Le economiste e gli economisti aziendali SSS sono figure professionali **generaliste** nel settore dell'economia aziendale in possesso di ampie competenze professionali e manageriali, associate alla pratica operativa.

Assumono responsabilità e compiti manageriali nelle PMI oppure, in grandi aziende, la responsabilità nella direzione operativa dei processi aziendali o di supporto. Sono in grado di curare processi di cambiamento in ambito economico, sociale, ecologico e tecnologico e di elaborare soluzioni per uno sviluppo durevole.

Le economiste e gli economisti aziendali SSS affrontano le situazioni pratiche complesse nell'ottica di un processo di economia aziendale. Comunicano in modo sicuro attraverso i moderni media con i principali gruppi d'interesse interni ed esterni, nella lingua principale e anche in una lingua straniera. Gestiscono collaboratori e progetti, coordinano i processi di cambiamento, stimolano e sostengono le persone che partecipano ai processi al fine di raggiungere gli obiettivi dell'azienda. Riconoscono gli eventuali mutamenti delle condizioni quadro del contesto economico, sociale ed ecologico e reagiscono in linea con la politica aziendale.

Le economiste e gli economisti aziendali SSS sono fortemente orientati, grazie alla loro formazione ed esperienza professionale, al mercato e all'implementazione. Dopo la loro formazione generalista possono approfondire le loro conoscenze nel corso di un postdiploma presso una scuola specializzata superiore o specializzarsi in un campo d'azione.

Le competenze operative acquisite comprendono i seguenti campi d'azione:

#### Gestione aziendale

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. riconoscere i mutamenti delle condizioni quadro nel contesto economico, sociale ed ecologico e reagire in linea con la politica aziendale.
2. considerare il quadro normativo dell'azienda nello svolgimento della sua attività e trasferirlo in modo rigoroso sul piano strategico e operativo.
3. riconoscere e dare il loro contributo all'implementazione della strategia e impegnarsi in modo attivo e costruttivo in caso di cambiamenti strategici.
4. estrapolare dal livello strategico dell'azienda misure e obiettivi operativi concreti per il loro reparto o team e di assumerne la gestione implementativa.



### **Marketing**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. integrare adeguatamente l'importanza del marketing per l'azienda nella loro pratica professionale (filosofia di marketing).
2. presentare competenze di marketing superiori (presentazione, conduzione di colloqui, immagine, comportamento, logica argomentativa).
3. attenersi, nello svolgimento dell'attività di marketing, al quadro normativo tenendo conto dei rischi dell'utilizzo dei dati per l'azienda.
4. selezionare le analisi di mercato adatte alla situazione, svolgerle e interpretarle.
5. estrapolare dalla strategia aziendale la strategia di marketing e i settori di attività.
6. definire obiettivi di marketing qualitativi e quantitativi estrapolati dai campi d'attività.
7. assumere una visione del marketing orientata al CRM come ruolo trasversale.
8. conoscere gli strumenti di marketing attuali e implementarli di concerto con gli specialisti.
9. formulare le esigenze relativamente al marketing.
10. utilizzare gli strumenti di controllo del marketing e saper valutare il successo delle misure intraprese.



### **Supply Chain Management (SCM)**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. riconoscere l'importanza strategica del Supply Chain Management per un'azienda e quindi il suo contributo al successo aziendale.
2. estrapolare dagli obiettivi aziendali gli obiettivi strategici e operativi a livello di approvvigionamento, logistica e fornitura delle prestazioni (produzione e servizi).
3. valutare la creazione del valore relativamente ai criteri «make or buy», mercato e fornitori.
4. riconoscere e valutare i rischi all'interno dell'intera catena di distribuzione e proporre delle misure per la loro riduzione.
5. ottimizzare le riserve nel contesto delicato delle esigenze dei clienti e dell'economicità dell'azienda.
6. creare, ottimizzare e implementare delle direttive di approvvigionamento.
7. garantire l'approvvigionamento necessario di beni e servizi e creare una collaborazione sostenibile con i fornitori.
8. definire l'organizzazione e tipologia di magazzino ottimale sulla base dei desideri dei clienti e dei requisiti dei prodotti.
9. ottimizzare i processi logistici e assicurare la disponibilità di consegna desiderata.
10. elaborare una strategia di creazione delle prestazioni e adattarla costantemente agli sviluppi.
11. stimare e calcolare le dimensioni temporali della fornitura di una prestazione.
12. calcolare e ottimizzare le capacità di sistema e di personale.
13. calcolare e ottimizzare i costi della fornitura delle prestazioni.
14. controllare e supportare i modelli per l'ottimizzazione della fornitura delle prestazioni.
15. implementare una gestione delle risorse sostenibile (incl. smaltimento).
16. gestire la catena di distribuzione in modo strategico e operativo sulla base di indici.

### **Qualità, ambiente, sicurezza**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. comprendere i sistemi di gestione e la gestione dei processi operativi oltre che le rispettive possibilità di configurazione all'interno dell'azienda.
2. tenere conto dei principi e delle norme relativamente a qualità, ambiente, sicurezza/protezione della salute e rischi nelle decisioni del lavoro quotidiano.
3. supportare l'implementazione dei sistemi di management con gli strumenti idonei.





4. dare un contributo continuo all'ulteriore sviluppo del sistema di management (p.es. audit, matrice di rischio).
5. fornire ai collaboratori e clienti le informazioni specifiche sui sistemi di management (direttive, certificazioni ecc.).

#### **Risorse umane**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. implementare nella prassi lavorativa quotidiana i principi delle risorse umane estrapolate dalla visione, dal modello, dalla politica del personale e dalla strategia in materia di risorse umane.
2. realizzare i progetti in materia di personale e, ove necessario, suggerire e intraprendere eventuali modifiche e strutturare il reclutamento del personale con gli strumenti e i metodi idonei.
3. fare in modo di fidelizzare il personale.
4. pianificare e implementare i tagli del personale.
5. fornire informazioni oggettive su problematiche di base in materia di diritto del lavoro.
6. informare adeguatamente sulle modifiche relativamente alle esigenze delle risorse umane.
7. tenere conto delle tendenze e delle condizioni quadro attuali e valutare le loro ripercussioni sulle risorse umane.

#### **Gestione finanziaria e contabilità**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. tenere la contabilità in un'azienda di piccole dimensioni.
2. conoscere la struttura del sistema contabile e finanziario e applicare le disposizioni contabili e i principi contabili.
3. supportare la direzione aziendale nella gestione finanziaria.
4. valutare gli effetti finanziari delle decisioni strategiche e operative sullo sviluppo dell'azienda (calcolo degli investimenti, della liquidità, ...).
5. contribuire al processo di pianificazione.
6. supportare gli specialisti e i decisori nella stesura degli obiettivi finanziari e di investimento oltre che dei piani finanziari.
7. valutare con l'aiuto di confronti preventivo-consuntivo il raggiungimento degli obiettivi e l'economicità delle misure.

8. analizzare e interpretare in collaborazione con gli specialisti e i decisori la situazione economica dell'azienda.
9. supportare il controlling riepilogando e valutando i dati economici.
10. contribuire con il proprio supporto alla stesura del rendiconto finanziario e della revisione del bilancio.

### **Informatica e tecnologia**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. confrontarsi con i concetti e le tematiche attuali della tecnologia.
2. impiegare in modo strategico la tecnologia in azienda e armonizzarla in funzione dei settori di attività.
3. analizzare il fabbisogno operativo, verificare l'utilizzo efficiente delle tecnologie e all'occorrenza proporre misure di miglioramento.
4. utilizzare in modo efficiente gli strumenti e i metodi nel loro contesto di lavoro.
5. tenere conto nella loro attività degli aspetti della sicurezza (protezione e sicurezza dei dati).

### **Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. pianificare e implementare i processi e progetti di cambiamento nel reparto o nel team in modo orientato alle esigenze e con metodo.
2. analizzare approfonditamente e ottimizzare i processi sul piano della creazione del valore dell'azienda, tenendo conto delle dimensioni tecnologiche, finanziarie, materiali e del personale e misurarne il loro output (indici).
3. analizzare i fattori propulsivi e le tendenze del settore, comunicarli e reagirvi in base alla situazione.
4. proporre strutture organizzative adeguate per una creazione del valore ottimale a beneficio dell'azienda.

### **Gestione del progetto**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. implementare in modo efficiente ed efficace i loro progetti interni ed esterni.
2. utilizzare metodi corrispondenti alla complessità del rispettivo prodotto.



3. strutturare e coordinare in modo efficace la collaborazione e comunicazione dei principali partecipanti.
4. valutare e assicurare l'economicità dei progetti.

#### **Comunicazione e competenza linguistica**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. utilizzare nel contesto aziendale un livello linguistico orale e scritto corretto e buono nella lingua nazionale.
2. comunicare in modo efficace e commisurato alla situazione mediante canali idonei e moderni con i diversi gruppi d'interesse dell'azienda.
3. comunicare per iscritto in modo chiaro, comprensibile e adeguato a ciascun canale.
4. catturare l'interesse degli ascoltatori con competenza, credibilità e in modo convincente (competenza di presentazione).
5. redigere le informazioni principali derivanti da testi e colloqui, interpretarle in base al contesto e analizzarle.
6. comunicare in modo adeguato durante i conflitti.

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze linguistiche di livello B2 del Quadro comune europeo di riferimento per le lingue (QCER)».

Le dimostrano con un certificato o con una dimostrazione delle prestazioni redatta da un organo di formazione.

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono competenze di base nei settori del diritto, dell'economia, fiscale e statistico. Apportano in modo costruttivo nello sviluppo aziendale le loro conoscenze integrate e la loro competenza operativa professionale.



## 5 Campi d'azione

### 5.1 CA1 Gestione aziendale

Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali  
**Gestione aziendale**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per

1. riconoscere i mutamenti delle condizioni quadro nel contesto economico, sociale ed ecologico e reagire in linea con la politica aziendale.
2. considerare il quadro normativo dell'azienda nello svolgimento della sua attività e trasferirlo in modo rigoroso sul piano strategico e operativo.
3. riconoscere e dare il loro contributo all'implementazione della strategia e impegnarsi in modo attivo e costruttivo in caso di cambiamenti strategici.
4. estrapolare dal livello strategico dell'azienda misure e obiettivi operativi concreti per il loro reparto o team e di assumerne la gestione implementativa.



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1 riconoscere i mutamenti delle condizioni quadro nel contesto economico, sociale ed ecologico e reagire in linea con la politica aziendale.	<ul style="list-style-type: none"><li>nel loro lavoro si confrontano continuamente con gli sviluppi e i cambiamenti che possono avere ripercussioni diverse a seconda delle situazioni a livello mondiale, internazionale, nazionale o locale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>sono sempre in grado di orientarsi in presenza di sviluppi e cambiamenti.</li><li>sono in grado di valutare le possibili ripercussioni di sviluppi e cambiamenti mondiali, internazionali, nazionali o locali sulla propria azienda.</li><li>sono in grado di concretizzare, valutando la situazione specifica, le possibili ripercussioni sul contesto aziendale.</li></ul>
2 considerare il quadro normativo dell'azienda nello svolgimento della sua attività e trasferirlo in modo rigoroso sul piano strategico e operativo.	<ul style="list-style-type: none"><li>in quanto membri di un'azienda sono strettamente legati ai principi, alle norme, alle regole e allo scopo dell'esistenza stessa dell'azienda. La filosofia aziendale e i fondamenti aziendali modellano il loro lavoro dirigenziale quotidiano, la configurazione dei rapporti con i gruppi di interessi e il modo in cui la politica aziendale viene vissuta (visione, missione, modello, valori ecc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>si assumono la responsabilità dirigenziale e applicano i principi dirigenziali nella pratica quotidiana.</li><li>comprendono le correlazioni tra filosofia aziendale, visione, missione e valori e sono in grado di dare il loro contributo attivo nella loro implementazione o ulteriore sviluppo all'interno dell'azienda.</li><li>sono in grado di armonizzare i livelli normativi, strategici e operativi e di strutturarli a livello di contenuto.</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
3 riconoscere e dare il loro contributo all'implementazione della strategia e impegnarsi in modo attivo e costruttivo in caso di cambiamenti strategici.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano l'elaborazione delle strategie aziendali, tenendo conto delle fonti di informazione interne ed esterne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• considerano le strategie aziendali importanti linee guida per il loro operato e sono in grado di analizzare le loro ripercussioni nel proprio settore.</li><li>• sono in grado di sfruttare fonti di informazioni interne ed esterne adeguate per supportare l'elaborazione delle strategie aziendali.</li><li>• sono in grado di partecipare attivamente e in modo sostenibile allo sviluppo di una strategia aziendale adeguata a livello economico, sociale, ecologico, tecnologico ed etico.</li><li>• sono in grado di discutere le strategie aziendali con gli interlocutori giusti per renderla comprensibile e di estrapolare dalle strategie delle misure concrete per il proprio raggio di attività.</li><li>• riflettono regolarmente sulle proprie azioni e valutano le conseguenze per sé e il proprio raggio di attività.</li><li>• nell'ambito della loro attività possiedono la capacità di contribuire all'implementazione della strategia adottando le misure idonee. Nel farlo, lavorano in modo costruttivo.</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• devono affrontare i conflitti che si manifestano e possibilmente risolverli.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• affrontano i cambiamenti strategici con una mentalità aperta e propensa al cambiamento. Riflettono sul proprio atteggiamento e sulle proprie paure e intraprendono le azioni idonee per contribuire allo sviluppo dell'azienda.</li><li>• si muovono agilmente nel complesso mondo del lavoro e sono in grado di accollarsi una mole di lavoro considerevole, dimostrandolo nel loro quotidiano professionale.</li><li>• in caso di irritazione, insicurezza, domande od opinioni diverse relativamente alle strategie aziendali o ai cambiamenti, cercano attivamente il dialogo con le persone interessate.</li><li>• risolvono i conflitti in modo adeguato, aperto, costruttivo e collaborativo.</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
4 estrapolare dal livello strategico dell'azienda misure e obiettivi operativi concreti per il loro reparto o team e di assumerne la gestione implementativa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• strutturano i compiti e gli obiettivi dei singoli collaboratori nel loro team o reparto.</li><li>• estrapolano dagli obiettivi superiori, tra cui la pianificazione strategica o i piani annuali, gli obiettivi per il proprio reparto o team. Pianificano i mansionari e i pacchetti di misure e accompagnano il processo di formulazione degli obiettivi dei singoli collaboratori.</li><li>• valutano regolarmente il raggiungimento degli obiettivi estrapolandone le misure necessarie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di dirigere direttamente e indirettamente team e/o reparti.</li><li>• estrapolano dalle disposizioni superiori obiettivi e pacchetti di misure per il proprio team in modo coerente.</li><li>• assicurano uno scambio reciproco e accompagnano attivamente la pianificazione dell'implementazione e la strutturazione dei compiti. Riconoscono gli scostamenti rispetto alla pianificazione originaria e introducono le misure necessarie.</li><li>• discutono i potenziali conflitti tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli dei collaboratori in modo costruttivo ed empatico con tutte le figure interessate. Nel farlo, puntano su una comunicazione aperta e chiara.</li><li>• si assumono i compiti previsti del processo dirigenziale, della definizione degli obiettivi, della pianificazione e gestione dell'azienda.</li><li>• sono in grado di delegare compiti possibilmente completi per creare una condizione quadro importante che stimoli l'attività lavorativa.</li></ul>





<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• pianificano strutture e risorse all'interno del team o del reparto e le implementano.</li><li>• controllano regolarmente l'efficacia e l'effettività delle strutture e modificano la struttura del loro reparto qualora i compiti e gli obiettivi lo rendano necessario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di abbozzare una configurazione ottimale delle strutture e dei processi all'interno del loro reparto e di riflettere regolarmente sulla loro efficienza ed efficacia durante l'implementazione degli obiettivi.</li><li>• modificano le strutture in collaborazione con i loro collaboratori e individuano le possibilità tecniche che possano facilitare il lavoro e aumentare la precisione.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• dirigono il loro team e conducono riunioni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• preparano le riunioni in modo serio e le conducono in modo mirato. Adottando metodi di moderazione e gestione delle riunioni idonei, si adoperano a favore di una cultura della comunicazione equa e si avvalgono dei media all'occorrenza e in modo mirato.</li><li>• gestiscono i conflitti che si verificano in modo orientato alle soluzioni.</li><li>• sono in grado di dirigere il loro team in modo orientato agli obiettivi e ai collaboratori.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• gestiscono i collaboratori in base agli attuali metodi e modelli dirigenziali dell'economia. Pianificano colloqui regolari con i collaboratori e li conducono. Durante i colloqui con i collaboratori vengono valutate insieme le prestazioni e vengono concordati gli obiettivi. Nel farlo, adottano il sistema di valutazione aziendale e</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• preparano i colloqui con i collaboratori in modo serio e li conducono in maniera strutturata.</li><li>• svolgono le valutazioni dei collaboratori sulla base del sistema adottato in modo fondato e orientato al futuro. Durante i colloqui discutono con i collaboratori i loro potenziali di sviluppo e le misure adeguate in linea con l'orientamento strategico dell'azienda. Laddove</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
	tengono conto di altri sistemi adeguati e attuali presenti sul mercato. <ul style="list-style-type: none"><li>• forniscono regolarmente il feedback ai loro collaboratori anche al di fuori dei colloqui ufficiali (day to day feedback).</li></ul>	opportuno concludono un corrispondente accordo con il collaboratore. <ul style="list-style-type: none"><li>• nell'attività operativa utilizzano una tecnica di feedback costruttiva nel quadro del day to day feedback stimolando così attivamente la cultura del feedback.</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• devono individuare i potenziali conflitti e trovare delle soluzioni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• in caso di conflitti in essere, li analizzano in modo rapido e fondato.</li><li>• elaborano i conflitti in modo costruttivo e sostenibile sulla base della loro analisi e in linea con la filosofia e strategia aziendale. Questo vale sia per i conflitti tra collaboratori sia per quelli in cui sono coinvolti loro stessi.</li><li>• durante i colloqui per dirimere i conflitti, in cui essi svolgono un ruolo di mediatore, adottano metodi di moderazione mirati e al passo con i tempi.</li><li>• parlano attivamente dei propri conflitti e li risolvono insieme alle persone e agli uffici coinvolti.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• hanno un comportamento esemplare per i loro collaboratori.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• riflettono sempre sulle proprie azioni e comunicano in modo aperto e proattivo.</li><li>• riconoscono i punti deboli e di forza nel proprio operato e nel proprio comportamento dirigenziale e sono in grado di svilupparsi ulteriormente.</li><li>• nello svolgimento delle loro prestazioni e nel loro modo di fare adottano sempre un comportamento esemplare.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• nel lavoro dirigenziale quotidiano si fanno carico di una comunicazione e informazione completa e trasparente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di elaborare le informazioni in modo comprensibile e orientato al gruppo target e strutturano</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
		<p>i canali di comunicazione e informazione all'interno e all'esterno in modo professionale.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• si adoperano a favore di una comunicazione attiva all'interno del proprio team.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• devono muoversi in un mondo del lavoro incerto, dinamico, complesso e sfaccettato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• affrontano il cambiamento nel mondo del lavoro in modo aperto, flessibile e agile e riescono a gestire i compiti non chiari e ambigui.</li><li>• riescono nel contempo a dare una struttura ai collaboratori e a supportarli.</li><li>• lavorano in modo indipendente e autonomo e riescono a definire e ad attuare con successo altre risorse, obiettivi e misure.</li><li>• capiscono se nell'organizzazione sono presenti le competenze necessarie e ne supportano lo sviluppo.</li><li>• colgono i cambiamenti nel loro rapporto con lo sviluppo strategico dell'azienda e sono in grado di introdurle e implementarle nel proprio team.</li><li>• sono capaci di svilupparsi continuamente, strutturando una corrispondente pianificazione.</li></ul>

## 5.2 CA2 Marketing

Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali

### Marketing

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. comprendere l'importanza del marketing per l'azienda (filosofia di marketing).
2. presentare competenze di marketing superiori (presentazione, conduzione di colloqui, immagine, comportamento, logica argomentativa).
3. attenersi, nello svolgimento dell'attività di marketing, al quadro normativo tenendo conto dei rischi dell'utilizzo dei dati per l'azienda.
4. selezionare le analisi di mercato adatte alla situazione, svolgerle e interpretarle.
5. estrapolare dalla strategia aziendale la strategia di marketing e i settori di attività.
6. definire obiettivi di marketing qualitativi e quantitativi estrapolati dai campi d'attività.
7. assumere una visione del marketing orientata al CRM come ruolo trasversale.
8. conoscere gli strumenti di marketing attuali e implementarli di concerto con gli specialisti.
9. formulare le esigenze relativamente al marketing.
10. utilizzare gli strumenti di controllo del marketing e saper valutare il successo delle misure intraprese.



<b>Competenze operative professionali</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<b>Situazioni di lavoro</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS..</i>	<b>Competenze</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1 comprendere l'importanza del marketing per l'azienda (filosofia di marketing).	<ul style="list-style-type: none"><li>• assumono quotidianamente atteggiamenti mentali di marketing, indipendentemente dalla loro funzione nell'azienda. Li adottano nello svolgimento della loro attività e danno il loro contributo nell'implementazione della filosofia di marketing nella loro azienda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• comprendono il contributo del marketing per il successo di un'azienda.</li><li>• sono in grado di fare confluire le loro decisioni nelle attività di base del marketing. Possiedono le conoscenze necessarie per mantenere il focus sui clienti interni ed esterni in tutti gli aspetti della performance aziendale.</li></ul>
2 presentare competenze di marketing superiori (presentazione, conduzione di colloqui, immagine, comportamento, logica argomentativa).	<ul style="list-style-type: none"><li>• nel loro lavoro quotidiano si confrontano quotidianamente con situazioni che richiedono competenze di marketing superiori – che si tratti di presentazioni, conduzione di colloqui, immagine personale, rappresentazione dell'azienda verso l'interno e l'esterno, negoziazioni o argomentazione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• possiedono capacità di presentazione al passo con i tempi e le implementano unitamente agli strumenti di presentazione adeguati.</li><li>• conoscono gli strumenti e le tecniche di conduzione di colloqui e di negoziazione oltre che della logica dell'argomentazione e sono in grado di implementarli in modo mirato ed empatico.</li><li>• sono in grado di lasciare un'impressione convincente, competente e sicura all'interno e all'esterno dell'azienda. Capiscono l'importanza di presentarsi con un'immagine autentica.</li><li>• assicurano che il loro interlocutore li capisca bene e rapidamente e avviano negoziazioni o discussioni in modo efficace.</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di prepararsi ai colloqui con i clienti in modo professionale.</li><li>• nel corso del colloquio affrontano le esigenze dei clienti, le fanno proprie, forniscono una consulenza competente adottando una retorica ponderata e convincono i clienti della validità della loro offerta.</li><li>• sono in grado di accompagnare i clienti, al termine di un colloquio, con ulteriori informazioni e domande di chiarimento.</li></ul>
3	attenersi, nello svolgimento dell'attività di marketing, al quadro normativo tenendo conto dei rischi dell'utilizzo dei dati per l'azienda.	<ul style="list-style-type: none"><li>• nel rapporto con i clienti e in relazione alle forme di comunicazione commerciale si attengono a disposizioni normative nazionali e internazionali chiare. Queste norme sono soggette a continui cambiamenti, che vanno anch'essi implementati.</li><li>• sono in grado di applicare nelle loro decisioni le condizioni quadro normative riguardanti il marketing a seconda della situazione e del Paese. Si preoccupano soprattutto di adottare strumenti di comunicazione selezionati, che in parte sono soggetti a diverse disposizioni.</li><li>• sono in grado di tenere conto, in base alle situazioni, delle principali fonti normative (p.es. LCSl), di orientarsi in base ai principali cambiamenti normativi e di rispettare le disposizioni che ne derivano.</li><li>• sanno come contattare i possibili interessati e dove si collocano i limiti e le zone grigie a livello normativo.</li></ul>
4	selezionare le analisi di mercato adatte alla situazione, svolgerle e interpretarle.	<ul style="list-style-type: none"><li>• nell'ambito della loro attività supportano lo svolgimento e l'interpretazione delle analisi di mercato e delle tendenze. Si informano su possibili sviluppi, parlandone con persone coinvolte interne</li><li>• sono in grado di supportare la parte di analisi nello sviluppo della strategia nel settore del marketing. A questo fine, creano briefing esaustivi.</li></ul>



		<p>ed esterne e ricercano dati rilevanti per le loro analisi sulla base di fonti selezionate.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>definiscono le problematiche e i gruppi target tenendo conto dei diversi mercati nella loro interezza e anche dei dati di mercato sia quantitativi sia qualitativi. Sulla base dei risultati disponibili, redigono una valutazione e la interpretano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>sono in grado di elaborare, interpretare, rappresentare e presentare al superiore in modo chiaro, corretto e convincente i risultati, soprattutto la definizione del gruppo target.</li></ul>
5	estrapolare dalla strategia aziendale la strategia di marketing e i campi di attività.	<ul style="list-style-type: none"><li>nell'ambito della loro attività riconoscono, discutono e danno il loro contributo allo sviluppo e all'implementazione della strategia di mercato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>sanno riflettere sui propri comportamenti e le proprie decisioni relativamente alla strategia di marketing. Individuano gli scostamenti rispetto alla strategia e propongono le misure di ottimizzazione.</li><li>tematizzano le correlazioni tra la strategia aziendale e di marketing con il team e i superiori, pongono questioni critiche e supportano la strategia aziendale e di marketing nel lavoro operativo.</li></ul>
6	definire obiettivi di marketing qualitativi e quantitativi estrapolati dai campi d'attività.	<ul style="list-style-type: none"><li>si confrontano con la strategia imprenditoriale e di marketing.</li><li>estrapolano dalla strategia di marketing degli obiettivi di marketing operativi e valutano gli obiettivi posti. Pianificano l'implementazione dettagliata delle misure definite nella strategia di marketing.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>sono in grado di formulare obiettivi quantitativi e qualitativi per il proprio reparto e di fare in modo che questi siano in linea con la strategia di marketing.</li><li>sono in grado di calare il pacchetto strategico di misure nella realtà operativa del reparto e di pianificare le singole misure in modo mirato. Nel farlo, sanno adottare gli approcci di best practice e, all'occorrenza, coinvolgere i collaboratori. Fanno in modo che i propri comportamenti e le decisioni siano in linea con gli obiettivi.</li></ul>



<p>7 assumere una visione del marketing orientata al CRM come ruolo trasversale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• si confrontano sempre con le problematiche del CRM. In questo quadro, vanno tenuti e seguiti i clienti fedeli e proficui e ne vanno conquistati di nuovi.</li> <li>• lavorano in progetti per creare un sistema CRM e i relativi processi. Sono responsabili del trattamento dettagliato dei dati, svolgono regolarmente delle valutazioni ed estrapolano misure di ottimizzazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscono il valore dell'approccio CRM strategico.</li> <li>• sono in grado di mostrare al loro team la gestione completa e integrata delle relazioni con la clientela e ne conoscono l'importanza strategica. La dimostrano sulla scorta di esempi.</li> <li>• conoscono le possibilità di un CRM professionale.</li> <li>• sono in grado di scegliere una procedura metodologica adeguata che pone i clienti al centro e riescono ad adeguare i processi interni.</li> <li>• assicurano una registrazione e un aggiornamento dei dati coerente e convincono i collaboratori dell'importanza dell'aggiornamento dei dati.</li> <li>• svolgono analisi adeguate, riflettono regolarmente sui benefici del CRM e all'occorrenza intraprendono misure di ottimizzazione.</li> </ul>
<p>8 conoscere gli strumenti di marketing attuali e implementarli di concerto con gli specialisti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificano e strutturano l'impiego dell'intero insieme di strumenti di marketing in linea con gli obiettivi e le strategie definite, eventualmente in accordo con la direzione marketing o in base all'incarico.</li> <li>• nel corso della loro attività quotidiana incontrano svariati strumenti di marketing e ne ponderano l'utilizzo consapevolmente in base alla loro efficacia, efficienza e raggiungimento degli obiettivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sono in grado di valutare la rilevanza economico-aziendale di ciascun sottoinsieme di strumenti di marketing e di assegnare gli strumenti in modo corretto. Su questa base sanno estrapolare gli approcci principali di una pianificazione e gestione dell'infrastruttura.</li> <li>• sanno informare in modo trasversale tutti i reparti (internamente ed esternamente) sulle misure di marketing avviate e sui relativi risultati. Assicurano che gli uffici interessati al di fuori del proprio reparto siano informati sulle misure di marketing e avviino le</li> </ul>



		<p>• misure corrispondenti, sempre nel rispetto delle disposizioni di budget.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pianificano, organizzano, supportano e controllano le attività di promozione delle vendite, le promozioni, le iniziative speciali ecc. coinvolgendo partner interni ed esterni.</li><li>• gestiscono la comunicazione online e offline a seconda della situazione.</li><li>• sono in grado di supportare il product manager nello sviluppo e nell'elaborazione di prodotti e servizi e durante il lancio sul mercato.</li></ul>
9	formulare le esigenze relativamente al marketing.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano nell'ambito della loro attività lo svolgimento delle misure di marketing. Definiscono le problematiche rilevanti a livello di marketing e partecipano alla definizione degli obiettivi di marketing. Le riportano quindi in briefing.</li><li>• hanno familiarità con la terminologia e i metodi del marketing.</li><li>• sono in grado di redigere briefing comprensibili, completi e chiari per partner esterni e interni in forma strutturata.</li></ul>
10	utilizzare gli strumenti di controllo del marketing e saper valutare il successo delle misure intraprese.	<ul style="list-style-type: none"><li>• controllano e valutano il rapporto costi-benefici delle misure di marketing attivate. Nel farlo, si avvalgono di indici quantitativi e dati qualitativi, ottimizzano ed estrapolano le misure corrispondenti.</li><li>• conoscono l'importanza del «return on marketing investment». Lo applicano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• sono in grado di dare il loro contributo nell'elaborazione di indici di controllo del marketing e sanno come interpretarli.</li><li>• estrapolano dai dati quantitativi e dalle informazioni qualitative le conclusioni corrette e ne tengono conto nell'elaborazione degli obiettivi e della definizione delle misure.</li></ul>

### 5.3 CA3 Supply Chain Management

#### **Panoramica del campo d'azione con competenza operative professionali**

##### Supply Chain Management

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. riconoscere l'importanza strategica del Supply Chain Management per un'azienda e quindi il suo contributo al successo aziendale.
2. estrapolare dagli obiettivi aziendali gli obiettivi strategici e operativi a livello di approvvigionamento, logistica e fornitura delle prestazioni (produzione e servizi).
3. valutare la creazione del valore relativamente ai criteri «make or buy», mercato e fornitori.
4. riconoscere e valutare i rischi all'interno dell'intera catena di distribuzione e proporre delle misure per la loro riduzione.
5. ottimizzare le riserve nel contesto delicato delle esigenze dei clienti e dell'economicità dell'azienda.
6. creare, ottimizzare e implementare delle direttive di approvvigionamento.
7. garantire l'approvvigionamento necessario di beni e servizi e creare una collaborazione sostenibile con i fornitori.
8. definire l'organizzazione e tipologia di magazzino ottimale sulla base dei desideri dei clienti e dei requisiti dei prodotti.
9. ottimizzare i processi logistici e assicurare la disponibilità di consegna desiderata.
10. elaborare una strategia di creazione delle prestazioni e adattarla costantemente agli sviluppi.
11. stimare e calcolare le dimensioni temporali della fornitura di una prestazione.
12. calcolare e ottimizzare le capacità di sistema e di personale.
13. calcolare e ottimizzare i costi della fornitura delle prestazioni.
14. controllare e supportare i modelli per l'ottimizzazione della fornitura delle prestazioni.
15. implementare una gestione delle risorse sostenibile (incl. Smaltimento).
16. gestire la catena di distribuzione in modo strategico e operativo sulla base di indici.



<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1 riconoscere l'importanza strategica del Supply Chain Management per un'azienda e quindi il suo contributo al successo aziendale.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la direzione fornendo consulenza con l'intento di ottimizzare l'intera catena di distribuzione e quindi generare una maggiore creazione di valore.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono i fattori di una catena di distribuzione che incidono sui costi, per esempio i costi di magazzino e di capitale, i costi di trasporto e gestione e i costi IT.</li><li>• conoscono sia le possibilità di ridurre questi costi, sia i rischi delle variazioni dei costi e sono in grado di valutare l'efficacia delle misure.</li><li>• sono in grado di dimostrare l'efficacia di una catena di distribuzione ottimale sulla base di indici.</li><li>• tengono conto delle tendenze e degli sviluppi nel quadro del Supply Chain Management.</li><li>• conoscono l'importanza di flussi di merci e informazioni funzionanti per la fornitura delle prestazioni.</li></ul>
2 estrapolare dagli obiettivi aziendali gli obiettivi strategici e operativi a livello di approvvigionamento, logistica e fornitura delle prestazioni (produzione e servizi).	<ul style="list-style-type: none"><li>• elaborano con i loro partner interni gli obiettivi a medio e breve termine importanti per l'intera catena di distribuzione.</li><li>• tengono conto delle circostanze esterne, come prodotti/servizi, mercati, fornitori, oltre che prezzi e condizioni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono gli elementi strategici dell'approvvigionamento, della logistica, della fornitura delle prestazioni e della gestione delle risorse.</li><li>• sono in grado di fornire un contributo positivo nella definizione di strategie per l'approvvigionamento, la logistica, la fornitura delle prestazioni e la gestione delle risorse della loro azienda.</li></ul>



3 valutare la creazione del valore aziendale relativamente ai criteri «make or buy», mercato e fornitori.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la direzione nella strutturazione e ottimizzazione della catena di creazione del valore.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono i concetti relativi ad approvvigionamento, gestione del magazzino, produzione e distribuzione.</li><li>• conoscono i mercati di approvvigionamento rilevanti e li valutano dal punto di vista strategico.</li><li>• creano le basi per decisioni «make or buy» e ne estrapolano soluzioni innovative.</li></ul>
4 riconoscere e valutare i rischi all'interno dell'intera catena di distribuzione e proporre delle misure per la loro riduzione.	<ul style="list-style-type: none"><li>• analizzano regolarmente i rischi di approvvigionamento, produzione, gestione del magazzino, trasporti e gestione IT e assicurano il rispetto dei fondamenti giuridici (p.es. disposizioni sull'export).</li><li>• sviluppano un sistema di gestione del rischio adeguato e lo gestiscono.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di valutare, controllare ed eventualmente intraprendere le misure idonee relativamente ai rischi collegati alla catena di distribuzione (approvvigionamento, produzione, gestione del magazzino e distribuzione) e alle conseguenze delle disposizioni di legge.</li></ul>
5 ottimizzare le riserve nel contesto delicato delle esigenze dei clienti e dell'economicità dell'azienda.	<ul style="list-style-type: none"><li>• analizzano il fabbisogno in base a diverse informazioni.</li><li>• influenzano in base alle esigenze dei clienti l'approvvigionamento e la situazione di magazzino e ottimizzano i costi (working capital).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di definire il fabbisogno in base ai valori del passato o ai programmi e a individuare il tipo di approvvigionamento idoneo.</li><li>• sono in grado di distinguere le tempistiche di ordinazione (Kanban) e di definire le quantità ottimali di merce da acquistare.</li></ul>



6	creare, ottimizzare e implementare delle direttive di approvvigionamento.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la direzione aziendale nella creazione di direttive di approvvigionamento, rispettando principi di ordine etico, morale, economico ed ecologico.</li><li>• implementano le direttive di approvvigionamento e sottopongono delle proposte di ottimizzazione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• possiedono conoscenze dettagliate delle rispettive direttive di approvvigionamento aziendale.</li><li>• conoscono l'importanza delle direttive di approvvigionamento (codice) e agiscono di conseguenza.</li><li>• esaminano le direttive di approvvigionamento e fanno delle proposte di modifica</li><li>• nel bando e nella verifica delle offerte per approvvigionamenti, osservano il rispetto degli standard economici, sociale ed ecologici, quali label, gestione rispettosa delle risorse, tutela dei diritti umani e del lavoro. Promozione di fornitori sociali ed ecologici, nonché di marchi pionieristici.</li></ul>
7	garantire l'approvvigionamento necessario di beni e servizi e creare una collaborazione sostenibile con i fornitori.	<ul style="list-style-type: none"><li>• partecipano alla selezione dei fornitori controllando, confrontando e valutando diverse offerte sulla base di precisi criteri.</li><li>• strutturano e valutano i fornitori in base alle esigenze aziendali e alle disposizioni strategiche.</li><li>• organizzano il flusso di merci e servizi, anche in collaborazione con i fornitori di servizi esterni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di definire diversi criteri e valutarli sistematicamente (analisi del valore d'uso).</li><li>• in caso di decisioni di approvvigionamento tengono conto del «Total Cost of Ownership» (TCO).</li><li>• sono in grado di sviluppare con i fornitori rapporti commerciali improntati sulla collaborazione e di lunga durata, di mantenerli e di integrare i fornitori nella catena di distribuzione.</li></ul>
8	definire l'organizzazione e tipologia di magazzino ottimale sulla base dei desideri dei clienti e dei requisiti dei prodotti.	<ul style="list-style-type: none"><li>• definiscono in base al consumo, fabbisogno di spazio, standard ambientali, disposizioni di legge e alle esigenze dei clienti la tecnica di stoccaggio e l'organizzazione di magazzino migliori.</li><li>• redigono l'inventario annuale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono le diverse tipologie di magazzino e le rispettive caratteristiche.</li><li>• possiedono conoscenze di logistica di magazzino (sistemi e tecniche di magazzino). Le applicano nel loro lavoro quotidiano.</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono il flusso di merci e informazioni e le soluzioni IT (ERP) in uso e riconoscono i potenziali di ottimizzazione. Li applicano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• sono in grado di gestire l'inventario annuale in modo efficiente ed efficace.</li></ul>
9	ottimizzare i processi logistici e assicurare la disponibilità di consegna desiderata.	<ul style="list-style-type: none"><li>• sorvegliano la distribuzione e valutano le possibilità di ottimizzazione.</li><li>• sono in grado di ottimizzare i processi logistici e assicurare la disponibilità di consegna.</li><li>• sono sensibilizzati in merito ai documenti di consegna e le disposizioni dei rispettivi Paesi. Li applicano nel loro lavoro quotidiano.</li></ul>
10	elaborare una strategia di creazione delle prestazioni e adattarla costantemente agli sviluppi.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la direzione nello sviluppo di una strategia di fornitura delle prestazioni e di produzione.</li><li>• conoscono gli elementi di una strategia di fornitura delle prestazioni e di produzione: qualità, tempo, flessibilità, economicità. Li applicano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• sono in grado di partecipare allo sviluppo di una strategia aziendale ottimale per la fornitura delle prestazioni.</li><li>• nell'ambito della strategia di fornitura delle prestazioni tengono conto delle entità di valore sociali, ecologiche ed economiche.</li></ul>
11	stimare e calcolare le dimensioni temporali della fornitura di una prestazione.	<ul style="list-style-type: none"><li>• registrano il tempo necessario per fornire le prestazioni.</li><li>• sottopongono diverse proposte per ridurre le tempistiche.</li><li>• conoscono i tipi di tempistica e i loro effetti sulla pianificazione.</li><li>• sono in grado di calcolare i tempi di lavorazione di una procedura e di un incarico.</li><li>• sottopongono proposte efficaci per ridurre i tempi di lavorazione.</li></ul>



12 calcolare e ottimizzare le capacità di sistema e di personale.	<ul style="list-style-type: none"><li>• calcolano le capacità di persone e sistemi necessarie ed elaborano proposte per la loro ottimizzazione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di creare dei piani delle capacità produttive e di calcolare il grado di utilizzo.</li><li>• conoscono gli strumenti di pianificazione e il loro utilizzo per l'azienda.</li></ul>
13 calcolare e ottimizzare i costi della fornitura delle prestazioni.	<ul style="list-style-type: none"><li>• calcolano e controllano le diverse tariffe orarie utilizzate per il conteggio.</li><li>• redigono e controllano offerte e conteggi successivi.</li><li>• analizzano gli scostamenti dei costi e sottopongono proposte di miglioramento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• possiedono conoscenze approfondite relativamente alla stesura di offerte e ai calcoli (supplementi, sconti, costi di processo). Le applicano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• sono in grado di calcolare le tariffe orarie per persone e sistemi.</li><li>• analizzano le cause degli scostamenti dei costi e propongono misure idonee.</li></ul>
14 controllare e supportare i modelli per l'ottimizzazione della fornitura delle prestazioni.	<ul style="list-style-type: none"><li>• adottano modelli di ottimizzazione della fornitura delle prestazioni, p.es. Lean, Six Sigma, KVP o Kaizen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• riconoscono le possibilità di ottimizzazione della fornitura delle prestazioni e della produzione.</li><li>• sono in grado di riconoscere sistematicamente, con l'ausilio di modelli, le misure di ottimizzazione e di implementarle.</li></ul>
15 implementare una gestione delle risorse sostenibile (incl. smaltimento).	<ul style="list-style-type: none"><li>• nell'ambito dell'approvvigionamento e della fornitura di prestazioni oltre che della logistica e distribuzione, si occupano delle problematiche inerenti alla sostenibilità.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tengono conto di elementi riguardanti la sostenibilità in tutta la catena di distribuzione, compresa la problematica dello smaltimento (ciclo di vita del prodotto).</li><li>• implementano proposte efficaci di miglioramento della gestione delle risorse.</li><li>• descrivono il principio dell'economia circolare e ne traggono occasioni per rafforzare l'economia circolare in azienda.</li></ul>





16 gestire la catena di distribuzione in modo strategico e operativo sulla base di indici.	<ul style="list-style-type: none"><li>• sorvegliano, controllano e gestiscono l'intera catena di distribuzione avvalendosi degli strumenti idonei.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• creano indici sulla struttura, produttività, economicità e qualità per gestire la catena di distribuzione.</li><li>• sono in grado di utilizzare i sistemi di indici (Balanced Score Card, Dupont-Schema ecc.).</li></ul>
--	--	---

## 5.4 CA4 Qualità / Ambiente / Sicurezza

Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali

### **Qualità, ambiente, sicurezza**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. comprendere i sistemi di gestione e la gestione dei processi operativi oltre che le rispettive possibilità di configurazione all'interno dell'azienda.
2. tenere conto dei principi e delle norme relativamente a qualità, ambiente, sicurezza/protezione della salute e rischi nelle decisioni del lavoro quotidiano.
3. supportare l'implementazione dei sistemi di management con gli strumenti idonei.
4. dare un contributo continuo all'ulteriore sviluppo del sistema di management (p.es. audit, matrice di rischio).
5. fornire ai collaboratori e clienti le informazioni specifiche sui sistemi di management (direttive, certificazioni ecc.).



<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>		<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1	comprendere i sistemi di gestione e la gestione dei processi operativi oltre che le rispettive possibilità di configurazione all'interno dell'azienda.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la direzione (superiori) nella strutturazione e implementazione di un sistema di gestione della qualità e nella formulazione di obiettivi ambientali estrapolati dagli obiettivi aziendali.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• possiedono conoscenze di base sui sistemi di gestione e i processi operativi e conoscenze dettagliate nei settori di requisiti e gestione qualità.</li><li>• sono in grado di controllare le novità degli standard qualitativi e delle norme e di estrapolare le misure necessarie per rispettarli.</li><li>• nello svolgimento della loro attività tengono conto degli aspetti ecologici.</li><li>• illustrano gli aspetti essenziali di un sistema di gestione ambientale.</li></ul>
2	tenere conto dei principi e delle norme relativamente a qualità, ambiente, sicurezza/protezione della salute e rischi nelle decisioni del lavoro quotidiano.	<ul style="list-style-type: none"><li>• implementano le disposizioni relativamente a norme e qualità e ne comunicano la necessità.</li><li>• analizzano l'entità del diritto in materia di ambiente rilevante per l'azienda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hanno una buona panoramica delle certificazioni in essere della loro azienda e di eventuali processi di certificazione. La applicano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• sono in grado di implementare le disposizioni relativamente a norme e qualità e di rispettare la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute.</li></ul>



<b>Competenze operative professionali</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<b>Situazioni di lavoro</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<b>Competenze</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• analizzano regolarmente le disposizioni sulla sicurezza sul lavoro e la tutela della salute e ne valutano l'importanza e i rischi per l'azienda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• riconoscono i rischi ecologici nel loro settore e avviano misure mirate.</li></ul>



3 supportare l'implementazione dei sistemi di management con gli strumenti idonei.	<ul style="list-style-type: none"><li>• migliorano gli standard qualitativi nella loro azienda a favore dei gruppi di interesse (orientamento ai clienti).</li><li>• elaborano proposte per una pianificazione e strutturazione ecologica delle prestazioni aziendali.</li><li>• implementano le disposizioni sulla sicurezza del lavoro e sulla tutela della salute attraverso misure concrete e comunicano la necessità di implementarle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• possiedono conoscenze dettagliate degli strumenti e concetti qualitativi, dei fattori ambientali importanti per l'azienda, della sicurezza sul lavoro, protezione della salute e dei rischi connessi a tutti questi settori.</li><li>• possiedono conoscenze approfondite delle disposizioni interne e di legge rilevanti. Le applicano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• introducono un sistema di gestione ambientale con il supporto di esperti.</li><li>• utilizzano le loro conoscenze approfondite sulle sfide ecologiche e sulle possibili soluzioni in questo settore.</li></ul>
--	---	--



4 dare un contributo continuo all'ulteriore sviluppo del sistema di management (p.es. audit, matrice di rischio).	<ul style="list-style-type: none"><li>• svolgono audit interni e danno il loro supporto nello svolgimento degli audit esterni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di colmare le lacune attraverso i controlli degli standard di qualità (audit) e di avviare le misure correttive.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• contribuiscono allo sviluppo delle norme ambientali e supportano attivamente il conseguimento di una possibile certificazione secondo la norma ISO 14001.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sanno contribuire allo sviluppo continuo degli standard normativi e di qualità.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• creano una matrice di rischio e propongono misure per la riduzione del rischio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di controllare le novità negli standard qualitativi e sulle norme e di estrapolare le misure necessarie per rispettarli.</li><li>• sono in grado di analizzare criticamente l'impronta ecologica della propria attività aziendale e di proporre delle migliorie.</li><li>• sono in grado di colmare le lacune attraverso i controlli della sicurezza sul lavoro e di avviare le misure correttive.</li></ul>
5 fornire ai collaboratori e clienti le informazioni specifiche sui sistemi di management (direttive, certificazioni ecc.).	<ul style="list-style-type: none"><li>• controllano il rispetto delle disposizioni da parte dei collaboratori e, all'occorrenza e in caso di lacune, intraprendono misure di ottimizzazione.</li><li>• comunicano informazioni rilevanti nel rapporto quotidiano con i clienti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di trasmettere ai collaboratori i benefici delle disposizioni interne ed esterne.</li><li>• considerano i feedback dei collaboratori in relazione a qualità, ambiente, sicurezza e protezione della salute un contributo importante per l'ulteriore sviluppo dei sistemi di management.</li><li>• sono in grado di informare i clienti in modo adeguato.</li></ul>

## 5.5 CA5 Risorse umane

Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali

### **Risorse umane**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. implementare nella prassi lavorativa quotidiana i principi delle risorse umane estrapolate dalla visione, dal modello, dalla politica del personale e dalla strategia in materia di risorse umane.
2. realizzare i progetti in materia di personale e, ove necessario, suggerire e intraprendere eventuali modifiche e strutturare il reclutamento del personale con gli strumenti e i metodi idonei.
3. fare in modo di fidelizzare il personale.
4. pianificare e implementare i tagli del personale.
5. fornire informazioni oggettive su problematiche di base in materia di diritto del lavoro.
6. informare adeguatamente sulle modifiche relativamente alle esigenze delle risorse umane.
7. tenere conto delle tendenze e delle condizioni quadro attuali e valutare le loro ripercussioni sulle risorse umane.



Risorse umane

**Competenze operative professionali**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...*

**Situazioni di lavoro**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...*

**Competenze**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...*

5.1 implementare nella prassi lavorativa quotidiana i principi delle risorse umane estrapolate dalla visione, dal modello, dalla politica del personale e dalla strategia in materia di risorse umane.

- nell'ambito delle loro prestazioni e del loro lavoro dirigenziale si confrontano con i principi di base dell'organizzazione in materia di personale inerenti a contenuti sulla valutazione e promozione dei collaboratori, sui diritti e doveri o sull'ambito lavorativo ecc. Li fanno confluire nelle loro decisioni lavorative quotidiane, rispettando le disposizioni giuridiche, finanziarie e sociali. Informano sui fondamenti delle loro decisioni e si affidano anche ai principi in materia di personale.

- conoscono i principi in materia di risorse umane e, all'occorrenza, chiamano in causa i principi del personale impliciti. Li applicano nel loro lavoro quotidiano.
- sono consapevoli dell'importanza dei principi in materia di personale nella vita lavorativa di tutti i giorni. Prendono le loro decisioni in linea con questi principi.
- implementano i principi del personale in base alle singole situazioni e li comunicano in modo adeguato ai collaboratori.





Risorse umane

- |  |   |   |
|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• implementano la strategia del personale nel loro lavoro dirigenziale quotidiano. Spesso ciò si esprime sotto forma di obiettivi del personale operativi.</li><li>• controllano regolarmente gli obiettivi e, se necessario, intraprendono le misure necessarie.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• implementano coerentemente le strategie del personale nel loro lavoro quotidiano. Rivelando le strategie del personale implicite nel corso del colloquio.</li><li>• prendono le decisioni nel rispetto delle condizioni quadro vigenti.</li><li>• nel loro lavoro quotidiano implementano gli obiettivi del personale prefissati, impegnandosi in egual misura per gli obiettivi quantitativi e qualitativi e per le esigenze dei collaboratori.</li><li>• gestiscono per tempo le contraddizioni fra pianificazione e realtà e sviluppano soluzioni costruttive nell'interesse dell'organizzazione e dei collaboratori. Le implementano nell'ambito delle loro possibilità.</li><li>• riconoscono per tempo i turbamenti nel team e li gestiscono in base alla situazione.</li></ul> |
|--|---|---|



Risorse umane

<p>2 realizzare i progetti in materia di personale e, ove necessario, suggerire e intraprendere eventuali modifiche e strutturare il reclutamento del personale con gli strumenti e i metodi idonei.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nella pianificazione ed espletamento degli ordini puntano su una pianificazione del personale idonea.</li><li>• valutano regolarmente le prestazioni dei loro collaboratori, forniscono loro riscontri e, all'occorrenza, li supportano.</li><li>• controllano regolarmente la pianificazione degli interventi e, all'occorrenza, intraprendono misure di ottimizzazione. Utilizzano la pianificazione degli interventi anche come possibilità di stimolare i collaboratori sul posto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• redigono una pianificazione degli interventi del personale coerente e previdente. Nel farlo tengono conto degli interessi dell'organizzazione e dei collaboratori. Utilizzano in modo professionale gli strumenti di pianificazione.</li><li>• in caso di difficoltà sviluppano delle situazioni pragmatiche. Riflettono regolarmente sulla prassi della pianificazione degli interventi e ne estrapolano misure di ottimizzazione.</li><li>• accompagnano i collaboratori nello svolgimento degli incarichi mediante regolari feedback e, all'occorrenza, li supportano.</li><li>• sono consapevoli che la pianificazione degli incarichi è anche uno strumento di sviluppo del personale e quindi la utilizzano in modo mirato.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• nel reclutamento del personale registrano il fabbisogno del personale.</li><li>• redigono descrizioni dei posti di lavoro dettagliate, comprese le necessarie competenze specialistiche, metodologiche, sociali e della personalità. mettono per iscritto i profili dei posti di lavoro e dei requisiti e, in base a questi, redigono bandi di selezione del personale efficaci. Nello svolgimento di questa attività, collaborano con i referenti HR.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di estrapolare il fabbisogno del personale in base agli obiettivi aziendali, analizzando e descrivendo dettagliatamente il fabbisogno del personale a livello sia quantitativo sia qualitativo.</li><li>• sono in grado di redigere descrizioni dei posti di lavoro dettagliate e dei relativi profili dei requisiti, che contengono anche informazioni sulle competenze specialistiche, metodologiche, sociali e della personalità richieste.</li><li>• in collaborazione con i referenti HR sono in grado di inserire i requisiti definiti in un bando di selezione del personale efficace.</li></ul>



Risorse umane

- valutano le candidature in modo professionale e pianificano i colloqui di candidatura.
  - gestiscono colloqui di candidatura, raccolgono referenze e le valutano, utilizzando gli strumenti della procedura di reclutamento.
  - comunicano la loro decisione a tutti i gruppi di interesse rilevanti. Nello svolgimento di questa attività, collaborano ove possibile con i referenti HR.
- analizzano accuratamente e in base ai criteri i documenti di candidatura ed effettuano una prima selezione.
  - in base alle descrizioni dei posti di lavoro e dei documenti di candidatura si preparano approfonditamente ai colloqui di candidatura.
  - conducono i colloqui di candidatura in modo mirato, utilizzano i metodi di svolgimento dei colloqui adeguati e implementando le disposizioni aziendali. All'occorrenza, si servono di altri strumenti di selezione.
  - sono in grado di riassumere le nuove informazioni acquisite e di fare una selezione adeguata. All'occorrenza, coinvolgono altri decisori. Oltre ai fatti veri e propri, tengono conto anche di fattori «soft».
  - durante la procedura di selezione del personale adottano una comunicazione adeguata e completa nei confronti di tutti i gruppi di interesse rilevanti. Ove possibile, collaborano con i referenti HR.



Risorse umane		
3	fare in modo di fidelizzare il personale.	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizzano i sistemi di incentivazione nel rispetto delle disposizioni aziendali, al fine di stimolare i collaboratori nello svolgimento del loro lavoro.</li><li>• conoscono diversi strumenti di retribuzione e li implementano con i loro collaboratori in modo fondato.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• stimolano i loro collaboratori nel lavoro quotidiano e ne riconoscono i potenziali.</li><li>• discutono le misure di formazione continua con i collaboratori e li coinvolgono nell'ambito delle misure di sviluppo dell'organizzazione. Alla base dei colloqui vi è un'analisi approfondita del fabbisogno di sviluppo, in linea con gli obiettivi aziendali.</li><li>• nel quadro delle misure di sviluppo, consentono il transfer delle conoscenze acquisite nella pratica e sono di supporto qualora necessario. Controllano le misure di sviluppo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• estrapolano dagli obiettivi aziendali le esigenze individuali dei collaboratori nel quadro di uno sviluppo continuo e stimolano in modo mirato il loro potenziale.</li><li>• controllano regolarmente le misure di sviluppo insieme ai collaboratori. Nel farlo, si accertano che le possibilità di implementazione siano realistiche.</li><li>• controllano l'implementazione costante delle nuove competenze acquisite nel lavoro quotidiano e, all'occorrenza, prestano il loro aiuto.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• controllano anche lo sviluppo delle proprie competenze. Effettuano regolarmente un'analisi della situazione personale e pianificano le proprie misure di sviluppo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• si adoperano per sviluppare la propria persona. Sono in grado e disposti a valutare i propri punti deboli e di forza e di estrapolarne delle misure.</li></ul>



Risorse umane

4 pianificare e implementare i tagli del personale.

- in caso di tagli del personale riflettono sulle conseguenze per l'organizzazione e per i collaboratori coinvolti. In caso di tagli del personale tengono presenti soprattutto le condizioni quadro giuridiche, finanziarie e sociali e le comunicano agli interessati.
- in caso di scioglimento contrattuale e di modifiche dei rapporti con il personale comunicano sia con le persone interessate sia nel team e accompagnano attivamente il processo di uscita. Sono gli interlocutori in caso di domande delle persone interessate e di altri collaboratori e monitorano attentamente il clima lavorativo in questa fase.
- forniscono ai referenti HR il contenuto dei certificati di lavoro, tenendo conto delle condizioni quadro giuridiche.
- conducono colloqui di uscita e raccolgono i feedback delle persone interessate. Nel farlo, si avvalgono degli strumenti aziendali e collaborano con i referenti HR nel rispetto delle disposizioni vigenti.
- gestiscono i tagli del personale con la dovuta sensibilità. Analizzano le conseguenze giuridiche, finanziarie e sociali dal punto di vista dell'organizzazione e delle persone interessate e ne tengono conto nel momento in cui intraprendono delle misure.
- comunicano lo scioglimento del contratto per tempo e in base alla situazione e forniscono alle persone interessate le informazioni giuridiche rilevanti sull'uscita.
- accompagnano attivamente il processo di uscita, fungono da interlocutori per le domande delle persone interessate e del team e prendono seriamente le loro preoccupazioni.
- conoscono le condizioni quadro giuridiche di un certificato di lavoro professionale e forniscono contenuti rilevanti ai fini della sua stesura. Li utilizzano nell'ambito del loro lavoro.
- strutturano il colloquio di uscita in modo tale che la persona in uscita possa fornire un feedback.
- si attengono, in accordo con i referenti HR, alle disposizioni vigenti dell'azienda.



Risorse umane

5	fornire informazioni oggettive su problematiche di base in materia di diritto del lavoro.	<ul style="list-style-type: none"><li>• nell'ambito della gestione del personale sono gli interlocutori in fatto di problematiche di base relative al diritto del lavoro. Forniscono informazioni sulle questioni principali inerenti al diritto del lavoro e alle assicurazioni sociali. Quando prendono le decisioni, tengono conto degli aspetti giuridici. In caso di domande su aspetti retributivi, forniscono informazioni ai collaboratori o li rimandano agli uffici di competenza. Nello svolgimento di questa attività, collaborano con i referenti HR.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nelle decisioni relative al personale, tengono conto delle basi giuridiche in materia di lavoro e assicurazioni sociali.</li><li>• forniscono ai collaboratori informazioni su aspetti retributivi o problematiche giuridiche semplici in materia di lavoro e assicurazioni sociali in modo competente. In caso di altre domande, rimandano le persone ai referenti HR o alle autorità e agli uffici esterni di competenza.</li></ul>
6	informare adeguatamente sulle modifiche relativamente alle esigenze delle risorse umane.	<ul style="list-style-type: none"><li>• informano i loro collaboratori in caso di cambiamenti a breve o medio termine nel loro ambito dirigenziale e all'interno dell'organizzazione.</li><li>• inseriscono le problematiche inerenti al personale nel lavoro quotidiano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• informano i loro collaboratori in modo commisurato ai gruppi target e per tempo in caso di cambiamenti nel proprio ambito dirigenziale. Mentre forniscono le informazioni mostrano le possibili conseguenze per i collaboratori.</li><li>• reagiscono alle esigenze del personale in modo professionale e comunicano con la dovuta sensibilità.</li></ul>



Risorse umane

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p>7 tenere conto delle tendenze e delle condizioni quadro attuali e valutare le loro ripercussioni sulle risorse umane.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• nel loro lavoro quotidiano perseguono gli sviluppi di concerto con le parti sociali (associazioni padronali e dei lavoratori, partiti politici). In questo ambito, le problematiche relative al personale rivestono sempre una grande importanza.</li><li>• nel quadro della strategia del personale agiscono sempre nel rispetto degli obiettivi strategici e contribuiscono attivamente al loro raggiungimento. Si impegnano a discutere i cambiamenti e gli sviluppi nel loro ambito lavorativo con gli interlocutori responsabili delle risorse umane. Forniscono così informazioni rilevanti per la pianificazione strategica nel settore delle risorse umane.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• raccolgono le informazioni rilevanti attingendo a fonti valide.</li><li>• discutono attivamente con gli interlocutori competenti i cambiamenti e le tendenze nel loro ambito lavorativo che hanno incidenza sulle strategie del personale. Utilizzano quanto estrapolato nel loro lavoro quotidiano.</li></ul> |
|--|---|--|



## 5.6 CA6 Gestione finanziaria e contabilità

### Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali

#### Contabilità

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. tenere la contabilità in un'azienda di piccole dimensioni.
2. conoscere la struttura della contabilità finanziaria e applicare le disposizioni contabili e i principi contabili.
3. supportare la direzione aziendale nella gestione finanziaria.
4. valutare gli effetti finanziari delle decisioni strategiche e operative sullo sviluppo dell'azienda (calcolo degli investimenti, della liquidità, ...).
5. contribuire al processo di pianificazione.
6. supportare gli specialisti e i decisori nella stesura degli obiettivi finanziari e di investimento oltre che dei piani finanziari.
7. valutare con l'aiuto di confronti preventivo-consuntivo il raggiungimento degli obiettivi e l'economicità delle misure.
8. analizzare e interpretare in collaborazione con gli specialisti e i decisori la situazione economica dell'azienda.
9. supportare il controlling riepilogando e valutando i dati economici.
10. contribuire con il proprio supporto alla stesura del rendiconto finanziario e della revisione del bilancio.





## Gestione finanziaria e contabilità

### Competenze operative professionali

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...

### Situazioni di lavoro

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...

### Competenze

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...

1 tenere la contabilità in un'azienda di piccole dimensioni.

tengono una contabilità a partita doppia in una PMI con i relativi libri ausiliari, tenendo conto delle differenze tra una semplice contabilità delle fatture aperte e una contabilità con libri ausiliari. Utilizzano il piano contabile generale e le disposizioni vigenti. Registrano contabilmente le diverse operazioni aziendali e redigono un bilancio, il conto economico e il conto dei flussi monetari, verificandone la plausibilità. Redigono bilanci annuali e contabilità di esercizio chiare. Analizzano anche il rendiconto annuale e lo interpretano. (Processo di lavoro: sviluppo del mercato, fornitura delle prestazioni)

- conoscono i principi di una contabilità regolare e sono in grado di illustrare le principali differenze e i vantaggi e svantaggi delle norme sulla presentazione dei conti (CO, Swiss GAAP FER, IFRS). Possiedono inoltre le conoscenze delle disposizioni KERN-FER e il concetto quadro. Le utilizzano nel loro lavoro quotidiano.
- conoscono i requisiti di legge relativi alla strutturazione minima del bilancio e del conto economico (metodo dei costi delle vendite e metodo dei costi globali). Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano.
- sanno valutare quali norme contabili e quale strutturazione contabile sia la più idonea per un'azienda. Sanno anche quando un'azienda è tenuta a soddisfare ulteriori requisiti.
- effettuano l'analisi del rendiconto annuale e i controlli di plausibilità in modo strutturato e cercano di sottolineare in modo neutro e trasparente possibili discrepanze o errori.



Gestione finanziaria e contabilità		
2 conoscere la struttura della contabilità aziendale e utilizzare le disposizioni e i principi contabili.	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano lo sviluppo dei principi interni sulla base delle norme contabili del Codice delle obbligazioni e di Kern-Swiss GAAP FER. In collaborazione con gli specialisti creano principi interni, per esempio le direttive di contabilizzazione, i manuali, le direttive di compliance ecc. (Processo di lavoro direzione normativa)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• danno un contributo attivo allo sviluppo e all'implementazione di principi di presentazione dei conti e di disposizioni contabili.</li><li>• sanno quali gruppi di utenti utilizzano le norme di presentazione dei conti internazionali IFRS e US-GAAP.</li></ul>
3 supportare la direzione aziendale nella gestione finanziaria.	<ul style="list-style-type: none"><li>• sviluppano insieme alla direzione e agli specialisti l'offerta di servizi del reparto finanziario. Partecipano attivamente alla discussione e rivestono un ruolo fondamentale nella comunicazione verso l'interno e l'esterno. (Processo di lavoro Conduzione strategica)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano attivamente i responsabili nello sviluppo dell'offerta di servizi del reparto finanziario, ponendo in primo piano le esigenze dei gruppi di interessi.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la direzione aziendale nella valutazione della situazione economica e nello sviluppo aziendale. Creano trasparenza nell'azienda attraverso le loro analisi e la preparazione di basi di calcolo e di strumenti di reporting idonei. Si muovono nell'area critica dei diversi gruppi di interessi. (Processo di lavoro sviluppo del mercato, fornitura delle prestazioni)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pensano in modo interconnesso e sono in grado di valutare gli effetti delle decisioni e dell'interpretazione degli indici sulla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale.</li><li>• sulla base delle cifre elaborate sono in grado di valutare l'andamento e la situazione economica dell'azienda. Pertanto, per loro è particolarmente importante adottare una procedura analitica, strutturata e basata sui fatti.</li><li>• presentano i risultati in una lingua comprensibile al gruppo target e quindi con una tecnica di presentazione idonea. Mantengono sempre un punto di vista neutro.</li></ul>



**Gestione finanziaria e contabilità**

4 valutare gli effetti finanziari delle decisioni strategiche e operative sullo sviluppo dell'azienda

- quando prendono decisioni nell'ambito del processo dirigenziale dell'azienda, fanno in modo di rimanere coerenti con gli obiettivi economici.

- quando prendono decisioni nel lavoro dirigenziale quotidiano, tengono conto nella discussione sempre dei criteri economici (p.es. dal punto di vista del calcolo degli investimenti e della liquidità), assicurando una comunicazione adeguata e dando importanza a motivazioni aperte e trasparenti.
- considerano gli effetti di diverse forme di finanziamento sull'azienda.

5 contribuire al processo di pianificazione.

- analizzano nel corso delle discussioni le argomentazioni e le decisioni relativamente agli obiettivi finanziari (p.es. budget approvato). Prestano inoltre attenzione agli effetti finanziari in caso di nuovi investimenti, modifiche della composizione del personale ecc., analizzando attentamente argomentazioni sia finanziarie sia di contenuto, e ne tengono conto nel momento in cui vengono prese delle decisioni. Gli effetti finanziari vengono illustrati negli strumenti di pianificazione disponibili. (Processo di lavoro Processi dirigenziali nel lavoro aziendale quotidiano)
- quando definiscono i processi, suddividono compiti e funzioni, pianificano le risorse e altro, tengono conto sempre anche di criteri economici. (Processo di lavoro Processi dirigenziali nel lavoro aziendale quotidiano)

- analizzano criticamente le argomentazioni e le decisioni relativamente agli obiettivi finanziari.



	<ul style="list-style-type: none"><li>• prendono le decisioni relative alla gestione delle infrastrutture in base alla valutazione dei costi e dei benefici e valutano la redditività.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di eseguire valutazioni di costi e benefici e stime della redditività adottando metodi idonei.</li></ul>
--	--	--



### Gestione finanziaria e contabilità

6 supportare gli specialisti e i decisori nella stesura degli obiettivi finanziari e di investimento oltre che dei piani finanziari.

- rivestono una funzione di moderatori durante la stesura di piani di investimento e finanziari in collaborazione con gli uffici interessati (processo di lavoro Fornitura delle prestazioni). Assistono gli specialisti, si informano con un approccio critico e supportano con le loro conoscenze specialistiche in caso di:
  - ◆ allineamento a livello di tempistiche e contenuto della pianificazione strategica e operativa;
  - ◆ valutazione e selezione delle forme di finanziamento possibili e della stima dei loro effetti sulla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale;
  - ◆ rispetto di obiettivi finanziari e di investimento e strutturazione di un finanziamento ottimale;
  - ◆ organizzazione e implementazione della pianificazione operativa;
  - ◆ creazione e collegamento di piani parziali (p.es. vendita, produzione, fabbisogno di materiale, capacità, personale, costi generali, costi di processo, problematica articolo singolo, calcolo supplementi, investimenti, finanziamento);
  - ◆ elaborazione e validazione di bilanci (piano del conto economico, piano di bilancio, piano conto flussi monetari);
  - ◆ elaborazione di richieste di investimento;
  - ◆ svolgimento di calcoli di investimento.
- nel loro raggio di attività si adoperano affinché gli obiettivi finanziari siano rispettati, contribuendo a un reporting esaustivo (indici rilevanti) e comunicando i risultati in modo adeguato. Espletano gli incarichi in modo efficiente utilizzando strumenti professionali. Si distinguono per l'approccio interconnesso, la creatività e la familiarità con gli strumenti improntati sull'informatica.
- supportano le persone di competenza nella creazione di piani finanziari e di investimento. Riflettono regolarmente sulla discussione e si pongono continuamente domande critiche. All'occorrenza, creano una relazione temporale e a livello di contenuti tra la pianificazione operativa e quella strategica.
- supportano il processo di budget elaborando i relativi dati. Nel farlo, si adoperano per coinvolgere tutti i gruppi di interesse rilevanti e per garantire una discussione oggettiva.



**Gestione finanziaria e contabilità**

	<ul style="list-style-type: none"><li>• prendono le decisioni relative alla gestione delle infrastrutture in base alla valutazione dei costi e dei benefici e valutano la redditività.</li><li>• presentano i risultati ai decisori nella forma adeguata.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di eseguire valutazioni di costi e benefici e stime della redditività adottando metodi idonei.</li><li>• nella presentazione dei risultati procedono in modo adatto al gruppo target e forniscono le valutazioni insieme alle basi utilizzate. Sono in grado di formulare raccomandazioni e mostrare i vantaggi e gli svantaggi delle singole valutazioni.</li></ul>
--	---	--

**Gestione finanziaria e contabilità**

7 valutare con l'aiuto di confronti teorico-effettivo il raggiungimento degli obiettivi e l'economicità delle misure.	<ul style="list-style-type: none"><li>• creano confronti preventivo-consuntivo e valutano sulla base di criteri trasparenti il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia ed efficienza delle misure. Comunicano i risultati ai rispettivi gruppi di interesse. (Processo di lavoro Fornitura delle prestazioni)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sulla base di confronti preventivo-consuntivo sono in grado di valutare l'economicità delle misure. Si basano nel farlo su un'analisi dettagliata secondo un metodo idoneo. Effettuano la valutazione sulla base di criteri e illustrano le basi in modo trasparente. Assicurano una comunicazione adeguata dei risultati. Gestiscono le discussioni che ne derivano in modo oggettivo e basato sui fatti.</li></ul>
8 analizzare e interpretare in collaborazione con gli specialisti e i decisori la situazione economica dell'azienda.	<ul style="list-style-type: none"><li>• analizzano, eventualmente in collaborazione con gli specialisti finanziari, la situazione finanziaria dell'azienda. Si procurano i dati necessari, li preparano, li analizzano, li valutano e redigono interpretazioni. Nel farlo, si basano su indici generali e benchmark. Rendono plausibili i dati e valutano gli scostamenti. Comunicano i risultati ai rispettivi gruppi di interesse. (Processo di lavoro Fornitura delle prestazioni)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano i responsabili nella valutazione e analisi della situazione finanziaria dell'azienda. Riconoscono i dati rilevanti e li valutano adottando strumenti e modelli idonei.</li><li>• effettuano valutazioni basate su dei criteri e le interpretano, prestando attenzione alla plausibilità delle affermazioni. Comunicano i risultati alle persone interessate in modo oggettivo e basato sui fatti. All'occorrenza, forniscono consulenza.</li></ul>



<p>9 supportare il controlling riepilogando e valutando i dati economici.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• svolgono compiti di controlling e assicurano un'analisi dettagliata dei fatti. Svolgono analisi degli scostamenti, acquisiscono i dati dai sistemi informatici, li valutano e interpretano sulla base dei criteri e forniscono consulenza ai decisori in modo mirato. (Processo di lavoro Fornitura delle prestazioni)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• riconoscono i dati rilevanti e sono in grado di valutarli adottando strumenti e modelli idonei.</li></ul>
---	--	---

**Gestione finanziaria e contabilità**

<p>10 contribuire con il proprio supporto alla stesura del rendiconto finanziario e della revisione del bilancio.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• forniscono un contributo a supporto dell'elaborazione e presentazione del rendiconto finanziario. (Processo di lavoro Comunicazione)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di dare il loro contributo alla stesura del rendiconto finanziario. Nel farlo, informano e presentano in modo trasparente, chiaro e orientato ai gruppi target interni ed esterni.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• assicurano una comunicazione regolare delle cifre trasversalmente a tutti i reparti. Nel farlo, mettono a disposizione il materiale informativo necessario. Strutturano la comunicazione autonomamente e informano in modo comprensibile e adeguato ai gruppi target. All'occorrenza, strutturano la comunicazione verso l'esterno in accordo con la direzione aziendale (p.es. banche, assemblee generali ecc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• comunicano i dati regolarmente e in modo trasversale a tutti i reparti. Nel farlo, adeguano lingua e contenuti al gruppo target.</li></ul>



## 5.7 CA7 Informatica / Tecnologia

Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali

### Informatica e tecnologia

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. confrontarsi con i concetti e temi attuali della tecnologia.
2. utilizzare in modo strategico la tecnologia nell'azienda, allineandola con i settori di attività.
3. analizzare il fabbisogno operativo, controllare che le tecnologie vengano utilizzate in modo efficace e, all'occorrenza, proporre delle misure migliorative.
4. implementare in modo efficace gli strumenti e i metodi nel loro settore lavorativo.
5. tenere conto nella loro attività degli aspetti della sicurezza (protezione e sicurezza dei dati).





<b>Competenze operative professionali</b>	<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1 confrontarsi con i concetti e temi attuali della tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• partecipano alle discussioni con gli specialisti IT.</li><li>• partecipano a progetti di rilevanza tecnologica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di comprendere i termini tecnici e partecipare attivamente alle discussioni.</li><li>• comprendono i documenti e i contratti IT.</li><li>• elaborano autonomamente le basi su temi attuali e ne seguono lo sviluppo.</li><li>• conoscono i concetti attuali/futuri nel settore della digitalizzazione (p.es. Cloud Computing, Blockchain, IOT, Automation, Big Data ...). Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano nel contesto della strategia aziendale.</li></ul>
2 utilizzare in modo strategico la tecnologia nell'azienda, allineandola con i settori di attività.	<ul style="list-style-type: none"><li>• vengono coinvolti nei processi decisionali sull'innovazione tecnologica nell'azienda.</li><li>• supportano l'allineamento continuo tra settore di attività e IT (business IT alignment).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di valutare le opportunità e i rischi di tecnologie e concetti.</li><li>• conoscono l'effetto della digitalizzazione sulla loro azienda.</li><li>• sulla base dello sviluppo tecnologico, sono in grado di lanciare input per l'utilizzo di nuove tecnologie nell'azienda.</li><li>• conoscono i metodi della gestione dei rischi. Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano nel contesto della strategia aziendale.</li></ul>



			<ul style="list-style-type: none"><li>• formulano processi efficienti per i settori di attività, utilizzando le applicazioni idonee attingendo al portafoglio di sistema (collaborazione tra business e IT).</li></ul>
3	<p>analizzare il fabbisogno operativo, controllare che le tecnologie vengano utilizzate in modo efficace e, all'occorrenza, proporre delle misure migliorative.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• si procurano informazioni rilevanti.</li><li>• discutono con il loro team di eventuali lacune, affinché sia possibile ridurre i costi e le tempistiche.</li><li>• elaborano insieme all'IT una struttura di archiviazione idonea.</li><li>• controllano le implementazioni e segnalano gli scostamenti.</li><li>• pianificano la necessità di eventuali misure di promozione (formazione, on the job).</li><li>• descrivono per i loro strumenti IT le necessarie caratteristiche di performance, per esempio il tempo di reazione, i volumi, la velocità.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sanno quali dati devono essere gestiti e dove (architettura informatica). Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• conoscono i diversi concetti delle architetture informatiche e i rispettivi vantaggi e svantaggi. Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano nel contesto della strategia aziendale.</li><li>• analizzano le soluzioni esistenti.</li><li>• sono in grado di definire i requisiti degli utenti per il lavoro quotidiano del proprio team.</li><li>• elaborano soluzioni per eliminare i punti deboli e propongono delle misure.</li><li>• conoscono i metodi per confrontare diverse varianti di soluzione. Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano.</li><li>• controllano l'implementazione delle soluzioni decise con gli strumenti adeguati.</li><li>• conoscono i contenuti di un SLA e i parametri di base (p.es. 1st level, 2nd level, tempo di reazione, caratteristiche del servizio di assistenza...). Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano.</li></ul>



Informatica / Tecnologia

<p>4 implementare in modo efficace gli strumenti e i metodi nel loro settore lavorativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• partecipano attivamente nel team all'implementazione/inserimento di nuove tecnologie.</li><li>• discutono con gli specialisti IT le misure necessarie che rendono più efficace l'utilizzo dell'IT.</li><li>• a seconda delle circostanze, per la comunicazione esterna o interna ai reparti utilizzano diversi strumenti, p.es. e-mail, siti web, messenger, Teams, Intranet e altri tool di collaborazione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hanno la visione d'insieme dei diversi prodotti software (p.es. ERP, CRM, CAD, DMS ecc.) e sono in grado di definirne gli ambiti di utilizzo.</li><li>• conoscono i software di Office e sono utenti avanzati.</li><li>• conoscono i programmi di comunicazione e sono utenti avanzati.</li><li>• conoscono i Collaboration Tool e li utilizzano in modo efficace nel loro team.</li><li>• conoscono i social media in ambito aziendale e li utilizzano.</li><li>• definiscono le regole (policy) su quali tool utilizzare e sulle modalità di utilizzo.</li><li>• in quanto utenti avanzati aiutano gli altri collaboratori a utilizzare gli strumenti in modo efficace e gestiscono in modo efficiente gli accessi alla rete interni ed esterni.</li></ul>
<p>5 tenere conto nella loro attività degli aspetti della sicurezza (protezione e sicurezza dei dati).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• si confrontano con lacune rilevanti a livello di sicurezza nell'utilizzo della tecnologia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono consapevoli dei pericoli per la sicurezza IT e sensibilizzano il loro ambiente a questo proposito.</li><li>• conoscono i rischi e i punti deboli dei sistemi e dei loro utenti. Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano nel contesto della strategia aziendale.</li><li>• conoscono i requisiti di sicurezza dei sistemi (protezione di base IT). Li utilizzano nel loro lavoro quotidiano nel contesto della strategia aziendale.</li><li>• conoscono la Legge sulla protezione dei dati e la sua importanza nel loro ambito di responsabilità.</li></ul>



## 5.8 CA8 Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione

Processo con competenze operative professionali: una panoramica

### Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. pianificare e implementare i processi e progetti di cambiamento nel reparto o nel team in modo orientato alle esigenze e con metodo.
2. analizzare approfonditamente e ottimizzare i processi sul piano della creazione del valore dell'azienda, tenendo conto delle dimensioni tecnologiche, finanziarie, materiali e del personale e misurarne il loro output (indici).
3. analizzare i fattori propulsivi e le tendenze del settore, comunicarli e reagirvi in base alla situazione.
4. proporre strutture organizzative adeguate per una creazione del valore ottimale a beneficio dell'azienda.



**Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione**

<b>Competenze operative professionali</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<b>Situazioni di lavoro</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<b>Competenze</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1 pianificare e implementare i processi e progetti di cambiamento nel reparto o nel team in modo orientato alle esigenze e con metodo.	<ul style="list-style-type: none"><li>sono sempre in grado di contribuire alla strutturazione dei processi di cambiamento nell'azienda e di implementarli nel loro reparto o team. Nel farlo, devono attenersi all'entità di strutturazione di un'organizzazione. Svolgono i processi e progetti di cambiamento con l'ausilio di metodi e strumenti adeguati di gestione e ottimizzazione dei processi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>strutturano e contribuiscono attivamente ai processi di cambiamento all'interno dell'azienda.</li><li>strutturano i cambiamenti all'interno del proprio team e lavorano con i metodi e le tecniche idonee. Nel farlo, si adoperano per coinvolgere in modo coerente le persone interessate, articolano la comunicazione in modo trasparente e concreto e gestiscono le resistenze e i conflitti in modo professionale. Si dimostrano aperti ai cambiamenti, empatici, pazienti e tenaci. E rispettano sempre le condizioni quadro aziendali.</li><li>sono in grado di analizzare le organizzazioni e di distinguere diverse forme organizzative in riferimento ai loro vantaggi e svantaggi.</li><li>documentano le forme organizzative con le possibilità di visualizzazione adeguate.</li><li>comprendono l'interazione reciproca tra strategia, struttura organizzativa e cultura dell'organizzazione.</li></ul>



Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione

	<ul style="list-style-type: none"><li>• si adoperano per continuare a sviluppare processi e l'organizzazione dell'azienda. Rivolgono un'attenzione particolare agli effetti dei requisiti posti ai collaboratori. Assicurano lo sviluppo dei collaboratori durante la modifica dei processi e delle forme organizzative nel loro ambito di responsabilità. (Campo d'azione Apprendimento e crescita)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• si adoperano attivamente durante i processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione, tenendo sempre sotto controllo soprattutto gli effetti nel settore del personale. Discutono sempre gli effetti. Tengono conto degli effetti su risorse, produttività e creazione del valore.</li><li>• estrapolano dai processi di cambiamento le misure necessarie nell'ambito del personale e li implementano scrupolosamente e in modo orientato al futuro.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• registrano i costi e i benefici dei cambiamenti organizzativi e spiegano i calcoli dei modelli in funzione dei gruppi target.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sulla base dei calcoli dei modelli, definiscono gli effetti finanziari degli sviluppi dell'organizzazione. Fanno confluire questi risultati e conoscenze nel dibattito in modo costruttivo e aperto.</li></ul>



**Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione**

<p>2 analizzare approfonditamente e ottimizzare i processi sul piano della creazione del valore dell'azienda, tenendo conto delle dimensioni tecnologiche, finanziarie, materiali e del personale e misurarne il loro output (indici).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nella vita quotidiana si confrontano con diverse dimensioni di strutturazione dei processi (gestione dei processi). Analizzano costantemente i singoli processi in riferimento alla creazione del valore dell'azienda. In caso di scostamenti adottano le ottimizzazioni di processo adeguate.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• riflettono costantemente sui processi in relazione alla creazione del valore dell'azienda.</li><li>• sono in grado di descrivere se e in che misura i processi in essere possono essere ottimizzati a livello tecnologico, finanziario, materiale e del personale.</li><li>• comprendono le correlazioni tra flussi di valori, flussi di informazioni, compiti, competenze e responsabilità.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• illustrano i processi in essere attraverso i relativi indici. Confrontano queste cifre a livello di benchmarking con i relativi processi in altri settori aziendali o in aziende analoghe. Implementano questi risultati nelle proposte di miglioramento e li presentano. (Campo d'azione Produzione)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• registrano regolarmente gli indici e li riportano con altri settori. Creano una rappresentazione raffrontabile dei processi, al fine di poter eseguire il benchmarking in modo professionale.</li><li>• presentano i loro risultati in base agli indici e spiegano le conseguenze finanziarie in modo comprensibile e convincente. Nel farlo, si accertano di adottare una comunicazione costruttiva e orientata alle soluzioni, estrapolano conclusioni e misure di miglioramento idonee e le implementano attivamente nel team.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• in caso di introduzione di un nuovo processo controllano l'andamento finanziario e i risultati raggiunti. Se necessario, propongono le relative misure correttive. (Campo d'azione Produzione)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• controllano i nuovi processi in modo tale da individuare rapidamente i dati rilevanti. Decidono in tempi brevi e, all'occorrenza, agiscono in modo tempestivo e convincente.</li></ul>



### Strutturazione e sviluppo dell'organizzazione

3 analizzare i fattori propulsivi e le tendenze del settore, comunicarli e reagirvi in base alla situazione.	<ul style="list-style-type: none"><li>• in caso di cambiamenti causati dal contesto, analizzano i potenziali effetti sulla struttura organizzativa (prospettiva finanziaria).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• si accertano che le analisi del contesto e le relazioni sulle tendenze dell'azienda siano sempre attuali.</li><li>• riconoscono le situazioni che necessitano di cambiamenti organizzativi e seguono completamente i processi di cambiamento.</li></ul>
4 proporre strutture organizzative adeguate per una creazione del valore ottimale a beneficio dell'azienda.	<ul style="list-style-type: none"><li>• collaborano alla definizione dei processi. Abbozzano approcci di soluzioni interdisciplinari di concerto con i responsabili di processo e i collaboratori interessati. (Prospettiva di processo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di collaborare alla definizione di linee guida e processi. Nel farlo, ideano approcci di soluzione realistici ed economicamente fattibili.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• controllano regolarmente come i processi commerciali e dei clienti, oltre che i modelli commerciali, possano essere migliorati con l'ausilio di soluzioni tecnologiche. Ne estrapolano la necessità di nuovi sistemi e definiscono il fabbisogno e le modifiche necessarie in modo comprensibile.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• in caso di ottimizzazioni o processi di riorganizzazione stimano l'interrelazione fra organizzazione e tecnologia dell'informazione. Individuano quindi le interfacce importanti ed eventuali possibilità di ottimizzazione. Sono in grado di cogliere le possibilità delle nuove tecnologie e di estrapolarne le misure.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono responsabili del fatto che i loro collaboratori dispongano internamente ed esternamente delle competenze necessarie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• assicurano ai collaboratori le competenze necessarie di concerto con il reparto HR e le armonizzano con i processi in modo ottimale. In questo frangente predispongono le richieste necessarie per le rispettive descrizioni di funzioni e ruoli e le autorizzazioni per le firme da parte della direzione.</li></ul>





## **5.9 CA9 Gestione di progetto**

**Processo con competenze operative professionali: una panoramica**

### **Gestione del progetto**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. implementare in modo efficiente ed efficace i loro progetti interni ed esterni.
2. utilizzare metodi corrispondenti alla complessità del rispettivo prodotto.
3. strutturare e coordinare in modo efficace la collaborazione e comunicazione dei principali partecipanti.
4. valutare e assicurare l'economicità dei progetti.



<b>Competenze operative professionali</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>	<b>Situazioni di lavoro</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<b>Competenze</b> <i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1 implementare in modo efficiente ed efficace i loro progetti interni ed esterni.	<ul style="list-style-type: none"><li>• assumono la direzione di progetti parziali o la direzione generale di progetti più piccoli nel proprio contesto lavorativo.</li><li>• creano nel lavoro quotidiano condizioni quadro possibilmente buone per un lavoro di progetto efficace ed efficiente. Durante il loro lavoro strutturano attivamente il rapporto, la comunicazione e la collaborazione interdisciplinare con i gruppi di interesse rilevanti nel contesto del progetto.</li><li>• lavorano attivamente ai progetti e sono in grado di rivestire diversi ruoli.</li><li>• supportano la creazione di un incarico di progetto scritto per entrambe le parti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di pianificare completamente i progetti, tenendo conto di costi, tempo, risorse, rischi e prestazioni.</li><li>• svolgono il ruolo di progetto assegnato secondo le aspettative.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• collaborano al collegamento e all'integrazione dei risultati dei progetti nei processi dirigenziali, chiave e di supporto dell'azienda.</li><li>• formulano, in base ai contratti di progetto, le condizioni risultanti per la pianificazione dell'implementazione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nella pianificazione dell'implementazione hanno un approccio onnicomprensivo, tengono conto di tutti gli aspetti necessari e, all'occorrenza, affermano la loro opinione nei confronti della linea.</li><li>• implementano le disposizioni di legge e le direttive vigenti.</li></ul>



2 utilizzare metodi corrispondenti alla complessità del rispettivo prodotto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• creano il loro lavoro di progetto con metodo.</li><li>• si confrontano nello svolgimento dei progetti con sfide, per le quali, grazie alle loro competenze, sono in grado di creare le basi per le decisioni su come procedere.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• si occupano del design dei progetti e scelgono la metodologia di progetto che meglio risponde agli obiettivi e alla complessità.</li><li>• dispongono di un'ampia gamma di metodi e tecniche e li utilizzano in modo commisurato alle esigenze.</li><li>• scelgono per i progetti degli strumenti tecnici idonei.</li><li>• utilizzano strumenti come le analisi del contesto e delle cause nonché i metodi decisionali.</li><li>• sono in grado di definire in modo chiaro gli obiettivi in base a un metodo (p.es. SMART) e di definire le priorità relativamente a obiettivi e misure.</li><li>• prendono le decisioni in base alle varianti di soluzione, ai fatti e, se possibile, coinvolgendo le persone interessate, e sono in grado di valutare le conseguenze.</li><li>• mediante tecniche creative elaborano diversi approcci di soluzione dei problemi.</li></ul>
3 strutturare e coordinare in modo efficace la collaborazione e comunicazione dei principali partecipanti.	<ul style="list-style-type: none"><li>• nei loro progetti collaborano con diversi gruppi di interesse e adottano gli strumenti di comunicazione adeguati.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• partecipano a progetti di formazione e direzione di team.</li><li>• comunicano con i diversi gruppi di interesse in merito ai canali adeguati e creano la trasparenza necessaria nel progetto a beneficio del comitato di gestione.</li><li>• creano interrelazioni all'interno dell'azienda e, se necessario, danno un contributo a progetti aziendali trasversali. Fanno anche confluire attivamente gli interessi del proprio reparto.</li></ul>



<p>4 valutare e assicurare l'economicità dei progetti.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nel lavoro di progetto ponderano regolarmente se i requisiti dei clienti, la fattibilità e l'economicità siano armonizzate e tengono conto di rischi e opportunità.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di registrare i requisiti e hanno familiarità con strumenti come l'analisi del rischio e dell'economicità.</li><li>• nella loro funzione di responsabili di progetto hanno una visuale trasversale del progetto e sono in grado di tenerne conto nella valutazione delle situazioni specifiche.</li><li>• sono in grado di analizzare i contratti dei progetti e di individuare le conseguenze. Nel farlo, tengono presenti soprattutto i possibili rischi. Formulano le condizioni per contenere il più possibile i rischi e si affermano nei confronti dei fornitori.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• avviano la strutturazione, l'introduzione e implementazione di un controlling di progetto commisurato alle esigenze. Il focus è incentrato sulla gestione dei costi, sull'analisi dell'economicità, sulla correttezza dei flussi di valore e della contabilità sull'allocazione delle risorse e sulla sostenibilità degli investimenti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nel contesto di un progetto padroneggiano ambiti come il calcolo degli investimenti, l'analisi dell'economicità e delle discrepanze (costi, prestazioni, termini) e preparano decisioni adeguate.</li><li>• sono in grado di eseguire, nell'ambito della gestione di progetto, dei calcoli degli investimenti con l'aiuto di procedure adeguate. Interpretano i risultati in modo onnicomprensivo e improntato sui criteri e li fanno confluire nella direzione, supportando il processo di discussione.</li><li>• affermano un controlling del progetto adeguato sulla base del ciclo di Deming (plan, do, check, act).</li></ul>



## **5.10 CA10: Parte A**

Panoramica del campo d'azione con competenze operative professionali

### **Comunicazione / Competenza linguistica**

*Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per*

1. utilizzare nel contesto aziendale un livello linguistico orale e scritto corretto e buono nella lingua nazionale.
2. comunicare in modo efficace e commisurato alla situazione mediante canali idonei e moderni con i diversi gruppi d'interesse dell'azienda.
3. comunicare per iscritto in modo chiaro, comprensibile e adeguato a ciascun canale.
4. catturare l'interesse degli ascoltatori con competenza, credibilità e in modo convincente (competenza di presentazione).
5. redigere le informazioni principali derivanti da testi e colloqui, interpretarle in base al contesto e analizzarle.
6. comunicare in modo adeguato durante i conflitti.



**Comunicazione / Competenza linguistica**

<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Situazioni di lavoro</b>	<b>Competenze</b>
<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze operative professionali per...</i>		<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
1	utilizzare nel contesto aziendale un livello linguistico orale e scritto corretto e buono nella lingua nazionale.	<ul style="list-style-type: none"><li>sono chiamati a comunicare per iscritto e oralmente. Telefonano, rispondono a domande, conducono riunioni, scrivono corrispondenza, relazioni, riepiloghi ecc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>sono in grado di formulare i contenuti richiesti nella lingua nazionale in modo adeguato e senza errori.</li><li>conoscono i loro punti deboli a livello linguistico. Sulla base di un programma mostrano come intendono eliminarli.</li><li>sanno cosa o chi consultare in caso di dubbi linguistici. Lo dimostrano sulla scorta di esempi.</li><li>sono in grado di utilizzare programmi di correzione automatica in sede di elaborazione dei testi.</li></ul>
2	comunicare in modo efficace e commisurato alla situazione mediante canali idonei e moderni con i diversi gruppi d'interesse dell'azienda.	<ul style="list-style-type: none"><li>entrano in contatto per iscritto con gruppi di interesse interni ed esterni nelle situazioni più disparate.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>conoscono i diversi canali di comunicazione e le rispettive caratteristiche.</li><li>sono in grado di utilizzarli in modo mirato e in funzione dei gruppi target.</li></ul>



Comunicazione / Competenza linguistica

	<ul style="list-style-type: none"><li>• comunicano regolarmente in modo sia formale sia informale con collaboratori e superiori. Nel farlo, devono essere in grado di trasmettere le informazioni in modo commisurato al gruppo target e con i metodi di gestione del colloquio adeguati.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono l'importanza della comunicazione formale e informale e sono in grado di utilizzare attivamente le diverse forme e di utilizzarle in modo mirato.</li><li>• sono in grado di scegliere la forma di colloquio idonea e padroneggiano gli strumenti necessari. Sono in grado di gestire e moderare i colloqui in modo mirato e nel rispetto delle condizioni quadro vigenti a livello di tempistiche.</li><li>• sono in grado di formulare incarichi realistici in modo chiaro e completo. Nell'assegnazione degli incarichi tengono conto delle diverse personalità del team e delle rispettive esigenze. Sono in grado di istruire e guidare diverse persone con gli strumenti di comunicazione idonei in modo mirato.</li><li>• sono in grado di fornire dei feedback professionali nel lavoro di team.</li><li>• lavorano spesso in diversi team e sono in grado di adoperarsi in modo attivo e mirato, facendo confluire i temi centrali nella loro comunicazione e fornendo nel team feedback adeguati alle situazioni.</li><li>• accolgono i feedback formulati dal team relativamente alle proprie azioni.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• moderano o dirigono riunioni e conferenze video (meeting di progetto, riunioni di team, riunioni di gruppi di lavoro ecc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di prepararsi correttamente a una riunione di gruppo, a strutturarne lo svolgimento in modo adeguato e a definire degli obiettivi per i risultati dei singoli colloqui.</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>• supportano la comunicazione aziendale interna ed esterna (PR), riepilogando le informazioni e inoltrandole in modo mirato come base (stesura di testi scritti, comprensione del testo).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono e comprendono i principi della comunicazione integrata e conoscono le diverse tipologie testuali della comunicazione aziendale. Sono in grado di redigere testi, di interpretarli a seconda del contesto e di predisporli in modo linguisticamente ineccepibile.</li></ul>
<b>Comunicazione / Competenza linguistica</b>			
3	comunicare per iscritto in modo chiaro, comprensibile e adeguato a ciascun canale.	<ul style="list-style-type: none"><li>• redigono comunicazioni interne, promemoria e relazioni.</li><li>• nell'ambito della comunicazione scritta hanno a che fare con diversi canali e strumenti. Ognuno di questi canali ha esigenze diverse a livello di configurazione testuale nel contesto aziendale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• redigono la corrispondenza in modo grammaticalmente e stilisticamente corretto e adeguato ai gruppi di interessi e ai media utilizzati.</li><li>• sono in grado di redigere e di utilizzare i loro testi in modo differenziato e adeguato al canale.</li></ul>
4	catturare l'interesse degli ascoltatori con competenza, credibilità e in modo convincente (competenza di presentazione).	<ul style="list-style-type: none"><li>• conducono colloqui di vendita personali e convincono le persone interessate grazie alle loro conoscenze specialistiche e alla loro comunicazione, andando incontro alle esigenze dei clienti e fornendo ai clienti un'assistenza relativamente alle loro esigenze o al proprio prodotto.</li><li>• partecipano a trattative e si presentano in modo convincente, al fine di ottenere contratti equi e di qualità per la propria azienda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• colgono le esigenze di base dei loro interlocutori e argomentano in modo logico, oggettivo, trasparente e chiaro.</li><li>• conoscono i principi della tecnica delle trattative e fanno confluire nei colloqui la loro posizione negoziale in modo mirato. Grazie al modo in cui si presentano e alle loro argomentazioni chiare, sono in grado di potenziare la loro posizione negoziale e di raggiungere gli obiettivi negoziali posti.</li></ul>





		<ul style="list-style-type: none"><li>• presentano ai decisori progetti, concetti, proposte di miglioramento, idee di marketing ecc. Presentano al loro team o ai gruppi di processo diversi contenuti all'interno o al di fuori delle riunioni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di convincere il pubblico, presentando i contenuti in modo strutturato, vario e commisurato ai gruppi di interesse.</li><li>• hanno la capacità di presentare la loro azienda, i prodotti e servizi in modo adeguato e creativo (p.es. con gli strumenti dello storytelling, della visualizzazione o di altri metodi). Sono in grado di fornire una consulenza orientata ai clienti e ai benefici. Sono in grado di utilizzare il loro linguaggio del corpo, le espressioni linguistiche e il loro modo di parlare in modo mirato. Conoscono l'importanza di un'immagine curata.</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• presentano ai collaboratori e ad altri membri del team le loro conoscenze.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• presentano in modo credibile, convincente e mirato al gruppo target.</li></ul>
5	redigere le informazioni principali derivanti da testi e colloqui, interpretarle in base al contesto e analizzarle.	<ul style="list-style-type: none"><li>• comprendono nelle situazioni professionali più disparate informazioni sia orali sia testuali.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di comprendere diverse forme testuali (come corrispondenza, testi giornalistici, comunicazioni interne ecc.), di interpretarle in base al contesto e di analizzarle criticamente.</li><li>• hanno inoltre la capacità di assegnare ai testi delle priorità e di filtrarle in base all'importanza.</li><li>• scelgono una forma idonea di documentazione dei colloqui.</li></ul>
6	comunicare in modo adeguato durante i conflitti.	<ul style="list-style-type: none"><li>• durante il lavoro sono esposti a conflitti con collaboratori, clienti e altri gruppi di interessi e devono essere in grado di riconoscerli e di risolverli per tempo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di affrontare conflitti esistenti o latenti con un approccio orientato alla soluzione. Conoscono il proprio profilo di conflitto. Inoltre, sono in grado di rivestire un ruolo di mediazione adeguato, di affrontare i conflitti attivamente e di risolverli insieme alle persone coinvolte.</li></ul>



			<ul style="list-style-type: none"><li>• conoscono i metodi alla base dei colloqui per la gestione dei conflitti e sono in grado di applicarli in modo mirato nell'ambito dell'elaborazione dei conflitti.</li></ul>
--	--	--	---



## **5.11CA10: Parte B**

Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS possiedono le competenze linguistiche di livello B2 del Quadro comune europeo di riferimento per le lingue (QCER)».

Le dimostrano con un certificato o con una dimostrazione delle prestazioni redatta da un organo di formazione.

### **B2 – Utilizzo autonomo della lingua**

È in grado di comprendere le idee fondamentali di testi complessi su argomenti sia concreti sia astratti, comprese le discussioni tecniche nel proprio settore di specializzazione. È in grado di interagire con relativa scioltezza e spontaneità, tanto che l'interazione con un parlante nativo si sviluppa senza eccessiva fatica e tensione. Sa produrre testi chiari e articolati su un'ampia gamma di argomenti e esprimere un'opinione su un argomento d'attualità, esponendo i pro e i contro delle diverse opzioni.



**5.12 Materie di supporto / Conoscenze di base / Materie trasversali a tutti i campi d'azione:  
Diritto, economia, finanza, statistica**

Contesto specialistico	Situazioni di lavoro	Competenze
	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>	<i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i>
Diritto	<ul style="list-style-type: none"><li>• chiariscono la situazione giuridica relativamente a una situazione concreta, p.es.<ul style="list-style-type: none"><li>♦ la validità della disdetta senza preavviso di un contratto di lavoro dopo una molestia perpetrata da una collaboratrice sul posto di lavoro;</li><li>♦ l'unione rilevante sotto il profilo dell'antitrust di due aziende relativamente alla dominanza della posizione sul mercato;</li><li>♦ la validità concreta di un contratto sulla base di presupposti giuridici rilevanti.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di valutare le fonti del diritto (diritto positivo, diritto consuetudinario, diritto giudiziario), di svolgere la procedura di sussunzione e di rappresentare e valutare come risultato la situazione giuridica concreta.</li><li>• risolvono il caso con metodo.</li><li>• sono in grado di valutare autonomamente dei casi semplici e di avvalersi dell'aiuto di esperti in caso di problematiche giuridiche più complesse.</li></ul>
Economia / Fisco	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono incaricati dalla direzione di chiarire situazioni aziendali, che costituiscono la base per una decisione strategica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• identificano le condizioni quadro e gli sviluppi economici attuali come opportunità o rischi.</li><li>• fanno confluire gli sviluppi economici nella discussione in modo comprensibile.</li><li>• consultano gli esperti e altre fonti idonee e valutano gli effetti fiscali alla base della decisione o della soluzione.</li></ul>



Contesto specialistico	Situazioni di lavoro	Competenze
Statistica	<p><i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• svolgono nel quadro della direzione aziendale i seguenti compiti:<ul style="list-style-type: none"><li>♦ selezione e valutazione di fonti di dati esterne o interne all'azienda;</li><li>♦ collaborazione con fornitori di servizi interni ed esterni relativamente all'acquisizione dei dati;</li><li>♦ organizzazione delle informazioni necessarie per i diversi gruppi target interni;</li><li>♦ analisi della situazione e dello sviluppo del mercato;</li><li>♦ elaborazione delle basi decisionali in funzione dei dati;</li><li>♦ controllo degli obiettivi e gestione in caso di scostamento rispetto agli obiettivi;</li><li>♦ gestione del budget per investimenti futuri.</li></ul></li></ul>	<p><i>Le economiste aziendali dipl. SSS / gli economisti aziendali dipl. SSS...</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado,<ul style="list-style-type: none"><li>♦ di elaborare i dati in una forma idonea con indici mirati, affinché le informazioni costituiscano una base decisionale e sia possibile estrapolarne delle conclusioni/strategie per una gestione aziendale di successo.</li><li>♦ di valutare l'affidabilità dei dati (competenza dei dati/gestione delle informazioni), di comprendere la correlazione delle diverse fonti di dati e di riconoscere il beneficio monetario e non monetario, al fine di fare confluire i risultati nella strategia aziendale.</li><li>♦ di gestire un progetto con fornitori di servizi interni/esterni partendo dagli obiettivi aziendali.</li><li>♦ di elaborare delle basi decisionali in funzione dei dati economici.</li><li>♦ di verificare le ipotesi con indici statistici.</li><li>♦ di organizzare la gestione dei dati in un'azienda.</li></ul></li></ul>
Soft skill	<ul style="list-style-type: none"><li>• vengono coinvolti nello sviluppo aziendale grazie alle loro conoscenze interconnesse e all'operato costruttivo.</li><li>• affrontano nelle aziende diverse esigenze, anche contrapposte, di diversi gruppi di interessi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono in grado di fare confluire le loro conoscenze e il loro operato nello sviluppo aziendale in modo interconnesso, costruttivo e nel lungo periodo.</li><li>• sono in grado di riconoscere le interconnessioni tra diversi settori aziendali e di presentarli in modo idoneo ai destinatari.</li><li>• riconoscono il loro ruolo, sanno come comunicare in modo adeguato in un team e utilizzano metodi di collaborazione orientati alle soluzioni.</li><li>• conoscono le regole comportamentali di base e si presentano in modo adeguato.</li></ul>

## **6 Condizioni di ammissione**

I fornitori di servizio sono responsabili della procedura di ammissione e la regolamentano nel rispetto delle disposizioni di legge nel rispettivo regolamento degli studi.

### **Con AFC pertinente**

Per l'ammissione al ciclo di formazione SSS con AFC pertinente le candidate e i candidati devono essere in possesso delle seguenti condizioni prima di iniziare gli studi:

- Diploma di formazione professionale triennale come Impiegato/impiegata di commercio AFC

#### **oppure**

- Diploma di formazione professionale triennale come Impiegato/impiegata del commercio al dettaglio AFC

### **Senza AFC pertinente**

Per l'ammissione al ciclo di formazione SSS senza AFC pertinente le candidate e i candidati devono essere in possesso delle seguenti condizioni prima di iniziare gli studi:

- Diploma di formazione professionale triennale in un altro ambito con esperienza professionale minima di due anni in ambito commerciale o economico-aziendale (con un grado di occupazione di almeno l'80%)

#### **oppure**

- Diploma di maturità liceale o scuola media specializzata con esperienza professionale minima di due anni in ambito commerciale o economico-aziendale (con un grado di occupazione di almeno l'80%)

## **7 Conteggio di altri diplomi, pratica professionale**

L'organo di formazione definisce nel suo regolamento degli studi come è regolamentato il conteggio di altri titoli di studio o di prestazioni di apprendimento già effettuate.

### Pratica professionale

- La studentessa/lo studente lavora durante l'attività di formazione per almeno il 70% nel settore commerciale o economico-aziendale, affinché sia possibile il transfer delle competenze.

#### **oppure**

- La studentessa/lo studente lavora durante l'attività di formazione per almeno il 50% nel settore commerciale o economico-aziendale, qualora prima di iniziare il ciclo di studi SSS abbia svolto per almeno due anni un'attività professionale in ambito commerciale o economico-aziendale con un grado di occupazione dell'80%.

## **8 Procedura di promozione e qualificazione**

### **8.1 Disposizioni generali**

L'organo di formazione redige un regolamento degli studi. Il regolamento degli studi norma dettagliatamente tutte le procedure di qualificazione. Regolamenta soprattutto anche la procedura di ammissione, la struttura del ciclo di formazione, la promozione e i rimedi giuridici. Il regolamento degli studi relativamente alla procedura di qualificazione deve soddisfare i seguenti criteri:

- L'organizzazione degli esami con la responsabilità degli esami è definita.
- Le parti di esami della procedura di qualificazione sono descritte e soddisfano i requisiti minimi di cui al presente capitolo.
- Le condizioni di ammissione alla procedura di qualificazione sono descritte.
- Esiste una commissione d'esame indipendente, costituita da rappresentanti della pratica e del mondo del lavoro.
- Ogni parte d'esame della procedura di qualificazione conclusiva viene valutata almeno da un docente dell'istituzione di formazione e una/un esperta/o della pratica.
- La procedura decisionale in sede di valutazione è definita.
- Il venire in essere e la ponderazione di qualificazioni parziali (controllo dei campi d'azione), della promozione e delle procedure di qualificazione conclusive sono descritte.
- La norma fissante le condizioni di superamento è descritta.
- I rimedi giuridici sono descritti.

### **8.2 Verifica delle prestazioni nei campi d'azione**

L'espletamento delle competenze viene valutato per ciascun campo d'azione attraverso modalità di dimostrazione delle prestazioni orali, scritte o di altro genere, nonché attraverso lavori di transfer e progetto.

La dimostrazione o le dimostrazioni delle prestazioni venute in essere per ciascun campo d'azione generano un voto per ciascun campo d'azione.

Il campo d'azione 10 (comunicazione/competenza linguistica/lingua straniera) è costituito da due parti:

- Parte A: Comunicazione/Competenza linguistica
- Parte B: Lingua straniera

La somma delle due dimostrazioni delle prestazioni delle parti A e B produce il voto del campo d'azione 10.

Il controllo delle prestazioni di tutti i campi d'azione comprende 300 ore di apprendimento. L'organo di formazione le distribuisce nel suo regolamento degli studi in base alla forma o alle forme di esame tra i diversi campi d'azione.

L'organo di formazione definisce i dettagli nel regolamento degli studi, accertandosi che le forme d'esame selezionate siano orientate al transfer.



### **8.3 Procedura di qualificazione conclusiva**

La procedura di qualificazione conclusiva si articola nei seguenti tre elementi:

1. Documentazione delle competenze di azione acquisite durante il primo anno di studi.  
La verifica delle competenze di azione deve valutare che la studentessa/lo studente abbia acquisito gli obiettivi da raggiungere nel primo anno di studi in base al piano di formazione dell'organo di formazione. L'organo di formazione è libero di scegliere la forma d'esame, avendo tuttavia cura di fare in modo che questa rispecchi le situazioni pratiche interconnesse.  
La verifica deve essere conclusa entro la fine del terzo semestre. Essa comprende almeno 20 ore di studio.  
L'organo di formazione definisce i dettagli di implementazione nel regolamento di studi.
2. Lavoro di progetto durante il ciclo di formazione SSS in team (gruppo da due a cinque persone).  
Il lavoro di progetto viene svolto nell'ambito dei due ultimi anni di studio e ha una durata di 100 ore di studio.  
L'organo di formazione definisce i dettagli di implementazione nel regolamento degli studi.
3. Lavoro di diploma  
Il lavoro di diploma contempla un tema rientrante nelle competenze specifiche dell'ambito professionale che presenti un beneficio economico pratico.  
Il lavoro di diploma è un lavoro singolo della durata di circa 200 ore di studio. Si svolge alla fine della formazione e può essere integrato nel 5° o 6° semestre. La studentessa o lo studente può svolgere il lavoro di diploma anche successivamente all'ultimo semestre, ovvero entro tre mesi.  
L'organo di formazione definisce nel regolamento degli studi la finestra temporale per il lavoro di diploma.  
  
Il lavoro di diploma viene presentato davanti a un organo di esaminatrici/esaminatori. Alla fine della presentazione le esaminatrici e gli esaminatori pongono delle domande al candidato o alla candidata.  
L'organo di esaminatrici ed esaminatori si compone di almeno due esaminatrici/esaminatori (almeno un docente dell'istituto di formazione e almeno un'esaminatrice/un esaminatore proveniente dal mondo della pratica professionale). Le esaminatrici e gli esaminatori provenienti dal mondo della pratica professionale possono essere messi a disposizione dalle organizzazioni del mondo del lavoro (Art. 6 OERic).  
Se il lavoro di diploma non ha avuto un esito positivo, questo può essere ripetuto solo una volta. In questo caso deve essere scelto un nuovo tema nell'ambito delle competenze specifiche del settore professionale

### **8.4 Interruzione e abbandono dello studio**

Chi deve interrompere o abbandonare lo studio riceve una conferma dell'organo di formazione. Tale conferma fornisce informazioni sulla durata degli studi e sulle prestazioni di apprendimento svolte nonché sulla loro valutazione. In caso di eventuale ripresa degli studi, le prestazioni di studio vengono considerate per la durata di tre anni con effetto retroattivo.

## 9 Forme di offerta con ore di apprendimento e loro ripartizione

I corsi di formazione possono essere offerti solo parallelamente al lavoro e comprendono almeno 3600 ore di studio.

Durante la formazione parallela al lavoro l'attività professionale viene computata al periodo di formazione con 720 ore di studio. Affinché l'attività di studio e quella professionale si completino efficacemente, valgono le disposizioni sulla pratica professionale di cui alle condizioni di ammissione.

L'economista aziendale SSS ottiene un'idoneità al mercato diretta grazie a un coordinamento ben configurato delle componenti formative scolastiche e pratiche.

La loro capacità di coniugare le conoscenze di base economico-aziendali con i compiti pratici li rende dei professionisti estremamente richiesti nel mercato del lavoro.

Per raggiungere questo obiettivo, gli istituti di formazione realizzano ove possibile molte situazioni di transfer. Queste situazioni consentono di approfondire e integrare le conoscenze trasmesse e mostrano l'implementazione dei temi acquisiti a livello teorico nella pratica lavorativa.

Gli istituti di formazione dimostrano in un progetto didattico nel piano di formazione come vengono guidati, accompagnati e valutati in modo mirato questi processi e come questi siano valutati nella procedura di qualificazione, affinché possa essere consentito il transfer nella pratica.

Il programma quadro d'insegnamento non prevede una formazione a tempo pieno.

### 9.1 Ripartizione delle ore di studio

Ambiti di formazione	Ripartizione tempi ore di studio
Studi collegati (con affiancamento qualificato)	Min. 720
Studio autonomo guidato *	Da 560 a 860
Studio autonomo libero *	Da 560 a 860
Verifiche delle prestazioni nei campi d'azione (controlli del successo di apprendimento complessivi e verifiche delle prestazioni, lavori di transfer e progetto)	Min. 300
Esame dopo il primo anno di studi (controllo del successo di apprendimento fino al più tardi alla fine del 3° semestre)	20
Lavoro di progetto in team (procedura di qualificazione conclusiva)	100
Lavoro di diploma (procedura di qualificazione conclusiva)	200
Pratica professionale parallela	Max. 720
<b>Totale</b>	<b>3600</b>

\* Lo studio autonomo guidato o libero può variare nella fascia indicata tenendo conto dei requisiti minimi.



## 9.2 Componenti formative

Componenti formative	Descrizione	Esempi	Indicatori
Studi collegati (con affiancamento qualificato)	Assistenza analogica e digitale di classi, gruppi o singoli da parte del personale docente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lezione in presenza classica</li><li>• Lavori di gruppo assistiti</li><li>• Webinar sincroni, aule virtuali</li><li>• Assistenza analogica o digitale di singoli o piccoli gruppi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavoro comprensibile dal punto di vista delle tempistiche dei docenti con le studentesse e gli studenti</li></ul>
Studio individuale guidato	Compiti di studio assegnati nell'incarico che vengono svolti dai singoli o in gruppo entro un determinato periodo di tempo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esercitazioni</li><li>• Definizione dei compiti</li><li>• Incarichi di lettura prestrutturati</li><li>• Tutorial</li><li>• Video interattivi</li><li>• Incarichi di ricerca</li><li>• Compiti di transfer</li><li>• Laboratori</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definizione dei compiti</li><li>• Ancoramento curricolare nel piano di studi</li><li>• Collegamento con studi collegati</li></ul>
Studio individuale	Apprendimento individuale e autonomo che serve al raggiungimento degli obiettivi dello studio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparazione preliminare e successiva</li><li>• Preparazioni agli esami</li><li>• Tempistiche di apprendimento generali</li><li>• Lavoro in base agli interessi</li><li>• Lavori di transfer individuali, p.es. preparazione agli esami di promozione</li><li>• Riflessioni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo di apprendimento individuale (tempi indicati dalle studentesse/dagli studenti)</li></ul>

L'organo di formazione indica nel suo piano di studi, specificando in modo differenziato le forme sociali e di lavoro, come garantisce il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento e le competenze da acquisire per ciascun campo d'azione.

### **9.3 Approfondimento**

L'organo di formazione può offrire degli indirizzi di approfondimento. La studentessa/lo studente può scegliere un indirizzo di approfondimento di 300 ore di studio. Gli indirizzi di approfondimento possono essere svolti sotto forma di ore di studio in materie collegate e/o in altre forme di apprendimento e insegnamento.

Se viene svolto un approfondimento, questa parte integrante comprende 3600 ore di studio.

## **10 Disposizioni finali**

### **10.1 Sospensione dell'attuale Programma quadro d'insegnamento**

Il Programma quadro d'insegnamento per cicli di formazione delle scuole specializzate superiori in economia aziendale viene sospeso dal 30.06.2008 (incl. modifiche).

### **10.2 Entrata in vigore**

Il presente Programma quadro d'insegnamento entra in vigore con l'approvazione da parte della SEFRI.

### **10.3 Disposizioni transitorie**

Gli operatori di formazione che offrono cicli di studio riconosciuti sulla base del Programma quadro d'insegnamento del 30.06.2008 (incl. modifiche) devono presentare una richiesta alla SEFRI per una revisione della procedura di riconoscimento della formazione entro due anni dall'approvazione del presente Programma quadro d'insegnamento. Se tale termine non viene rispettato, decade il riconoscimento del ciclo di formazione in questione.

### **10.4 Verifica**

Gli organi responsabili sono tenuti a tenere conto degli sviluppi economici, tecnologici e didattici.



## 10.5 Rilascio

Sulla base dell'articolo 8 OERic-SSS dell'11 settembre 2017 gli organi responsabili rilasciano il seguente programma quadro d'insegnamento Economia aziendale SSS.

Zurigo, 1.3.2022

Organi responsabili Programma quadro d'insegnamento Economia aziendale SSS  
Ufficio organi responsabili

CIFC Svizzera

Roland Hohl

Società impiegati commercio

Corinne Marrel

hfw.ch

Thierry Kurtzemann

Ufficio organi responsabili

Claudia Zürcher

## 10.6 Approvazione

Berna, 14/04/2022

Segreteria di Stato per la formazione,  
la ricerca e l'innovazione SEFRI

Rémy Hübschi  
Direttore supplente  
Capodivisione Formazione professionale e continua