

## **Direttive inerenti al regolamento d'esame**

### **Agente tecnico commerciale**

18 ottobre 2023 (sostituisce tutte le versioni precedenti)  
Si applica a partire dall'anno d'esame 2024

## Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
1.1	Scopo delle direttive	3
1.2	Profilo professionale	3
1.3	Organizzazione	4
<b>2</b>	<b>Procedura amministrativa</b>	<b>4</b>
2.1.	Procedura di iscrizione	4
2.2	Compensazione degli svantaggi, visione degli atti, rimedi giuridici	5
<b>3</b>	<b>Esame</b>	<b>6</b>
3.1	Discipline	6
3.2	Struttura dell'esame	8
3.2.1	Parte d'esame 1: supply chain management	9
3.2.2	Parte d'esame 2: marketing e vendita	10
3.2.3	Parte d'esame 3: management del personale	11
3.2.4	Parte d'esame 4: economia finanziaria	12
3.2.5	Parte d'esame 5: gestione aziendale	13
3.2.6	Parte d'esame 6: diritto ed economia politica	14
3.2.7	Parte d'esame 7: case study integrato	15
3.2.8	Parte d'esame 8: metodologia decisionale e di risoluzione dei problemi	16
3.2.9	Parte d'esame 9: presentazione e comunicazione	17
3.3	Panoramica delle parti d'esame e delle note	18
3.4	Attribuzione delle note	19
<b>4</b>	<b>Allegato 1: competenze/criteri di valutazione per disciplina</b>	<b>20</b>
4.1	Panoramica delle competenze operative	20
4.2	Disciplina 1 "Diritto ed economia politica"	22
4.3	Disciplina 2 "Gestione aziendale e ambiente"	25
4.4	Disciplina 3 "Direzione del personale e comunicazione"	33
4.5	Disciplina 4 "Gestione finanziaria"	38
4.6	Disciplina 5 "Supply chain management"	40
4.7	Disciplina 6 "marketing e vendite"	46
4.8	Disciplina 7 "Servizi (servizio clienti)"	53
4.9	Disciplina 8 "Management del personale"	55
4.10	Disciplina 9 "Contabilità finanziaria e accounting"	58
4.11	Disciplina 10 "Infrastruttura"	61
4.12	Disciplina 11 "Processi di sostegno"	63
<b>5</b>	<b>Allegato 2: glossario</b>	<b>65</b>

## **1 Introduzione**

L'attestato professionale federale (APF) di agente tecnico commerciale (ATC) si acquisisce al superamento dell'esame di professione. L'esame di professione è volto a testare quanto descritto nei campi delle competenze operative, nonché le competenze acquisite nella prassi di lavoro. Le competenze sono state individuate da esperti del settore e riassunte in un profilo delle competenze. L'attenzione è stata focalizzata sulle situazioni di lavoro quotidiane che gli ATC devono affrontare nello svolgimento della professione.

### **1.1 Scopo delle direttive**

Queste direttive offrono ai candidati una panoramica dell'esame federale di professione. Esse si basano sul regolamento d'esame per l'esame di professione di agente tecnico commerciale dell'ottobre 2016.

Le direttive contengono:

- tutte le informazioni importanti per la preparazione e l'esecuzione dell'esame di professione
- informazioni sulle discipline d'esame
- una descrizione dettagliata dei contenuti dell'esame di professione
- una lista delle competenze per ogni disciplina

### **1.2 Profilo professionale**

#### **Campo di attività**

Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono specialisti e dirigenti qualificati che coordinano e dirigono i team e i progetti specialistici e/o interdisciplinari. Elaborano soluzioni aziendali principalmente in ambito tecnico ed economico-aziendale. Grazie a una formazione generalista, sono dotati di una profonda comprensione dell'impresa e del contesto complessivo in cui essa opera. Gli ATC agiscono all'interno di piccole, medie e grandi imprese, rivestendo diverse funzioni che necessitano di un know-how economico-aziendale. Nelle piccole e medie imprese assumono compiti direttivi di ampia portata, nelle grandi imprese dirigono le unità organizzative con profonde conoscenze degli ambiti a monte e a valle. Tipici campi di attività sono ad esempio:

- vendita di prodotti tecnici e marketing
- supply chain management
- direzione di progetti in ambito tecnico ed economico-aziendale
- direzione di piccole e medie imprese

#### **Principali competenze operative**

Gli ATC dispongono di comprovate competenze in materia di direzione aziendale e del personale. Nella loro attività direzionale prendono in considerazione con coerenza le interconnessioni macroeconomiche, integrando gli aspetti legali e finanziari. Impostano la direzione dei collaboratori e del team agendo nel campo conflittuale del rapporto tra organizzazione e individuo. Nei settori marketing, vendita e supply chain management gli ATC adempiono a tutte le mansioni ed assicurano una comunicazione interna ed esterna eccellente con tutti i gruppi coinvolti. Gli ATC sono preparati alla gestione delle risorse umane e ad affrontare nuove forme e nuovi metodi di lavoro. Affrontano con professiona-

lità le sfide del mondo del lavoro. Creano i presupposti organizzativi per il raggiungimento dei criteri qualitativi, ambientali e di sicurezza e per un'infrastruttura adeguata.

### **Esercizio della professione**

Nell'esercizio quotidiano delle loro attività specialistiche e direzionali, gli ATC assumono responsabilità di carattere sociale, economico ed ecologico. In virtù del loro background tecnico-commerciale e delle loro competenze economico-aziendali, fungono da punto di giunzione tra tecnica ed economia. Garantiscono la buona esecuzione dei processi aziendali, tenendo conto del sistema globale e delle condizioni quadro dell'impresa. Affrontano attivamente le nuove sfide.

### **Contributo della professione alla società, all'economia, alla cultura e alla natura**

Gli ATC operano nel rispetto di principi economici, sociali ed ecologici e impiegano le risorse in modo efficace ed efficiente. Assicurano la competitività della propria impresa, in particolare nel settore industriale-commerciale. Affrontano la concorrenza con correttezza e trasparenza e garantiscono un comportamento adeguato nei confronti di tutti i gruppi coinvolti e della natura.

## **1.3 Organizzazione**

Tutti i compiti relativi al conferimento dell'attestato professionale federale sono affidati a una commissione d'esame. La lista dettagliata dei compiti della commissione d'esame è contenuta nel regolamento d'esame al punto 2.2.

La segreteria d'esame è disponibile al seguente indirizzo:

Ufficio Anavant  
Esame di professione di agente tecnico-commerciale  
Direzione esami  
Casella postale  
5401 Baden  
044 552 01 50  
info@anavant.ch

## **2 Procedura amministrativa**

### **2.1. Procedura di iscrizione**

Per potersi iscrivere con successo all'esame di professione, i candidati devono rispettare la seguente procedura:

#### **Fase 1: pubblicazione dell'esame di professione**

La pubblicazione è disponibile sul sito [www.anavant.ch](http://www.anavant.ch)

#### **Fase 2: controllo dei criteri di ammissione**

I candidati controllano di soddisfare i criteri di ammissione indicati al punto 3 del regolamento d'esame. Se sono in grado di presentare tutta la documentazione richiesta, possono procedere alla compilazione dell'iscrizione.

La lista dei campi professionali riconosciuti come pratica professionale si trovano all'indirizzo [www.anavant.ch](http://www.anavant.ch). Anche le domande frequenti (FAQ) sull'ammissione sono disponibili all'indirizzo [www.anavant.ch](http://www.anavant.ch).

In casi eccezionali è prevista l'ammissione sulla base di una valutazione preliminare. La relativa procedura si trova all'indirizzo [www.anavant.ch](http://www.anavant.ch).

### **Fase 3: pagamento della tassa d'esame**

I candidati devono corrispondere la tassa d'esame al momento dell'iscrizione.

### **Fase 4: iscrizione all'esame di professione**

I candidati eseguono l'iscrizione online oppure tramite il modulo ufficiale. All'iscrizione vanno allegati:

- un riepilogo del percorso professionale assolto e della pratica professionale svolta;
- una copia dei documenti richiesti per l'ammissione e certificati o attestati di lavoro, contenenti una descrizione dell'attività svolta, che comprovino la necessaria pratica nel settore tecnico;
- indicazione della lingua d'esame;
- copia di un documento d'identità con fotografia;
- indicazione del numero di assicurazione sociale (numero AVS);

### **Fase 5: decisione di ammissione**

Almeno tre mesi prima dell'inizio dell'esame di professione, i candidati ricevono per iscritto la decisione in merito all'ammissione all'esame stesso. L'ammissione viene comunicata con riserva del puntuale pagamento della tassa d'esame. In caso di decisione negativa, vengono comunicati anche la motivazione e l'informativa sui rimedi giuridici.

Insieme alla decisione di ammissione, i candidati ricevono anche le direttive d'esame, che contengono informazioni sull'organizzazione dell'esame (date, luogo, procedura e regolamento in caso di ritiro) e sull'esecuzione dello stesso.

### **Fase 6: ricevimento della convocazione**

I candidati e le candidate ricevono una convocazione almeno 30 giorni prima dell'inizio dell'esame. Questa contempla:

- il programma d'esame e le direttive d'esame;
- l'elenco dei periti (online).

### **Fase 7: richiesta di rikusazione (all'occorrenza)**

Se nei confronti di uno dei periti sussiste un conflitto di interessi (precedente collaboratore/superiore o altro), i candidati hanno la facoltà di presentare entro 14 giorni dalla data di inizio dell'esame, presso la segreteria d'esame e all'attenzione della commissione d'esame, una richiesta di rikusazione. La richiesta deve contenere motivazioni sufficienti e plausibili.

## **2.2 Compensazione degli svantaggi, visione degli atti, rimedi giuridici**

La homepage della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) fornisce ulteriori informazioni e fogli informativi per i candidati su

- Contributi federali per i corsi di preparazione
- Procedura di ricorso
- Diritto di esaminare gli atti
- Compensazione degli svantaggi legati all'handicap

(Link valido il 16.10.2023:

<https://www.sbf.admin.ch/sbfi/it/home/formazione/fpc/fps/esami-federali/candidati-e-titolari-degli-atteati.html>

Con riserva di modifiche sul sito web della SEFRI).

Le relative disposizioni della SEFRI sono parte integrante delle presenti direttive.

### 3 Esame

#### 3.1 Discipline

L'esame professionale federale si basa su 11 discipline, nelle quali sono state raggruppate a livello tematico le competenze necessarie per la professione di ATC. Le 11 discipline oggetto d'esame sono:



#### **Disciplina 1: diritto ed economia politica**

La disciplina 1 contempla l'individuazione di proposte microeconomiche e macroeconomiche per l'attività dell'impresa (nell'ambito di competenza), nonché l'applicazione dei principi del diritto pubblico e privato per l'impresa.

#### **Disciplina 2: gestione aziendale e ambiente**

La disciplina 2 racchiude le competenze relative alla gestione aziendale strategica nel settore di competenza, all'accompagnamento dei processi di trasformazione, nonché al management dei progetti e delle conoscenze. Gli ATC possiedono inoltre competenze nella redazione di business plan, nell'impostazione della struttura organizzativa e nel management dei processi. Sviluppano misure ecologiche, formulano proposte a riguardo del management delle tecnologie e applicano i principi di etica economica e aziendale.

#### **Disciplina 3: direzione del personale e comunicazione**

La disciplina 3 comprende le competenze in materia di direzione del personale, sia nell'attività quotidiana che in situazioni eccezionali. In questo contesto, gli ATC organizzano riunioni e corsi di forma-

zione per i clienti o il personale interno, informano e comunicano sia all'interno che all'esterno, anche in situazioni delicate. Gli ATC si distinguono inoltre per le loro vaste competenze nel self management.

#### **Disciplina 4: gestione finanziaria**

Nel contesto della gestione finanziaria, gli ATC pianificano il budget per il proprio settore di competenza, si occupano del controlling, partecipano a progetti di investimento e finanziamento e supportano la pianificazione finanziaria.

#### **Disciplina 5: supply chain management**

Gli ATC assumono una funzione sovraordinata all'interno del supply chain management. Redigono strategie di approvvigionamento e produzione e analizzano il mercato dell'approvvigionamento. Partecipano alla selezione dei fornitori, redigono piani delle capacità e preparano la logistica di distribuzione. Gli ATC dispongono inoltre di competenze operative, controllano le merci in ingresso o provvedono al commissionamento e imballaggio di quelle in uscita.

#### **Disciplina 6: marketing e vendita**

La disciplina 6 comprende le competenze di vendita, come l'acquisizione di nuovi clienti, l'individuazione delle necessità della clientela, le offerte, i rendiconti annuali, l'evasione degli ordini e la cura del portafoglio clienti. Comprende inoltre competenze di marketing, come l'analisi e la segmentazione del mercato, il marketing mix, la promozione delle vendite, la partecipazione alla determinazione dei prezzi e l'utilizzo di un CRM.

#### **Disciplina 7: servizi (servizio clienti)**

Gli ATC si dimostrano competenti nella reazione alle richieste della clientela, al feedback della clientela e ai reclami.

#### **Disciplina 8: management del personale**

L'ambito di competenze 8 contempla le competenze nell'ambito delle risorse umane, ovvero: reclutamento e introduzione di nuovi collaboratori, valutazione dei collaboratori, loro remunerazione, incentivazione, sviluppo e licenziamento. In questo contesto, gli ATC si attengono ai principi del diritto del lavoro e della previdenza sociale.

#### **Disciplina 9: contabilità finanziaria e accounting**

La disciplina 9 riassume le competenze di contabilità finanziaria ed aziendale. Ad esse appartengono: il controllo dei creditori, la contabilità dei debitori, la registrazione dei movimenti d'affari correnti, la gestione di una contabilità semplice incluso bilancio annuale per finanze e accounting, nonché l'estrapolazione dei costi, la computazione e il calcolo del fatturato minimo nel contesto della contabilità aziendale.

#### **Disciplina 10: infrastruttura**

Gli ATC possiedono competenze nella valutazione e nell'ottimizzazione dell'infrastruttura, in particolare modo dell'infrastruttura IT.

#### **Disciplina 11: qualità, norme, sicurezza sul lavoro ed ecologia**

La disciplina 11 contempla le competenze necessarie per la realizzazione e il rispetto dei criteri qualitativi e normativi, delle disposizioni di sicurezza sul lavoro e delle norme ambientali.

Le discipline sono descritte in maniera dettagliata in allegato.

### 3.2 Struttura dell'esame

L'esame è orientato alle competenze e alla realtà professionale degli ATC. Nell'esame vengono testate le competenze nelle discipline sopraindicate sulla base di esercizi articolati, orientati alla realtà pratica. L'esame consiste di 9 parti, dettagliatamente descritte qui di seguito.

Struttura dell'esame di professione di agente tecnico commerciale / agente tecnica commerciale con attestato professionale federale	Prove scritte		Prove orali
	<b>Parte d'esame 1: Supply Chain Management</b> Domande nozionistiche / Mini cases Discipline: disc. 5, 10, 11 Focus: conoscenze/comprendione/analisi Durata: 90 minuti	<b>Parte d'esame 5: gestione aziendale</b> Domande nozionistiche / Mini cases Discipline: disc. 2 Focus: conoscenze/comprendione/analisi Durata: 90 minuti	<b>Parte d'esame 9: presentazione e comunicazione</b> presentazione/riflessione Discipline: interdisciplinare (tecnica di presentazione, raccolta e preparazione di contenuti centrali) Focus: analisi/applicazione Durata: 45 minuti di cui 30 minuti preparazione 15 minuti presentazione 5 minuti colloquio di riflessione Critical incident Discipline: interdisciplinare (comunicazione/self management) Focus: intervento deciso in situazioni impegnative Durata: 15 minuti
	<b>Parte d'esame 2: marketing e vendita</b> Domande nozionistiche / Mini cases Discipline: disc. 6, 7 Focus: conoscenze/comprendione/analisi Durata: 90 minuti	<b>Parte d'esame 6: diritto ed economia politica</b> Domande nozionistiche / Mini cases Discipline: disc. 1 Focus: conoscenze/comprendione/analisi Durata: 90 minuti	
	<b>Parte d'esame 3: management del personale</b> Domande nozionistiche / Mini cases Discipline: disc. 3, 8 Focus: conoscenze/comprendione/analisi Durata: 90 minuti	<b>Parte d'esame 7: case study integrato</b> case study guidato Discipline: interdisciplinare Focus: sintesi Durata: 2,5 ore	
	<b>Parte d'esame 4: economia finanziaria</b> Domande nozionistiche / Mini cases Discipline: disc. 4, 9 Focus: conoscenze/comprendione/analisi Durata: 90 minuti	<b>Parte d'esame 8: metodologia decisionale e di risoluzione dei problemi</b> in-basket Disc.: interdisciplinare (tecnica di lavoro) Focus: analisi/applicazione Durata: 60 minuti	



### 3.2.1 Parte d'esame 1: supply chain management

La parte d'esame 1 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 1: supply chain management</b>	
Obiettivo	Nel contesto di una prova scritta individuale, i candidati dimostrano di possedere vaste conoscenze, nonché profonde capacità di comprensione e di analisi nelle discipline 5 "Supply chain management", 10 "Infrastruttura" e 11 "Qualità, norme, sicurezza sul lavoro ed ecologia". A questo scopo rispondono a un set di domande nozionistiche aperte e chiuse ed elaborano dei mini-cases.
Focus	Il focus è sull'esame delle conoscenze e delle capacità di comprensione, analisi e riflessione.
Metodo	Le domande nozionistiche comprendono diversi tipi di esercizi: <ul style="list-style-type: none"><li>• domande sì/no</li><li>• single choice</li><li>• multiple choice</li><li>• domande di attribuzione</li><li>• domande di ordinamento cronologico</li><li>• domande a risposta aperta/esercizi testuali</li></ul> I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	90 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale / La prova può essere eseguita con supporto IT o cartaceo.
Ausili	Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vedi discipline 5 "Supply chain management", 10 "Infrastruttura" e 11 "Qualità, norme, sicurezza sul lavoro ed ecologia" in allegato.

### 3.2.2 Parte d'esame 2: marketing e vendita

La parte d'esame 2 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 2: marketing e vendita</b>	
Obiettivo	Nel contesto di una prova scritta individuale, i candidati dimostrano di possedere vaste conoscenze, nonché profonde capacità di comprensione e di analisi nelle discipline 6 "Marketing e vendita" e 7 "Servizi (servizio clienti)". A questo scopo rispondono a un set di domande nozionistiche aperte e chiuse ed elaborano dei mini-cases.
Focus	Il focus è sull'esame delle conoscenze e delle capacità di comprensione, analisi e riflessione.
Metodo	Le domande nozionistiche comprendono diversi tipi di esercizi: <ul style="list-style-type: none"><li>• domande sì/no</li><li>• sigle choice</li><li>• multiple choice</li><li>• domande di attribuzione</li><li>• domande di ordinamento cronologico</li><li>• domande a risposta aperta/esercizi testuali</li></ul> I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	90 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale / La prova può essere eseguita con supporto IT o cartaceo.
Ausili	Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vedi discipline 6 "Marketing e vendita" e 7 "Servizi (servizi ai clienti)" in allegato.

### 3.2.3 Parte d'esame 3: management del personale

La parte d'esame 3 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 3: management del personale</b>	
Obiettivo	Nel contesto di una prova scritta individuale, i candidati dimostrano di possedere vaste conoscenze, nonché profonde capacità di comprensione e di analisi nelle discipline 3 "Direzione del personale e comunicazione" e 8 "Management del personale". A questo scopo rispondono a un set di domande nozionistiche aperte e chiuse ed elaborano dei mini-cases.
Focus	Il focus è sull'esame delle conoscenze e delle capacità di comprensione, analisi e riflessione.
Metodo	Le domande nozionistiche comprendono diversi tipi di esercizi: <ul style="list-style-type: none"><li>• domande sì/no</li><li>• sigle choice</li><li>• multiple choice</li><li>• domande di attribuzione</li><li>• domande di ordinamento cronologico</li><li>• domande a risposta aperta/esercizi testuali</li></ul> I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	90 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale / La prova può essere eseguita con supporto IT o cartaceo.
Ausili	- Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database). - Testi giuridici: Codice civile (CC), Codice delle obbligazioni (CO) (sono ammesse solo edizioni non commentate / edizioni senza commenti o spiegazioni)
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vedi discipline 3 "Direzione del personale e comunicazione" e 8 "Management del personale" in allegato.

### 3.2.4 Parte d'esame 4: economia finanziaria

La parte d'esame 4 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 4: economia finanziaria</b>	
Obiettivo	Nel contesto di una prova scritta individuale, i candidati dimostrano di possedere vaste conoscenze, nonché profonde capacità di comprensione e di analisi nelle discipline 4 "Gestione finanziaria e 9 "Contabilità finanziaria e accounting". A questo scopo rispondono a un set di domande nozionistiche aperte e chiuse ed elaborano dei mini-cases.
Focus	Il focus è sull'esame delle conoscenze e delle capacità di comprensione, analisi e riflessione.
Metodo	Le domande nozionistiche comprendono diversi tipi di esercizi: <ul style="list-style-type: none"><li>• domande sì/no</li><li>• sigle choice</li><li>• multiple choice</li><li>• domande di attribuzione</li><li>• domande di ordinamento cronologico</li><li>• domande a risposta aperta/esercizi testuali</li></ul> I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	90 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale / La prova può essere eseguita con supporto IT o cartaceo.
Ausili	Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vedi discipline 4 "Gestione finanziaria" e 9 "Contabilità finanziaria e accounting" in allegato.

### 3.2.5 Parte d'esame 5: gestione aziendale

La parte d'esame 5 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 5: gestione aziendale</b>	
Obiettivo	Nel contesto di una prova scritta individuale, i candidati dimostrano di possedere vaste conoscenze, nonché profonde capacità di comprensione e di analisi nella disciplina 2 "Gestione aziendale e ambiente". A questo scopo rispondono a un set di domande nozionistiche aperte e chiuse ed elaborano dei mini-cases.
Focus	Il focus è sull'esame delle conoscenze e delle capacità di comprensione, analisi e riflessione.
Metodo	Le domande nozionistiche comprendono diversi tipi di esercizi: <ul style="list-style-type: none"><li>• domande sì/no</li><li>• sigle choice</li><li>• multiple choice</li><li>• domande di attribuzione</li><li>• domande di ordinamento cronologico</li><li>• domande a risposta aperta/esercizi testuali</li></ul> I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	90 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale / La prova può essere eseguita con supporto IT o cartaceo.
Ausili	Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vedi disciplina 2 "Gestione aziendale e ambiente" in allegato.

### 3.2.6 Parte d'esame 6: diritto ed economia politica

La parte d'esame 6 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 6: diritto ed economia politica</b>	
Obiettivo	Nel contesto di una prova scritta individuale, i candidati dimostrano di possedere vaste conoscenze, nonché profonde capacità di comprensione e di analisi nella disciplina 1 "Diritto ed economia politica". A questo scopo rispondono a un set di domande nozionistiche aperte e chiuse ed elaborano dei mini-cases.
Focus	Il focus è sull'esame delle conoscenze e delle capacità di comprensione, analisi e riflessione.
Metodo	Le domande nozionistiche comprendono diversi tipi di esercizi: <ul style="list-style-type: none"><li>• domande sì/no</li><li>• sigle choice</li><li>• multiple choice</li><li>• domande di attribuzione</li><li>• domande di ordinamento cronologico</li><li>• domande a risposta aperta/esercizi testuali</li></ul> I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	90 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale / La prova può essere eseguita con supporto IT o cartaceo.
Ausili	- Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database). - Testi giuridici: Codice civile (CC), Codice delle obbligazioni (CO), Legge sulla esecuzione e sul fallimento (LEF) (sono ammesse solo le edizioni non commentate/le edizioni senza commenti o spiegazioni).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vedi disciplina 1 "Diritto ed economia politica" in allegato.

### 3.2.7 Parte d'esame 7: case study integrato

La parte d'esame 7 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 7: case study integrato</b>	
Obiettivo	I candidati elaborano consecutivamente, in diverse prove parziali, un caso pratico complesso. Nel case study integrato vengono coniugate, in un caso pratico interdisciplinare, le competenze centrali di diverse discipline. Inoltre è possibile esaminare la competenza linguistica (italiano) dei candidati assegnando loro una prova parziale corrispondente (ad es. redazione di un'informativa) per valutarne le abilità linguistiche.
Focus	Sintesi
Metodo	Il case study guidato descrive un caso interdisciplinare di centrale importanza per gli agenti tecnico-commerciali, nonché ulteriori eventuali aspetti pratici rilevanti per l'esecuzione della prova. Con 3-5 prove parziali, i candidati vengono condotti attraverso l'elaborazione del caso. All'occorrenza vengono fornite informazioni aggiuntive per ogni prova parziale. I possibili compiti richiesti al candidato sono: <ul style="list-style-type: none"><li>• analisi</li><li>• deduzione di conseguenze</li><li>• ideazione di proposte</li><li>• attuazione (ad es. la redazione di calcoli dei prezzi, l'elaborazione di profili professionali per posti vacanti, la strutturazione di un processo)</li></ul>
Durata	150 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale
Ausili	- Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database). - Testi giuridici: Codice civile (CC), Codice delle obbligazioni (CO) (sono ammesse solo edizioni non commentate / edizioni senza commenti o spiegazioni) - Open Book = max. 1 cartella formato standard A4, larghezza max. 7 cm (tutti i contenuti della cartella devono essere perforati e avere spazio nella cartella, nessun contenuto o foglio sciolto).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Incrocio di criteri di prestazione di diverse discipline

### 3.2.8 Parte d'esame 8: metodologia decisionale e di risoluzione dei problemi

La parte d'esame 8 consiste in una prova scritta.

<b>Parte d'esame 8: metodologia decisionale e di risoluzione dei problemi</b>	
Obiettivo	Nell'in-basket i candidati danno prova della loro capacità di analizzare, organizzare e strutturare il proprio lavoro, prioritizzare, inoltrare le informazioni o delegare le mansioni in situazioni in cui il tempo disponibile è limitato. In questo contesto vengono testate le competenze tecnico-organizzative del lavoro di tutte le discipline.
Focus	Conoscenza e comprensione, nonché analisi/applicazione/riflessione.
Metodo	Parte 1: Partendo da una situazione pratica complessa e realistica, i candidati ricevono una serie di informazioni, di scritti e documenti, nonché istruzioni sulla vita privata (ad es. compleanno della figlia ecc.). Le informazioni possono essere contraddittorie tra loro e la loro relazione non troppo evidente. I candidati hanno il compito di analizzare le informazioni, di priorizzarle in un piano di azione e di definire le misure da attuare motivandole. A questo scopo vengono messi a disposizione dei candidati degli ausili specifici per lo svolgimento della prova. Parte 2 (domande nozionistiche a risposta aperta e mini-cases): I mini-cases contengono brevi descrizioni di situazioni pratiche rilevanti per il successo dell'azienda. I candidati analizzano la situazione presentata, prendono posizione in modo dettagliato e sviluppano le misure adeguate.
Durata	60 minuti
Tipo d'esame	Prova scritta individuale
Ausili	Calcolatrice (sono ammesse calcolatrici indipendenti dalla rete, a basso rumore, con tastiera numerica (non tastiera QWERTZ o simili). Non sono ammesse calcolatrici con memoria di testo, programmabili o basate su database).
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Definizione delle priorità dei compiti, pianificazione dei processi (giornalieri). Incrocio di criteri di prestazione di diverse discipline



### 3.2.9 Parte d'esame 9: presentazione e comunicazione

La parte d'esame 9 consiste in una prova orale.

#### Parte d'esame 9: presentazione e comunicazione

Obiettivo	<b>Presentazione e colloquio di riflessione:</b> Ai candidati viene concesso un tempo di preparazione di 30 minuti con un punto di partenza. Analizzano questa situazione iniziale, ne ricavano una proposta di soluzione per una presentazione e preparano una presentazione di 8-10 minuti per un pubblico definito (ad esempio nuovi clienti, dipendenti, ecc.). Durante il periodo d'esame, i candidati tengono la presentazione. Dopo la presentazione, riflettono e approfondiscono le domande sul tema della presentazione/tecnica di presentazione in generale sulla base delle domande guida degli esperti dell'esame.
Focus	Analisi/applicazione
Metodo	I candidati tengono una presentazione, elaborandola principalmente sul posto sulla base di una situazione di partenza imposta. Con la presentazione i candidati dimostrano di saper individuare i contenuti chiave e di essere in grado di elaborarli in forma di presentazione, in maniera adeguata al gruppo target e metodologicamente fondata. Inoltre dimostrano di saper condurre una presentazione (tecnica di presentazione).
Durata	45 minuti, di cui: <ul style="list-style-type: none"><li>• 30 minuti di preparazione</li><li>• da 8 a 10 minuti di presentazione</li><li>• nel tempo rimanente: domande di approfondimento e riflessione</li></ul>
Tipo d'esame	Prova orale individuale
Ausili	Non sono ammessi ausili. Il materiale necessario sarà fornito in loco.
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Vari criteri nell'ambito della tecnica di presentazione

  

Obiettivo	<b>Critical incidents</b> I candidati elaborano oralmente da 2 critical incidents. I critical incidents descrivono situazioni pratiche che rappresentano una particolare sfida in quanto esigono una pronta reazione (ovvero un intervento attivo e concreto). I candidati descrivono oralmente come reagirebbero in una tale situazione, quali misure attuerebbero e in quale sequenza.
Focus	Intervento deciso in situazioni impegnative.
Metodo	I critical incidents sono formulati per iscritto. I candidati ricevono i compiti individualmente, leggono la descrizione del caso e il compito, li analizzano brevemente e commentano oralmente i compiti (in modo indipendente). Successivamente, ai can-

	didati vengono poste domande più specifiche e approfondite. Per ogni critical incidents sono previsti circa 7 minuti.
Durata	15 minuti
Tipo d'esame	Prova orale individuale
Ausili	Non sono ammessi ausili. Non è consentito prendere appunti o fare segni.
Valutazione	Valutazione in punti.
Criteri di valutazione	Incrocio di criteri di prestazione di diverse discipline

### 3.3 Panoramica delle parti d'esame e delle note

La seguente tabella offre una panoramica delle parti d'esame, delle durate e dei punteggi.

Parte d'esame	Tipo d'esame	Durata	Nota della voce	Ponderazione	Nota
1 Supply chain management disc. 5, 10, 11	scritto	90 min.	-	semplice	1
2 Marketing e vendita disc. 6, 7	scritto	90 min.	-	semplice	1
3 Management del personale disc. 3, 8	scritto	90 min.	-	semplice	1
4 Economia finanziaria disc. 4, 9	scritto	90 min.	-	semplice	1
5 Gestione aziendale disc. 2	scritto	90 min.	-	semplice	1
6 Diritto ed economia politica disc. 1	scritto	90 min.	-	semplice	1
7 case study integrato interdisciplinare	scritto	150 min.	-	semplice	1
8 metodologia decisionale e di risoluzione dei problemi interdisciplinare	scritto	60 min.	-	semplice	1
9 Presentazione e comunicazione interdisciplinare	orale	60 min.	-	semplice	1
<b>Totale</b>		<b>810 min.</b>			<b>9</b>

### **3.4 Attribuzione delle note**

L'esame è costituito da nove parti d'esame.

La valutazione dell'esame viene espressa in note. Il 4.0 e le note superiori designano prestazioni sufficienti. Per il superamento dell'esame devono sussistere le seguenti condizioni:

- a) la nota complessiva (la media delle note delle nove parti d'esame) non è inferiore a 4.0;
- b) non più di 2 note delle parti d'esame sono inferiori a 4.0;
- c) nessuna nota delle parti d'esame è inferiore a 3.0;
- d) la parte d'esame 7 "Case study integrato" è stata superata con una nota non inferiore a 4.0.

Queste direttive sono state emanate dalla Commissione d'esame il 18.10.2023 in conformità al Regolamento d'esame art. 2.21.

Dr. Rolf Meyer  
Presidente della Commissione d'esame di professione di agente tecnico-commerciale

4 Allegato 1: competenze/criteri di valutazione per disciplina

4.1 Panoramica delle competenze operative

Campo di competenze operative		Competenze operative									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Utilizzo dei principi di diritto e di economia politica	A1. Sviluppare proposte d'azione da considerazioni microeconomiche	A2. Sviluppare proposte d'azione da considerazioni macroeconomiche	A3. Applicare i principi del diritto pubblico nel lavoro quotidiano	A4. Applicare i principi del diritto privato nel lavoro quotidiano						
B	Gestione aziendale e azione orientata all'ambiente	B1. Sviluppare la strategia per il proprio settore di competenza	B2. Attuare la strategia nel proprio settore di competenza	B3. Accompagnare i processi di trasformazione	B4. Partecipare ai progetti in diversi ruoli	B5. Affrontare con professionalità i problemi di economia aziendale	B6. Attuare le basi del management delle conoscenze	B7. Assicurare la rintracciabilità e documentazione dei processi aziendali	B8. Partecipare alla redazione del business plan	B9. Partecipare alla creazione della struttura organizzativa	B10. Strutturare e introdurre i processi
		B11. Testare i processi	B12. Documentare i processi	B13. Rispondere ai requisiti e alle necessità dei partner in campo ecologico	B14. Sviluppare proposte fondamentali per il management delle tecnologie dell'impresa	B15. Rispettare l'etica economica e aziendale					
C	Direzione del personale e assicurazione della comunicazione	C1. Dirigere il personale nelle situazioni quotidiane	C2. Dirigere il personale in situazioni eccezionali	C3. Organizzare riunioni	C4. Organizzare corsi di formazione all'interno dell'azienda e presso clienti	C5. Comunicare e informare all'interno dell'impresa	C6. Comunicare con i gruppi esterni coinvolti	C7. Garantire la comunicazione in situazioni difficili	C8. Ottimizzare il tempo disponibile	C9. Sfruttare in modo oculato le proprie risorse	C10. Utilizzare in modo consapevole i media elettronici
		C11. Rafforzare il proprio valore di mercato	C12. Curare un network professionale								
D	Gestione finanziaria	D1. Redigere il budget per il proprio settore di competenza	D2. Eseguire il controlling	D3. Collaborare a progetti di investimento e finanziamento	D4. Supportare la pianificazione finanziaria						
E	Attuazione del supply chain management	E1. Applicare il codice per l'approvvigionamento	E2. Creare una strategia di approvvigionamento	E3. Analizzare il mercato di approvvigionamento	E4. Attuare il management dei fornitori	E5. Gestire l'entrata merci	E6. Attuare la strategia di produzione	E7. Pianificare i processi produttivi	E8. Eseguire i calcoli di controllo	E9. Preparare il lavoro nella logistica di distribuzione	E10. Commissionare e imballare merci e prodotti
		E11. Evadere gli ordini di consegna incl. carico merci	E12. Strutturare i processi logistici del magazzino	E13. Gestire lo stoccaggio e l'inventario	E14. Curare la logistica e sostenibilità dello smaltimento						

F	Gestione del marketing e delle vendite	F1. Acquisire nuovi clienti	F2. Individuare le necessità dei clienti	F3. Sfruttare il primo contatto spontaneo con i clienti	F4. Formulare le offerte	F5. Concludere gli affari	F6. Evadere gli ordini	F7. Consegnare il prodotto	F8. Monitorare il processo di evasione degli ordini	F9. Provvedere alla cura della clientela e alle misure di fidelizzazione	F10. Analizzare il mercato
		F11. Segmentare il mercato	F12. Fissare gli obiettivi di marketing e il marketing mix	F13. Attuare la promozione delle vendite	F14. Pianificare e realizzare eventi	F15. Partecipare all'allestimento del programma offerto	F16. Partecipare alla determinazione dei prezzi	F17. Rappresentare le marche all'esterno	F18. Utilizzare e curare il CRM		
G	Esecuzione dei servizi (servizio clienti)	G1. Rispondere alle richieste dei clienti	G2. Elaborare i feedback della clientela	G3. Elaborare i reclami							
H	Gestione delle risorse umane	H1. Reclutare personale per il proprio settore di competenza	H2. Introdurre i nuovi collaboratori	H3. Valutare i collaboratori	H4. Remunerare i collaboratori	H5. Curare lo sviluppo del personale	H6. Licenziare i collaboratori	H7. Applicare i principi del diritto del lavoro	H8. Applicare i principi del diritto previdenziale		
I	Gestione della contabilità finanziaria e dell'accounting	I1. Effettuare il controllo dei creditori	I2. Effettuare il controllo della contabilità dei debitori	I3. Effettuare la registrazione contabile degli affari correnti	I4. Redigere contabilità semplici incl. bilancio annuale	I5. Redigere il conto profitti e perdite e il piano di liquidità	I6. Determinare e comprendere i costi	I7. Calcolare i costi	I8. Calcolare il fatturato minimo		
J	Management dell'infrastruttura	J1. Valutare e ottimizzare l'infrastruttura IT	J2. Valutare e ottimizzare l'infrastruttura								
K	Gestione dei processi di sostegno	K1. Attuare i criteri qualitativi e normativi e garantirne il rispetto	K2. Assicurare la conformità a leggi e norme nei processi aziendali	K3. Attuare le disposizioni di sicurezza sul lavoro e garantirne il rispetto	K4. Attuare le norme e gli obiettivi di tipo ecologico						

Economia	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>1.1 Sviluppare proposte d'azione da considerazioni microeconomiche</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) ponderano gli sviluppi di particolare importanza che si verificano sui mercati dell'approvvigionamento e delle vendite e ne traggono conseguenze per il posizionamento della propria organizzazione (microeconomia).</p>	<p>1.1.1 Gli ATC sono in grado di analizzare avvenimenti microeconomici rilevanti per l'impresa e di trarne proposte d'azione per la propria impresa.</p> <p>1.1.2 Gli ATC comprendono profondamente i meccanismi centrali dei mercati dell'approvvigionamento, dei fattori produttivi e delle vendite.</p> <p>1.1.3 Gli ATC possiedono conoscenze sull'elasticità della domanda.</p> <p>1.1.4 Gli ATC conoscono i più frequenti interventi (statali) sul mercato e le relative conseguenze sui singoli attori del mercato.</p> <p>1.1.5 Gli agenti tecnico-commerciali dispongono di conoscenze basilari del fallimento del mercato e delle possibili conseguenze.</p> <p>1.1.6 Gli ATC sono consapevoli del significato dei processi microeconomici e riflettono sulle loro conseguenze/sul loro significato per la propria impresa.</p> <p>1.1.7 Gli ATC sono aperti e curiosi nei confronti dei prezzi, del loro sviluppo, delle loro cause e delle loro conseguenze sulla propria vita e sulla propria impresa.</p> <p>1.1.8 Gli ATC riflettono criticamente sul funzionamento di determinati mercati, sulla loro concentrazione e sui loro effetti sull'impresa.</p>
<p><b>1.2 Sviluppare proposte d'azione da considerazioni macroeconomiche</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) ponderano importanti realtà o sviluppi congiunturali e strutturali e ne traggono conseguenze per il posizionamento della propria organizzazione (macroeconomia).</p>	<p>1.2.1 Gli ATC sono in grado di analizzare gli avvenimenti macroeconomici più importanti e trarne proposte d'azione per la propria azienda.</p> <p>1.2.2 Gli ATC comprendono profondamente le interazioni dei singoli attori del circuito economico.</p> <p>1.2.3 Gli ATC conoscono i diversi indicatori congiunturali e le misure di politica congiunturale.</p> <p>1.2.4 Gli ATC possiedono conoscenze dei fattori rilevanti per l'ubicazione delle sedi aziendali.</p> <p>1.2.5 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari dei meccanismi del mercato del lavoro, della distribuzione internazionale del lavoro, della povertà e della politica monetaria incl. inflazione/deflazione.</p> <p>1.2.6 Gli ATC sono consapevoli del significato delle grandezze e dei processi macroeconomici e riflettono sulle loro conseguenze/sul loro significato per la propria impresa.</p> <p>1.2.7 Gli ATC sono aperti e curiosi nei confronti dei temi legati ad equità / distribuzione della ricchezza, potenza di mercato e globalizzazione.</p>

1.2.8 Gli ATC riflettono criticamente sul funzionamento delle principali grandezze e dei principali processi macroeconomici e sulle loro conseguenze per l'impresa.

## Società (diritto/ambito sociale)

### Situazione professionale

### Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione

#### 1.3 Applicare i principi del diritto pubblico nel lavoro quotidiano

Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) conoscono la struttura, i fondamenti e le procedure dell'ordinamento giuridico svizzero nonché del diritto pubblico svizzero e sono in grado di fare presente ai loro superiori questioni rilevanti a livello giuridico. In questo contesto, badano al costante rispetto delle norme giuridiche.

1.3.1 Gli ATC sono in grado di applicare nello svolgimento quotidiano delle attività aziendali i regolamenti più importanti in materia di diritto pubblico.

1.3.2 Gli ATC possiedono nozioni basilari sulla struttura dell'ordinamento giuridico svizzero, del diritto pubblico e delle fonti giuridiche.

1.3.3 Gli ATC conoscono i settori principali del diritto pubblico che hanno rilevanza per la loro attività.

1.3.4 Gli ATC sono in grado di distinguere tra le questioni di diritto pubblico e quelle di diritto privato.

1.3.5 Nello svolgimento quotidiano dei rapporti con le autorità, gli ATC sono in grado di distinguere tra le diverse forme di comunicazione (ad es. informative, istruzioni, ingiunzioni ecc.) e di reagire in maniera appropriata.

1.3.6 Gli ATC sono preparati a comunicare, nell'interesse della propria impresa, in maniera giuridicamente corretta con le autorità.

1.3.7 Gli ATC sono in grado di valutare la complessità di una questione di diritto pubblico e di consultare all'occorrenza degli specialisti.

#### **1.4 Applicare i principi del diritto privato nel lavoro quotidiano**

Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) conoscono i fondamenti del diritto privato svizzero e sono in grado di riconoscere per tempo eventuali problemi giuridici inerenti alle attività dell'impresa e di sviluppare con la direzione delle strategie mirate alla loro soluzione. In questo contesto, badano al costante rispetto delle norme giuridiche.

1.4.1 Gli ATC sono in grado di applicare nello svolgimento quotidiano delle attività aziendali le norme rilevanti per l'azienda in materia di diritto privato.

1.4.2 Gli ATC conoscono la struttura del diritto privato svizzero.

1.4.3 Gli ATC conoscono i settori principali del diritto privato svizzero che hanno rilevanza per la loro impresa.

1.4.4 Gli ATC sono pronti a interpretare le circostanze giuridiche determinanti per la loro impresa, in particolare i contratti nei loro aspetti più importanti nonché le loro conseguenze.

1.4.5 Gli ATC mostrano la disponibilità a risolvere autonomamente semplici problemi di carattere giuridico che si verificano all'interno dell'impresa.

1.4.6 Gli ATC sanno riconoscere la complessità giuridica di una questione di diritto privato, di attuare prime misure, nonché di formulare il problema giuridico nei confronti degli specialisti del settore legale.



Strategia	
Situazione professionale o attività	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>2.1 Sviluppare la strategia per il proprio settore di competenza</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sviluppano, da soli o in collaborazione con i superiori, la strategia adeguata per il proprio settore di competenza (ad es. supply chain management, marketing ecc.). La determinano direttamente dalla strategia aziendale, definendo gli obiettivi strategici a lungo termine per il proprio settore di competenza. Riconoscono possibili opportunità e pericoli dall'analisi dell'ambiente, nonché punti di forza e di debolezza dall'analisi dell'impresa. Da qui sono in grado di sviluppare opzioni strategiche, nonché di scegliere o motivare la strategia prescelta. Inoltre gli ATC integrano attivamente i collaboratori in questo processo e presentano ai superiori la strategia per il proprio settore di competenza.</p>	<p>2.1.1 Gli ATC sono in grado di sviluppare con i superiori una strategia convincente per il proprio settore di competenza e di derivarne gli obiettivi strategici a lungo termine.</p> <p>2.1.2 Gli ATC hanno profonde conoscenze dei principi-guida e della visione dell'azienda.</p> <p>2.1.3 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari in materia di corporate governance, compliance e risk management.</p> <p>2.1.4 Gli ATC comprendono le correlazioni tra analisi dell'impresa e quella dell'ambiente.</p> <p>2.1.5 Gli ATC possiedono conoscenze basilari dell'intero processo di sviluppo strategico.</p> <p>2.1.6 Gli ATC dispongono delle nozioni fondamentali per comprendere i settori rilevanti per gli ATC.</p> <p>2.1.7 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di metodi di moderazione e tecniche di presentazione.</p> <p>2.1.8 Gli ATC sono motivati a integrare attivamente i collaboratori nel processo strategico.</p> <p>2.1.9 Gli ATC sono in grado di sviluppare diverse opzioni strategiche per la loro divisione, partendo dalla strategia aziendale e da accurate analisi dell'impresa e dell'ambiente. Sanno inoltre confrontarle tra loro ed effettuare una selezione ponderata.</p>
<p><b>2.2. Attuare la strategia nel proprio settore di competenza</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sviluppano con i responsabili un piano di attuazione delle strategie per il proprio settore di competenza. Nel processo di attuazione della strategia, coinvolgono attivamente il loro team e conducono il dialogo sugli obiettivi strategici. Prendono sul serio le paure dei collaboratori e ne abbattano le resistenze. Supportano attivamente il processo di attuazione delle misure strategiche, monitorando il successo sulla base di key performance indicator (KPI) e benchmarking.</p>	<p>2.2.1 Gli ATC sono in grado di pianificare e realizzare in modo mirato l'attuazione della strategia per il proprio settore di competenza.</p> <p>2.2.2 Gli ATC dispongono delle conoscenze metodologiche necessarie per pianificare l'attuazione della strategia per il proprio settore di competenza.</p> <p>2.2.3 Gli ATC comprendono approfonditamente i processi che vanno dallo sviluppo dei KPI fino al controllo del successo ottenuto nell'attuazione della strategia.</p> <p>2.2.4 Gli ATC dispongono di profonde conoscenze applicative nella comunicazione e nel management dei conflitti.</p> <p>2.2.5 Gli ATC sono preparati a integrare attivamente i collaboratori nel processo di attuazione della strategia e ad affrontare con professionalità le eventuali paure e resistenze dei collaboratori.</p> <p>2.2.6 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che riveste il loro atteggiamento adeguato al ruolo, competente e sicuro di sé.</p> <p>2.2.7 Gli ATC sono motivati a sostenere sempre in maniera attendibile la strategia del proprio settore di competenza nei confronti di superiori, collaboratori e clienti.</p> <p>2.2.8 Gli ATC sono in grado di analizzare il processo di attuazione della strategia sulla base di KPI definiti e di un bench-</p>

	<p>marking adeguato, nonché di dedurre conseguenze significative da tale analisi.</p> <p>2.2.9 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente con i loro collaboratori sul processo di attuazione della strategia e di intervenire con correzioni in caso di eventuali scostamenti.</p>
<p><b>2.3 Accompagnare i processi di trasformazione</b></p> <p>Seguendo le indicazioni dei superiori, gli agenti tecnico-commerciali (ATC) avviano i cambiamenti all'interno del proprio settore di competenza. Definiscono gli obiettivi e formulano le misure necessarie per attuare tali cambiamenti a livello operativo nel proprio settore di competenza. Assicurano l'attuazione dei cambiamenti all'interno del proprio settore di competenza.</p>	<p>2.3.1 Gli ATC sono in grado di pianificare, sulla base delle indicazioni dei superiori e in modo consono alla situazione, ampi progetti di cambiamento per il proprio settore di competenza e di attuarli in maniera strutturata.</p> <p>2.3.2 Gli ATC dispongono di un know-how metodologico nella pianificazione e nell'assistenza dei processi di cambiamento.</p> <p>2.3.3 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di metodi di moderazione.</p> <p>2.3.4 Gli ATC conoscono i comuni metodi di attuazione dei piani, ivi compresa la formulazione degli obiettivi.</p> <p>2.3.5 Gli ATC possiedono le conoscenze applicative fondamentali per operare negli ambiti "comunicazione interpersonale" e "management dei conflitti in piccoli team".</p> <p>2.3.6 Gli ATC sono consapevoli del fatto che il successo dei progetti di cambiamento dipende fortemente da un'informazione e da una comunicazione complete e convincenti.</p> <p>2.3.7 Gli ATC sono motivati a coinvolgere attivamente il team nel processo di cambiamento e ad affrontare con accortezza le eventuali resistenze.</p> <p>2.3.8 Gli ATC sanno derivare dagli obiettivi definiti delle misure adeguate per la realizzazione dei progetti di cambiamento all'interno dei propri team.</p> <p>2.3.9 Gli ATC riconoscono le necessità di cambiamento all'interno del proprio settore di competenza e presentano ai superiori proposte concrete di miglioramento.</p> <p>2.3.10 Gli ATC sono in grado di strutturare un semplice controlling relativo a qualità, tempo e costi per controllare il raggiungimento degli obiettivi, di analizzare i dati rilevati e di derivarne delle misure concrete.</p> <p>2.3.11 Gli ATC sono in grado di riflettere regolarmente sulla propria disponibilità al cambiamento e su quella del proprio team e di reagire in modo adeguato ove necessario.</p>
<b>Gestione dei progetti</b>	
<b>Situazione professionale</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>2.4 Partecipare ai progetti in diversi ruoli</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) dirigono o collaborano attivamente in seno a progetti o progetti parziali. Chiariscono i dettagli dell'incarico, formulano gli obiettivi del progetto, definiscono le tappe fondamentali, creano un team di progetto adeguato e pianificano la tempistica, le finanze e la qualità del</p>	<p>2.4.1 Gli ATC sono in grado di dirigere con professionalità piccoli progetti o progetti parziali o di partecipare attivamente a progetti.</p> <p>2.4.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nell'ambito della gestione dei progetti.</p> <p>2.4.3 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di tecniche comunicative per la direzione delle persone coinvolte nel pro-</p>

<p>progetto. Sono responsabili per l'acquisizione e la garanzia delle risorse necessarie (persone, finanze, infrastruttura ecc.). Dirigono il team del progetto e assicurano la comunicazione e l'informazione sia all'interno che all'esterno. Conferiscono grande importanza al controlling del progetto, motivano in maniera plausibile, se necessario, le spese supplementari e organizzano le procedure necessarie in caso di ritardi e di modifiche delle scadenze. Creano le migliori condizioni quadro possibili per i collaboratori coinvolti nel progetto, sono presenti e assistono in caso di necessità. Creano attivamente un rapporto con i gruppi coinvolti riuscendo ad immedesimarsi nella loro realtà. Quando dirigono un progetto, gli ATC si assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi.</p>	<p>getto.</p> <p>2.4.4 Gli ATC conoscono gli ausili tecnologici più importanti per supportare le attività del progetto.</p> <p>2.4.5 Gli ATC perseguono l'obiettivo di creare una comunicazione e un'informazione adeguate ai gruppi target, sia all'interno che all'esterno.</p> <p>2.4.6 Gli ATC sono motivati a condurre il team con risolutezza e nel contempo con disponibilità attraverso tutte le fasi del progetto.</p> <p>2.4.7 Gli ATC sono consapevoli del fatto che il successo di un progetto dipende fortemente da una pianificazione completa e realistica e da un costante controllo del progetto.</p> <p>2.4.8 Gli ATC sono sempre consapevoli delle proprie possibilità e dei propri limiti e sfruttano le proprie risorse con ocularità.</p> <p>2.4.9 Gli ATC vogliono concludere i progetti in maniera consapevole, anche se non sono stati realizzati con successo.</p> <p>2.4.10 Gli ATC sono in grado di analizzare l'incarico di un progetto e di ottimizzare su tale base il modo di procedere, sia in merito alle tappe fondamentali che alle risorse, alla tempistica e agli aspetti finanziari.</p> <p>2.4.11 Gli ATC sono in grado di analizzare regolarmente lo svolgimento del progetto e di reagire adeguatamente in caso di anomalie o di scostamenti dal piano del progetto.</p> <p>2.4.12 Gli ATC sono in grado di riflettere sulle esperienze accumulate nei progetti e di trarne insegnamenti utili per i progetti futuri.</p>
<p><b>2.5 Affrontare con professionalità i problemi di economia aziendale</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) hanno il compito di risolvere problemi di diversa natura e in particolare di partecipare in maniera costruttiva al processo risolutivo. In questo contesto sono responsabili per la comprensione di complessi problemi di economia aziendale, per la scelta di procedure e tecniche adeguate e per la loro attuazione all'interno del loro ambito professionale. A tale scopo analizzano in modo fondato la situazione di partenza ed elaborano con accuratezza le fasi di "ricerca di possibili alternative", "valutazione" e "scelta" (decisione comprensibile). Infine controllano l'attuazione della decisione e riflettono sul processo decisionale e sui risultati.</p>	<p>2.5.1 Gli ATC sono in grado di comprendere in maniera sistematica i problemi di natura economico-aziendale, di analizzarli e di risolverli in maniera adeguata.</p> <p>2.5.2 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative delle singole fasi del processo di risoluzione di un problema.</p> <p>2.5.3 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite dei comuni metodi di analisi dei quesiti di natura economico-aziendale (ad es. confronto tra valori previsti e valori reali).</p> <p>2.5.4 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite dei comuni metodi di sviluppo (metodi creativi) e di scelta di possibili misure (tecniche decisionali) per la risoluzione dei problemi.</p> <p>2.5.5 Gli ATC sono pronti ad applicare diversi metodi e diverse tecniche per risolvere in modo costruttivo i problemi di natura economico-aziendale.</p> <p>2.5.6 Gli ATC sono in grado di riflettere sulle misure da loro attuate per la risoluzione dei diversi problemi.</p> <p>2.5.7 Gli ATC sono in grado di dedurre le conseguenze corrette dalla loro analisi del problema.</p>

<b>Management delle conoscenze</b>	
<b>Situazione professionale o attività</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>2.6 Management delle conoscenze</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) identificano le conoscenze necessarie per il proprio settore di competenza. Acquisiscono le conoscenze mancanti, sviluppano le conoscenze disponibili e garantiscono con misure adeguate che le conoscenze vengano documentate, conservate, nonché condivise con le persone giuste e utilizzate in modo mirato all'interno dell'azienda.</p>	<p>2.6.1 Gli ATC sanno analizzare le conoscenze disponibili e la loro distribuzione all'interno del proprio settore di competenza.</p> <p>2.6.2 Gli ATC sanno acquisire in modo mirato dall'esterno le conoscenze mancanti e sviluppare in maniera sistematica le conoscenze disponibili.</p> <p>2.6.3 Gli ATC sanno archiviare, evidenziare e diffondere le conoscenze all'interno dell'azienda sfruttando gli ausili adeguati.</p> <p>2.6.4 Gli ATC conoscono diversi strumenti per l'acquisizione, lo sviluppo, la distribuzione/condivisione, la conservazione e lo sfruttamento delle conoscenze.</p> <p>2.6.5 Gli ATC sono consapevoli del significato che le conoscenze hanno per il successo della loro divisione e sono pronti a gestirle con ocularità.</p> <p>2.6.6 Gli ATC riflettono sull'utilità presente e futura delle conoscenze disponibili.</p>
<p><b>2.7. Assicurare la rintracciabilità e documentazione dei processi aziendali</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) elaborano un sistema di archiviazione in collaborazione con la linea gerarchica e la gestione della qualità. In questo contesto rispettano in particolare le prescrizioni di legge (ad es. la responsabilità del prodotto) e le normative vigenti per il loro ramo di attività.</p>	<p>2.7.1 Gli ATC sono in grado di protocollare, rappresentare e descrivere un processo aziendale semplice.</p> <p>2.7.2 Gli ATC sono in grado di partecipare alla strutturazione di un sistema di archiviazione.</p> <p>2.7.3 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari su diversi metodi di archiviazione.</p> <p>2.7.4 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite dei requisiti legislativi e settoriali in materia di archiviazione.</p> <p>2.7.5 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che rivestono una documentazione senza lacune e una rintracciabilità coerente dei processi e dei prodotti.</p> <p>2.7.6 Gli ATC sono pronti ad applicare correttamente i requisiti legislativi e settoriali in materia di archiviazione.</p> <p>2.7.7 Gli ATC sono in grado di individuare, durante l'archiviazione, i casi di particolare rilevanza (ad es. responsabilità del prodotto) e di trattarli con particolare cura.</p> <p>2.7.8 Gli ATC sono in grado di individuare le possibilità di ottimizzazione del processo di archiviazione e di formulare proposte a riguardo.</p>

<b>Sviluppo dell'azienda</b>	
<b>Situazione professionale o attività</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>2.8. Partecipare alla redazione del business plan</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) partecipano alla redazione del business plan. Per farlo, riferiscono i fatti e le idee più importanti del proprio settore di competenza, discutono quando necessario le idee di business con i relativi responsabili, definiscono i parametri e discutono le questioni attinenti al proprio settore di competenza che si presentano in tale contesto. Contribuiscono ad allestire il business plan in modo che sia davvero orientato al gruppo target.</p>	<p>2.8.1 Gli ATC sono in grado di rappresentare attivamente il proprio settore di competenza in occasione della redazione di un business plan.</p> <p>2.8.2 Gli ATC dispongono di profonde conoscenze di economia aziendale in materia di business plan (ad es. struttura, contenuti).</p> <p>2.8.3 Gli ATC comprendono profondamente il proprio settore di competenza e gli interscambi tra questo e gli altri settori dell'impresa e l'ambiente.</p> <p>2.8.4 Gli ATC perseguono l'obiettivo di concretizzare e quantificare le idee di business dal punto di vista economico-aziendale, tramite appositi business plan.</p> <p>2.8.5 Gli ATC sono pronti a preparare in maniera comprensibile il loro business plan e in particolare a presentare in modo convincente le richieste ufficiali.</p> <p>2.8.6 Gli ATC sono in grado di valutare criticamente la fattibilità delle idee di business dal punto di vista del proprio settore di competenza.</p>
<p><b>2.9 Partecipare alla creazione della struttura organizzativa</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) partecipano alla creazione di una struttura organizzativa adeguata all'interno dell'impresa. Eseguono un'analisi delle funzioni, sviluppano gli strumenti necessari per una struttura organizzativa funzionante ed elaborano proposte di miglioramento per gli adattamenti. Gli ATC adeguano regolarmente la struttura organizzativa alle nuove condizioni quadro e/o agli obiettivi di ottimizzazione identificati. Analizzano i cambiamenti e attuano le misure adeguate.</p>	<p>2.9.1 Gli ATC sono in grado di partecipare alla creazione della struttura organizzativa della loro impresa.</p> <p>2.9.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nell'ambito della gestione organizzativa.</p> <p>2.9.3 Gli ATC dispongono di approfondite capacità di analisi delle funzioni e delle attività, nonché di definizione e ordinamento delle posizioni in una struttura organizzativa semplice.</p> <p>2.9.4 Gli ATC sono pronti a considerare l'impresa nel suo complesso e ad elaborare le soluzioni organizzative più opportune in tal senso.</p> <p>2.9.5 Gli ATC sono in grado di sottoporre regolarmente la struttura organizzativa del proprio settore di competenza a un controllo critico e di adattarla all'occorrenza.</p>
<p><b>2.10 Strutturare e introdurre i processi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) strutturano i processi del proprio settore di competenza. Definiscono i processi principali e parziali, provvedono all'ottimizzazione delle interfacce esistenti, sviluppano all'occorrenza nuovi processi oppure adattano quelli già esistenti. Integrano i nuovi processi nella struttura dei processi esistenti. In questo contesto rispettano le strategie aziendali ed eseguono workshop in collaborazione con i responsabili. Moderano i workshop assicurando la corretta impostazione metodologica e raccolgono gli input specifici dai partecipanti. Gli ATC hanno inoltre la responsabilità</p>	<p>2.10.1 Gli ATC sono in grado di impostare conformemente alla strategia aziendale l'organizzazione dei processi del proprio settore di competenza.</p> <p>2.10.2 Gli ATC sono in grado di contribuire con un punto di vista specifico all'interno dei team interdivisionali e di partecipare all'individuazione delle soluzioni.</p> <p>2.10.3 Gli ATC possiedono conoscenze approfondite nel management dei processi.</p> <p>2.10.4 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di tecniche di moderazione e presentazione.</p> <p>2.10.5 Gli ATC conoscono gli ausili di rappresentazione dei processi.</p>

<p>di adattare l'organizzazione dei processi. Verificano regolarmente l'adeguatezza dei processi definiti in forma scritta, ne definiscono di nuovi oppure adattano i processi esistenti alle nuove realtà. Una sfida particolare rappresenta per loro il coordinamento equilibrato dei propri processi con quelli degli altri interlocutori. Gli ATC raccolgono gli impulsi o le idee dei collaboratori per l'ottimizzazione dei processi, analizzano con cura le esigenze e integrano i cambiamenti pianificati nel flusso dei processi. Nella definizione confluiscono riflessioni sulla fattibilità e sulla strategia aziendale, come anche su altri fattori di rilevanza. Mettono in discussione il processo esistente, controllano se vengono meno o si aggiungono funzioni o fasi di lavorazione e controllano le interfacce verso le altre divisioni aziendali. Presentano ai superiori i nuovi processi, una stima dei costi e un possibile progetto di attuazione. Accompagnano costantemente l'attuazione dei processi. In occasione di riunioni del team visualizzano i processi per i collaboratori, spiegano in modo comprensibile i nuovi processi e discutono i punti di forza e debolezza e le possibili conseguenze. Supportano le funzioni dirigenti nell'attuazione degli adattamenti e dei cambiamenti. Sono disponibili a fare da controparte ai responsabili del progetto nel corso di discussioni chiarificatrici.</p>	<p>2.10.6 Gli ATC possiedono profonde conoscenze applicative in ambito CIP (continuous improvement process).</p> <p>2.10.7 Gli ATC inseguono l'obiettivo del miglior coordinamento possibile delle interfacce.</p> <p>2.10.8 Gli ATC sono motivati a coinvolgere in maniera coerente i collaboratori nel continuo processo di miglioramento.</p> <p>2.10.9 Gli ATC sono preparati a considerare gli aspetti del diritto e della sicurezza sul lavoro, nonché le norme e le certificazioni rilevanti.</p> <p>2.10.10 Gli ATC sono in grado di analizzare regolarmente i processi e di sviluppare misure adatte al miglioramento o alla riorganizzazione.</p>
<p><b>2.11 Testare i processi</b></p> <p>Una volta concepito il processo, gli agenti tecnico-commerciali (ATC) organizzano test ai quali partecipano gli uffici coinvolti. Garantiscono la documentazione del test. Valutano i risultati, integrano eventuali modifiche nei processi e avviano l'introduzione dei processi.</p>	<p>2.11.1 Gli ATC sono in grado di testare in modo sistematico i nuovi processi prima della loro introduzione.</p> <p>2.11.2 Gli ATC dispongono di profonde conoscenze dei diversi metodi di prova nel contesto del management dei processi.</p> <p>2.11.3 Gli ATC sono motivati a documentare con cura i test sui nuovi processi.</p> <p>2.11.4 Gli ATC sono in grado di analizzare in modo convincente i test eseguiti e di desumerne le eventuali modifiche da apportare ai processi .</p>
<p><b>2.12 Documentare i processi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili dell'introduzione, visualizzazione e documentazione dei processi. In questo contesto applicano in maniera mirata diversi metodi, a seconda delle esigenze dell'impresa. Assicurano che la visualizzazione del processo sia comprensibile e trasparente per tutti gli interessati. Si occupano di fare in modo che la visualizzazione del processo sia accessibile a tutti, controllabile, standardizzabile e sufficientemente dettagliata, ma anche amministrabile con il minor dispendio di risorse possibile.</p>	<p>2.12.1 Gli ATC sono in grado di visualizzare i processi e di documentarli.</p> <p>2.12.2 Gli ATC possiedono profonde conoscenze delle comuni tecniche di visualizzazione dei processi.</p> <p>2.12.3 Gli ATC perseguono l'obiettivo di documentare i processi in modo tale che siano sempre aggiornati e trasparenti per tutti gli interessati.</p> <p>2.12.4 Gli ATC sono in grado di visualizzare i diversi processi, di documentarli e di preparare la visualizzazione/documentazione a seconda del gruppo target.</p>

<b>Ambiente</b>	
<b>Situazione professionale o attività</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>2.13 Rispondere ai requisiti e alle necessità dei partner in campo ecologico</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) tengono in considerazione le necessità in campo ecologico dei clienti, dei fornitori e degli altri interlocutori e sviluppano le possibili soluzioni nella pratica.</p>	<p>2.13.1 Gli ATC sono in grado di analizzare o di valutare le necessità, i valori e le norme in campo ecologico dei diversi interlocutori e di derivarne proposte per la propria impresa.</p> <p>2.13.2 Gli ATC sanno quali misure ecologiche possono essere prese in linea generale.</p> <p>2.13.3 Gli ATC sanno interpretare un semplice bilancio ecologico dell'impresa.</p> <p>2.13.4 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari sulle norme ecologiche più importanti.</p> <p>2.13.5 Gli ATC sono consapevoli del conflitto di interessi che sussiste tra gli obiettivi economici e quelli ecologici dell'impresa.</p> <p>2.13.6 Gli ATC sono convinti che le sfide ecologiche possano rappresentare anche delle opportunità economiche.</p> <p>2.13.7 Gli ATC sanno considerare criticamente il proprio operato e quello della loro impresa da un punto di vista ecologico, nonché sviluppare cambiamenti comportamentali adeguati.</p>
<p><b>2.14 Sviluppare proposte fondamentali per il management delle tecnologie dell'impresa</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) tengono in considerazione le importanti condizioni quadro e gli sviluppi del mondo tecnico per il loro lavoro quotidiano, derivandone proposte strategiche.</p>	<p>2.14.1 Gli ATC sono in grado di analizzare le necessità, i valori e le norme tecnologiche dei diversi gruppi coinvolti e di sviluppare proposte per la propria impresa.</p> <p>2.14.2 Gli ATC hanno una profonda comprensione dei cicli di vita delle tecnologie, dei prodotti e dei settori ad orientamento tecnico.</p> <p>2.14.3 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari del portafoglio tecnologico.</p> <p>2.14.4 Gli ATC sono consapevoli del significato delle norme tecniche del proprio settore di competenza e sanno quali norme debbano essere rispettate.</p> <p>2.14.5 Gli ATC riflettono sul proprio ruolo nel rapporto conflittuale tra "tecnologia" e "uomo" e sui propri obiettivi e sentimenti.</p> <p>2.14.6 Gli ATC riflettono criticamente sul ruolo della propria professione nel rapporto conflittuale tra tecnologia ed economia.</p>
<p><b>2.15 Rispettare l'etica economica e aziendale</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) conoscono le differenze che esistono tra l'etica economica e aziendale e sono in grado di assistere i superiori nell'attuazione degli aspetti etici, nonché, nel proprio settore di competenza, di integrare l'etica nelle proprie decisioni ed azioni.</p>	<p>2.15.1 Gli ATC sono in grado di contribuire alla migliore soluzione possibile quando nell'impresa affiorano dilemmi di natura etica.</p> <p>2.15.2 Gli ATC possiedono conoscenze basilari dei diversi concetti in ambito etico ed etico-economico.</p> <p>2.15.3 Gli ATC possiedono conoscenze basilari dei più importanti modelli e regolamenti etici.</p> <p>2.15.4 Gli ATC possiedono conoscenze basilari del Global Compact dell'ONU e sanno derivarne un semplice codice di</p>

comportamento per la propria impresa.

2.15.5 Gli ATC possiedono conoscenze approfondite delle diverse possibilità dell'impresa di assumere una responsabilità sociale.

2.15.6 Gli ATC tentano di riconoscere i dilemmi etici in tutto il proprio operato privato e professionale e di trovare soluzioni sensate a riguardo.

2.15.7 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sulla complessità di un atteggiamento corretto e responsabile nella realtà quotidiana dell'impresa.



#### 4.4 Disciplina 3 "Direzione del personale e comunicazione"

Direzione del personale	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>3.1 Dirigere il personale nelle situazioni quotidiane</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) dirigono quotidianamente i collaboratori, assegnando loro compiti corrispondenti alle rispettive competenze e responsabilità e monitorandone l'esecuzione. Fanno sì che la postazione e gli strumenti di lavoro siano un ausilio per i collaboratori stessi, mettendo a loro disposizione gli strumenti necessari. Nel contesto dell'evasione degli ordini, supportano all'occorrenza i collaboratori e forniscono feedback. In questo senso sostengono una cultura attiva del feedback.</p>	<p>3.1.1 Gli ATC sono in grado di determinare il lavoro necessario per il team, di sviluppare gli obiettivi per il team e per i singoli collaboratori, di impartire ai collaboratori delle mansioni adeguate alla situazione e di supportarli individualmente durante la rispettiva esecuzione.</p> <p>3.1.2 Gli ATC sono in grado di fissare le condizioni quadro che permettono un'elevata prestazione del team.</p> <p>3.1.3 Gli ATC sono in grado di fornire feedback adeguati ai loro collaboratori.</p> <p>3.1.4 Gli ATC conoscono le tipiche tecniche direzionali.</p> <p>3.1.5 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari delle diverse tipologie umane e degli stili direzionali adeguati.</p> <p>3.1.6 Gli ATC sanno organizzare condizioni di lavoro ottimali.</p> <p>3.1.7 Gli ATC sono motivati ad assumere nei confronti di tutti i collaboratori un atteggiamento di apprezzamento, a sostenerli nella giusta misura e a permettere loro il raggiungimento del successo.</p> <p>3.1.8 Gli ATC inseguono l'obiettivo di instaurare un buon clima di lavoro che sia conforme ai valori e agli obiettivi, chiarendo subito le divergenze.</p> <p>3.1.9 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che rivestono i feedback costruttivi e li incentivano attivamente.</p> <p>3.1.10 Gli ATC sono in grado di ponderare regolarmente le prestazioni dei collaboratori partendo dalla situazione aziendale e gestionale, di concordare nuovi obiettivi e di sviluppare all'occorrenza delle misure di miglioramento.</p>
<p><b>3.2 Dirigere il personale in situazioni eccezionali</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) gestiscono con professionalità i collaboratori in situazioni difficili. Se si verificano eventi particolari con i collaboratori, li tematizzano per tempo. Discutono chiaramente del caso particolare e cercano con il collaboratore interessato una soluzione adeguata. A seconda della situazione, richiedono l'intervento di specialisti esterni. Se le misure correttive non portano i cambiamenti desiderati, documentano il procedimento e in casi eccezionali cominano sanzioni (ad es. minaccia di licenziamento). In caso di licenziamento, gli ATC si rifanno ai processi previsti per il settore HR (in particolare al diritto del lavoro).</p>	<p>3.2.1 Gli ATC sono in grado di riconoscere tempestivamente e di affrontare le situazioni difficili nella direzione del personale.</p> <p>3.2.2 Gli ATC dispongono di una comprensione approfondita in materia di riconoscimento tempestivo e gestione professionale delle situazioni difficili.</p> <p>3.2.3 Gli ATC possiedono fondate conoscenze applicative nella comunicazione e nel management dei conflitti.</p> <p>3.2.4 Gli ATC hanno salde conoscenze delle principali tematiche legate al diritto del lavoro.</p> <p>3.2.5 Gli ATC sanno adempiere al loro obbligo di assistenza, in particolare nei casi di angherie e mobbing sul posto di lavoro.</p> <p>3.2.6 Gli ATC sono motivati ad assumere un atteggiamento chiaro e professionale nelle situazioni difficili e a raggiungere una soluzione di tipo win-win.</p> <p>3.2.7 Gli ATC sono preparati ad attuare sanzioni qualora la situazione lo richieda.</p> <p>3.2.8 Gli ATC sono in grado di analizzare le situazioni difficili e di coinvolgere nella ricerca delle soluzioni i collaboratori e i settori</p>

dell'impresa interessati e/o esperti esterni.

## Comunicazione e formazione interna

### Situazione professionale

### Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione

#### 3.3. Organizzare riunioni

Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) organizzano e dirigono le riunioni (ad es. riunioni del team, gruppi di lavoro interdisciplinari, gruppi di progetto, riunioni interdivisionali, colloqui con i clienti ecc.). Conferiscono particolare importanza ad assicurare che le persone e i collaboratori giusti possano partecipare alle riunioni, attuando misure adeguate allo scopo. Preparano con serietà tali eventi, raccolgono, se necessario in anticipo, i temi dei partecipanti e offrono agli stessi la possibilità di integrare le proprie tematiche. Comunicano per tempo il luogo, l'orario e l'ordine del giorno della riunione. Dirigono in maniera strutturata tali eventi, applicano attivamente le tecniche di moderazione, tengono in considerazione il processo di gruppo e assicurano con la loro direzione della riunione che tutti i partecipanti possano intervenire per esprimere le loro necessità. Coinvolgono nella moderazione i diversi interessi e motivano i partecipanti alla collaborazione. Tematizzano i problemi o i punti critici in modo tempestivo, sincero e orientato alla soluzione. Inoltre sostengono lo scambio di know-how all'interno del team e focalizzano l'attenzione sugli obiettivi comuni. Se necessario, dopo la riunione ne elaborano i risultati per assicurare il conseguimento di tali obiettivi.

- 3.3.1 Gli ATC sono in grado di preparare con serietà le riunioni, di dirigerle in modo mirato e di elaborarne i risultati una volta concluse.
- 3.3.2 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze in materia di direzione delle riunioni, incl. preparazione ed elaborazione dei risultati.
- 3.3.3 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di tecniche di comunicazione, moderazione e presentazione.
- 3.3.4 Gli ATC possiedono conoscenze basilari della dinamica dei gruppi.
- 3.3.5 Gli ATC sono consapevoli del proprio ruolo di direttori della riunione e assumono un atteggiamento competente e sicuro.
- 3.3.6 Gli ATC sono interessati a uno scambio costruttivo tra i partecipanti alla riunione e lo sostengono attivamente.
- 3.3.7 Gli ATC sono pronti a intervenire con priorità e in modo orientato alla soluzione quando si verificano screzi all'interno del team.
- 3.3.8 Gli ATC sono in grado di decidere a seconda della situazione quali partecipanti coinvolgere nelle rispettive riunioni.
- 3.3.9 Gli ATC sono in grado di analizzare criticamente i risultati delle riunioni e il loro svolgimento.

#### 3.4. Organizzare corsi di formazione all'interno dell'azienda e presso clienti

Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) organizzano ed eseguono all'occorrenza i corsi di formazione all'interno del proprio team o presso i clienti (ad es. corsi di addestramento sui prodotti, corsi per utenti). Analizzano con cura le necessità formative e raccolgono all'occorrenza in anticipo i temi proposti dai partecipanti. Decidono se eseguire il corso di formazione all'interno dell'azienda o con un partner esterno. In caso di un corso interno, programmano nei dettagli lo svolgimento e realizzano i corsi di formazione in modo adeguato al gruppo target. Conferiscono gli ordini concreti di realizzazione e ne garantiscono l'esecuzione. Valutano il successo dei corsi di formazione e individuano le eventuali misure di miglioramento per i corsi successivi.

- 3.4.1 Gli ATC sono in grado di pianificare ed eseguire corsi di formazione per diversi gruppi target (ad es. team, venditori, clienti, utenti).
- 3.4.2 Gli ATC dispongono di nozioni basilari in materia di organizzazione dei corsi di formazione sui prodotti e dei corsi di formazione per gli utenti.
- 3.4.3 Gli ATC sanno come creare materiali didattici per corsi di formazione.
- 3.4.4 Gli ATC sono motivati ad organizzare corsi di formazione interessanti e adeguati ai gruppi target.
- 3.4.5 Gli ATC sono preparati all'archiviazione dei materiali didattici e delle liste dei partecipanti.
- 3.4.6 Gli ATC sono in grado di analizzare con cura le necessità formative e di decidere se un corso vada eseguito internamente o con partner esterni.
- 3.4.7 Gli ATC sono in grado di valutare il successo dei corsi di formazione e di individuare le eventuali misure di miglioramento.

<p><b>3.5 Comunicare e informare all'interno dell'impresa</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili della comunicazione e dell'informazione professionale all'interno del proprio settore di competenza. Individuano le necessità informative e comunicative dei diversi gruppi interni e procurano le informazioni necessarie. Se le informazioni risultano incoerenti o lacunose, si procurano ulteriori informazioni, così da conseguire personalmente un livello di informazione ottimale. Filtrano le informazioni rilevanti per i gruppi target, le preparano in forma adeguata e le inoltrano in modo mirato ai gruppi di destinazione. Scelgono i canali adeguati, ad es. e-mail, brevi riunioni informali, riunioni settimanali fisse o altre forme e si preoccupano di utilizzare una lingua adeguata al gruppo target. In questo contesto rispettano costantemente la politica aziendale delle informazioni. Programmano ed eseguono colloqui professionali con i diversi gruppi interni coinvolti. Individuano per tempo i problemi di comunicazione interpersonale e reagiscono con misure adeguate.</p>	<p>3.5.1 Gli ATC sono in grado di comunicare e di informare con professionalità all'interno del proprio settore di competenza.</p> <p>3.5.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari di diversi media e delle loro applicazioni.</p> <p>3.5.3 Gli ATC sanno preparare le informazioni in modo comprensibile e orientato al gruppo target.</p> <p>3.5.4 Gli ATC hanno fondate conoscenze del management dell'informazione e della comunicazione.</p> <p>3.5.5 Gli ATC possiedono conoscenze delle regole comportamentali comunemente accettate.</p> <p>3.5.6 Gli ATC sanno comunicare in maniera adeguata con il gruppo target, sia oralmente che per iscritto.</p> <p>3.5.7 Gli ATC sono motivati a preparare le informazioni nel rispetto della politica di comunicazione aziendale, in modo adeguato ai destinatari e scegliendo i canali giusti a seconda della situazione.</p> <p>3.5.8 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che riveste un flusso di informazioni adeguato alle necessità e alla situazione e conforme alla politica aziendale delle informazioni.</p> <p>3.5.9 Gli ATC sono in grado di controllare criticamente gli effetti del flusso di informazioni da loro gestite e di ottimizzarli in caso di necessità.</p>
<p><b>3.6 Comunicare con gruppi esterni coinvolti</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) assicurano l'ottimale comunicazione della propria impresa con i gruppi esterni coinvolti (in particolare fornitori e clienti).</p> <p>Se sussiste una necessità informativa, gli ATC pianificano la comunicazione/inoltro delle informazioni appositamente per il gruppo target, al fine di assicurare che le decisioni aziendali vengano comprese e accettate. Preparano i contenuti in modo adeguato al gruppo target, scelgono i canali informativi e gli strumenti adatti e li impiegano con professionalità perché vengano raggiunti gli obiettivi preposti.</p>	<p>3.6.1 Gli ATC sono in grado di comunicare con i gruppi esterni in modo professionale e adeguato al gruppo target.</p> <p>3.6.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari di diversi media e delle loro applicazioni.</p> <p>3.6.3 Gli ATC hanno fondate conoscenze in materia di comunicazione interculturale.</p> <p>3.6.4 Gli ATC conoscono le regole comportamentali comunemente accettate nei confronti dei diversi gruppi target.</p> <p>3.6.5 Nella loro comunicazione con l'esterno, gli ATC sono preparati a rispettare con coerenza con i concetti comunicativi e informativi dell'impresa e a coinvolgere all'occorrenza un ufficio specializzato.</p> <p>3.6.6 Gli ATC sono sempre consapevoli del proprio ruolo e della propria responsabilità e rispettano la politica aziendale delle informazioni.</p> <p>3.6.7 Gli ATC sono in grado di identificare le principali necessità di informazione dei gruppi esterni coinvolti e di desumerne il possibile fabbisogno informativo.</p>
<p><b>3.7 Garantire la comunicazione in situazioni difficili</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sostengono la comunicazione della propria impresa verso l'interno e l'esterno, anche in situazioni critiche. Assicurano la rapida comunicazione e informazione con gli uffici interni ed esterni coinvolti supportandoli/coordinandoli sul posto. In caso di crisi importanti, gli ATC sono responsabili di attuare i piani di emergenza del proprio settore di</p>	<p>3.7.1 Gli ATC sono in grado di promuovere con rapidità e sicurezza la comunicazione nelle situazioni critiche.</p> <p>3.7.2 Gli ATC sono in grado di valutare correttamente le situazioni difficili e di eseguire con professionalità le mansioni a loro affidate nei programmi aziendali di crisi e nei piani di emergenza.</p> <p>3.7.3 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative di base in merito a come affrontare le situazioni critiche (ad es. guasti tecnici).</p> <p>3.7.4 Gli ATC sono preparati a mantenere la calma nelle situazioni critiche e ad agire in maniera affidabile.</p>

<p>competenza. Conoscono i programmi di emergenza interni, conoscono le proprie mansioni e responsabilità, come anche gli uffici interni ed esterni responsabili.</p>	<p>3.7.5 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che riveste un'informazione rapida, concisa, ponderata e comprensibile in una situazione critica.</p>
<p><b>Self management</b></p>	
<p><b>Situazione professionale</b></p>	<p><b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b></p>
<p><b>3.8 Ottimizzare il tempo disponibile</b></p> <p>Nello svolgimento quotidiano delle loro mansioni, gli agenti tecnico-commerciali (ATC) applicano una tecnica di lavoro efficace ed efficiente, indipendentemente dal fatto che lavorino nella sede aziendale o da casa (home office). Formulano obiettivi personali e professionali realistici e motivanti. Mantengono costantemente la panoramica delle mansioni da svolgere e delegano all'ufficio corrispondente quelle che non devono eseguire personalmente. Con un time management sistematico assicurano l'esecuzione efficiente e puntuale delle mansioni. Gli ATC fanno sì che l'allestimento del posto di lavoro supporti in maniera ottimale l'esecuzione delle mansioni.</p>	<p>3.8.1 Gli ATC sono in grado di organizzare con efficienza il proprio lavoro con le tecniche, i metodi e gli strumenti adeguati, nonché di suddividere e programmare in modo realistico il proprio orario di lavoro.</p> <p>3.8.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari delle tecniche di lavoro e di time management.</p> <p>3.8.3 Gli ATC sanno valutare l'utilità dei nuovi media e sfruttarli a seconda della situazione nel lavoro quotidiano.</p> <p>3.8.4 Gli ATC sono sensibilizzati a dedicare un tempo sufficiente alla pianificazione del proprio lavoro personale e a programmare in modo realistico l'impiego delle proprie risorse.</p> <p>3.8.5 Gli ATC sono in grado di analizzare criticamente le proprie tecniche di lavoro e di identificare le misure di miglioramento adeguate.</p>
<p><b>3.9 Sfruttare in modo oculato le proprie risorse</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) prevedono tempi di rigenerazione personale e attuano in modo cosciente diverse misure di riposo. Sul posto di lavoro hanno un atteggiamento ben presente e cercano il lavoro in modo attivo. Affrontano con maestria le lunghe giornate lavorative e sono flessibili nella gestione dell'orario di lavoro. Affrontano positivamente le situazioni stressanti, considerandole come una sfida oppure cercando il modo per alleviare lo stress. In caso di necessità, gli ATC applicano adeguate tecniche di stress management. Curano in maniera cosciente la vita privata (famiglia, amici ecc.). Riflettono sulle energie di cui dispongono e sul comportamento nei confronti del proprio corpo e si pongono volutamente dei limiti nella pianificazione del lavoro, in modo da mantenere il proprio equilibrio.</p>	<p>3.9.1 Gli ATC sono in grado di impiegare con efficacia le risorse personali.</p> <p>3.9.2 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite in materia di management delle risorse personali.</p> <p>3.9.3 Gli ATC sanno valutare i vantaggi e gli svantaggi del lavoro in home office e decidere a seconda della situazione quando ha senso lavorare da casa.</p> <p>3.9.4 Gli ATC sono motivati al mantenimento dell'equilibrio tra vita privata e professionale.</p> <p>3.9.5 Gli ATC hanno la capacità di individuare i sintomi dello stress in se stessi e negli altri e di chiedere aiuto tempestivamente in situazioni critiche.</p> <p>3.9.6 Gli ATC sono in grado di riflettere sulle energie di cui dispongono e di imporsi coscientemente dei limiti quando occorre.</p>
<p><b>3.10 Utilizzare in modo consapevole i media elettronici</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) riflettono sul modo in cui usano Internet e le informazioni ivi contenute e ottimizzano costantemente il proprio atteggiamento nei confronti dei media elettronici. Allo scopo utilizzano strumenti adatti alle proprie strutture cognitive.</p>	<p>3.10.1 Gli ATC utilizzano quotidianamente i media elettronici con professionalità e sicurezza.</p> <p>3.10.2 Gli ATC possiedono conoscenze basilari dei diversi ambiti applicativi dei nuovi media.</p> <p>3.10.3 Gli ATC conoscono gli effetti che i nuovi media hanno sul lavoro quotidiano.</p> <p>3.10.4 Gli ATC sono preparati a riflettere sull'acquisizione e sull'organizzazione individuale delle informazioni e ad adeguare il proprio operato in caso di necessità.</p>

	<p>3.10.5 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sul proprio consumo dei media elettronici e di riconoscere, sia in se stessi che negli altri, i sintomi di un utilizzo inefficiente dei media o di una dipendenza.</p>
<p><b>3.11 Rafforzare il proprio valore di mercato</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono attenti allo sviluppo delle proprie competenze personali. Eseguono regolarmente un bilancio delle proprie competenze professionali e programmano le proprie misure di sviluppo tecnico o personale.</p>	<p>3.11.1 Gli ATC sono in grado di riflettere sui propri progressi in ambito tecnico o personale, sui propri punti di forza e sulle debolezze e attuano misure tese a migliorare il proprio valore di mercato.</p> <p>3.11.2 Gli ATC dispongono delle conoscenze necessarie per poter riflettere su se stessi.</p> <p>3.11.3 Gli ATC sanno come possono estendere le proprie competenze personali.</p> <p>3.11.4 Gli ATC sono preparati a migliorare costantemente le proprie competenze nel senso di un aumento del proprio valore di mercato.</p> <p>3.11.5 Gli ATC sono motivati ad informarsi sulle innovazioni e i nuovi sviluppi del proprio settore professionale.</p> <p>3.11.6 Gli ATC sono in grado di valutare realisticamente i propri punti di forza e le proprie debolezze nel contesto di regolari bilanci delle proprie competenze professionali.</p>
<p><b>3.12 Curare un network professionale</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) costruiscono un proprio network strategico e lo curano attivamente. Sono presenti nei network settoriali e intersettoriali rilevanti per la propria attività professionale e partecipano ai relativi eventi. Curano i contatti con i diversi gruppi coinvolti. Gli ATC utilizzano i social media e partecipano allo scambio con i colleghi.</p>	<p>3.12.1 Gli ATC sono in grado di crearsi network personali in modo strategico e di curarli in maniera sistematica.</p> <p>3.12.2 Gli ATC conoscono le associazioni professionali e di categoria rilevanti per la propria attività professionale.</p> <p>3.12.3 Gli ATC sanno come curare ed estendere il proprio network personale attraverso i contatti personali e i social media.</p> <p>3.12.4 Gli ATC sono consapevoli della grande importanza che riveste la cura dei rapporti in ambito professionale.</p> <p>3.12.5 Gli ATC sono motivati ad essere parte di una società di esperti e a parteciparvi attivamente.</p> <p>3.12.6 Gli ATC sono in grado di valutare in modo realistico l'utilità del proprio network e dei canali utilizzati allo scopo.</p>

Gestione finanziaria	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>4.1 Redigere il budget per il proprio settore di competenza</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili della redazione del budget e del controllo del budget parziale del proprio settore di competenza. Elaborano una proposta di budget per il budget parziale del proprio settore di competenza e lo presentano agli uffici preposti. Il budget parziale viene poi integrato nel budget globale.</p>	<p>4.1.1 Gli ATC sono in grado di redigere budget parziali realistici per il proprio settore di competenza e di eseguire i controlli regolari delle relative misure.</p> <p>4.1.2 Gli ATC sanno comunicare ai superiori e al team il budget, i costi/i ricavi, le spese/i redditi e i parametri finanziari e porre domande mirate al fine di chiarire eventuali quesiti.</p> <p>4.1.3 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari in materia di budget, calcolo dei costi e parametri finanziari.</p> <p>4.1.4 Gli ATC sono preparati ad agire con responsabilità e spirito imprenditoriale in occasione della redazione e del controlling del budget parziale.</p> <p>4.1.5 Gli ATC sono in grado di creare diverse varianti di budget e di analizzarle nei dettagli.</p> <p>4.1.6 Gli ATC sono in grado di eseguire regolari confronti tra le cifre previste dal budget del proprio settore di competenza e quelle reali e, in caso di necessità, sono in grado di identificare e di attuare in modo coerente le misure necessarie.</p>
<p><b>4.2 Eseguire il controlling</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) formulano gli obiettivi finanziari per il proprio settore di competenza e confrontano regolarmente nel corso dell'anno i valori previsti e reali, per garantire il raggiungimento di questi obiettivi. Sanno analizzare in modo mirato le cause e gli effetti degli scostamenti e riconoscono quando è necessario intervenire. Sviluppano misure di ottimizzazione oppure, se necessario, chiedono il permesso di discostarsi dall'obiettivo previsto. Inoltre determinano regolarmente i principali parametri finanziari. Realizzano con coerenza le misure di ottimizzazione collaborando con il team. Se si rendono necessari a breve termine dei tagli dei costi, li attuano in modo mirato all'interno del proprio settore di competenza. Gli ATC redigono con trasparenza regolari rapporti sui costi e li inoltrano agli uffici preposti.</p>	<p>4.2.1 Gli ATC sono in grado di definire gli obiettivi finanziari per il proprio settore di competenza, di fissare i valori da raggiungere e di attuare misure di miglioramento concrete nel caso di uno scostamento dagli obiettivi.</p> <p>4.2.2 Gli ATC sanno comunicare con i superiori e il team a riguardo dei parametri finanziari e del controlling e sanno porre domande mirate per chiarire eventuali domande.</p> <p>4.2.3 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nell'ambito dei parametri finanziari.</p> <p>4.2.4 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari in materia di controlling.</p> <p>4.2.5 Gli ATC sono preparati ad agire con responsabilità e spirito imprenditoriale in occasione dello sviluppo e dell'attuazione di misure concrete di miglioramento.</p> <p>4.2.6 Gli ATC sono in grado di analizzare le cause e gli effetti degli scostamenti dagli obiettivi, nonché di sviluppare e analizzare in profondità le misure concrete di miglioramento.</p>

<p><b>4.3 Collaborare a progetti di investimento e finanziamento</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) collaborano al piano di investimento per quanto riguarda il proprio settore di competenza. Sia per gli investimenti a lungo termine che per gli investimenti di minore entità, redigono con cura i calcoli relativi al proprio settore di competenza e tengono conto di tutti i flussi di liquidità correlati. Definiscono in modo chiaro da quale momento un investimento risulta redditizio e rappresentano gli investimenti in modo appropriato nel contesto degli attuali risultati del settore di competenza. All'occorrenza presentano i calcoli di investimento. Gli ATC partecipano attivamente ai processi decisionali sui finanziamenti. Si trovano nella situazione di valutare diverse forme di finanziamento, di partecipare alla formulazione di richieste di finanziamento e di calcolare il fabbisogno finanziario di una piccola o media impresa (ad es. per la redazione di business plan o per il finanziamento di progetti di investimento).</p>	<p>4.3.1 Gli ATC sono in grado di collaborare al piano di investimento nell'ambito del proprio settore di competenza.</p> <p>4.3.2 Nel caso di progetti di investimento concreti, gli ATC sono in grado di individuare un'alternativa adeguata sulla base di metodi statici e dinamici di calcolo degli investimenti.</p> <p>4.3.3 Gli ATC conoscono diversi tipi di finanziamento e i relativi pro e contro.</p> <p>4.3.4 Gli ATC possiedono buone conoscenze dei metodi di calcolo degli investimenti.</p> <p>4.3.5 Gli ATC si impegnano a considerare gli effetti a lungo termine delle decisioni relative a investimenti e finanziamenti.</p> <p>4.3.6 Per il piano di investimento, gli ATC perseguono una buona armonizzazione tra requisiti normativi e strategici.</p> <p>4.3.7 Gli ATC sono in grado di valutare correttamente i rischi connessi al piano di investimento e finanziamento (opportunità e pericoli).</p>
<p><b>4.4 Supportare la pianificazione finanziaria</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) contribuiscono all'elaborazione della pianificazione finanziaria del proprio settore di competenza o dell'impresa per i successivi 3-5 anni. A questo scopo elaborano con cura i necessari parametri del proprio settore di competenza, calcolano i pagamenti previsti in entrata e in uscita e traggono le conclusioni per il futuro del proprio settore di competenza. Quindi elaborano per la direzione, conformemente agli obiettivi aziendali, le suddette conclusioni, presentandole anche all'occorrenza.</p>	<p>4.4.1 Gli ATC sono in grado di collaborare alla pianificazione finanziaria di medio termine per il proprio settore di competenza o per l'impresa.</p> <p>4.4.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari in materia di pianificazione del fabbisogno finanziario e della liquidità.</p> <p>4.4.3 Gli ATC sono preparati a tenere in considerazione le diverse dipendenze di natura economico-aziendale (ad es. piani di marketing, pianificazione del personale, approvvigionamento/magazzino, piani di produzione) nella pianificazione dei finanziamenti.</p> <p>4.4.4 Nella pianificazione finanziaria, gli ATC sono in grado di calcolare e valutare criticamente le diverse alternative/costellazioni.</p>

Approvvigionamento	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>5.1 Applicare il codice per l'approvvigionamento</b></p> <p>Oltre alle disposizioni di legge da rispettare, anche i principi comportamentali etici, morali ed ecologici acquistano oggi giorno sempre più importanza. Tali principi devono essere applicati nell'intera supply chain ("sourcing codex" ovvero codice per l'approvvigionamento).</p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) applicano il codice per l'approvvigionamento (manuale per l'approvvigionamento) in modo conforme. Sulla base della valutazione dell'approvvigionamento, presentano ai superiori proposte di ottimizzazione delle rispettive direttive. Se le direttive mancano, si impegnano a formularle. Gli ATC applicano poi le direttive elaborate con gli strumenti di approvvigionamento ed eventualmente di logistica disponibili e nel rispetto dei relativi processi. Valutano le direttive esistenti sulla base dei parametri dedotti e formulano all'occorrenza delle proposte di ottimizzazione corrispondenti. Le certificazioni necessarie devono essere richieste e controllate (certificazioni ambientali, certificazioni di qualità).</p>	<p>5.1.1 Gli ATC sono in grado di applicare in maniera ottimizzata e di curare le direttive contenute nel codice per l'approvvigionamento.</p> <p>5.1.2 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate delle rispettive direttive aziendali in materia di approvvigionamento.</p> <p>5.1.3 Gli ATC comprendono l'importanza del codice e operano in maniera conforme.</p> <p>5.1.4 Gli ATC sono in grado di considerare criticamente il codice per l'approvvigionamento e di presentare le relative proposte di ottimizzazione.</p>
<p><b>5.2 Creare una strategia di approvvigionamento</b></p> <p>Tenendo in considerazione tutti gli influssi esterni (mercati, portafoglio dei fornitori ecc.), gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sanno formulare una strategia di approvvigionamento adeguata sulla base delle caratteristiche dei prodotti e dei relativi requisiti.</p>	<p>5.2.1 Gli ATC formulano una strategia di approvvigionamento per il loro settore di competenza oppure collaborano alla strategia di approvvigionamento dell'impresa.</p> <p>5.2.2 Gli ATC conoscono gli aspetti che costituiscono una strategia di approvvigionamento.</p> <p>5.2.3 Gli ATC conoscono approfonditamente le diverse fasi parziali dell'analisi del fabbisogno.</p> <p>5.2.4 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite sui diversi concetti di approvvigionamento dei materiali.</p> <p>5.2.5 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite sull'ottimizzazione dei quantitativi ordinati.</p> <p>5.2.6 Gli ATC dispongono di vaste conoscenze sui pro e i contro delle scorte e sul significato delle scorte di sicurezza.</p> <p>5.2.7 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che riveste una strategia di approvvigionamento ottimale.</p> <p>5.2.8 Gli ATC sanno riflettere criticamente sulle strategie di approvvigionamento esistenti e presentare proposte di miglioramento.</p> <p>5.2.9 Gli ATC sono in grado di valutare i rischi legati allo stoccaggio e di sviluppare all'occorrenza eventuali misure idonee.</p>



<p><b>5.3 Analizzare il mercato di approvvigionamento</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) analizzano le necessità dei gruppi interni (produzione, sviluppo, qualità, finanze ecc.) e sviluppano un capitolato d'oneri per l'approvvigionamento.</p> <p>Su questa base vengono valutati i mercati e i fornitori appropriati.</p> <p>Gli ATC raccolgono in modo autonomo informazioni sui mercati di approvvigionamento e sui fornitori. Richiedono offerte a una selezione di potenziali fornitori ("long list"), che poi confrontano tra loro. I fornitori interessanti vengono invitati a una trattativa ("short list"). Gli ATC conoscono la propria posizione nella trattativa e si preparano meticolosamente alla stessa per raggiungere il miglior risultato possibile.</p>	<p>5.3.1 Gli ATC valutano i mercati di approvvigionamento e i fornitori appropriati.</p> <p>5.3.2 Gli ATC sono in grado di individuare il fabbisogno di servizi o prodotti da acquisire nel mercato di approvvigionamento.</p> <p>5.3.3 Gli ATC sono in grado di sviluppare gli obiettivi di approvvigionamento a breve e medio termine sulla base di un'analisi del mercato di approvvigionamento, delle tendenze di mercato, del benchmarking e di parametri appropriati.</p> <p>5.3.4 Gli ATC conducono trattative e stipulano contratti.</p> <p>5.3.5 Gli ATC sanno procurarsi informazioni sui mercati di approvvigionamento.</p> <p>5.3.6 Gli ATC sanno valutare e giudicare i fornitori.</p> <p>5.3.7 Gli ATC conoscono le parti di un contratto di approvvigionamento e le disposizioni e prescrizioni di legge.</p> <p>5.3.8 Gli ATC hanno salde conoscenze specifiche in materia di import/export, dogane, IVA e Incoterms.</p> <p>5.3.9 Gli ATC sono consapevoli delle necessità dei gruppi interni ed esterni coinvolti.</p> <p>5.3.10 Gli ATC sono in grado di analizzare i capitoli d'oneri e i parametri del fabbisogno di servizi/prodotti, nonché di proporre all'occorrenza delle misure di ottimizzazione.</p>
<p><b>5.4. Attuare il management dei fornitori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili della preselezione dei fornitori adeguati. A questo scopo raccolgono innanzitutto informazioni a riguardo degli offerenti sul mercato regionale e internazionale. Le valutano poi sulla base di un catalogo di criteri relativo al fabbisogno specifico o sulla base di un capitolato d'oneri.</p> <p>Gli ATC attuano il management dei fornitori in maniera indipendente. Gli ATC curano il contatto regolare con i loro fornitori, telefonicamente e/o personalmente, e fissano per iscritto gli accordi presi. Gli ATC controllano i contratti di fornitura (contratti singoli o contratti quadro). Valutano regolarmente i loro fornitori e attuano misure adeguate per l'ottimizzazione del portafoglio.</p> <p>Controllano se i fornitori siano ancora adeguati oppure se sia necessario estendere il portafoglio o sostituire i fornitori.</p> <p>In caso di incongruenze con le condizioni di fornitura concordate (qualità, scadenze, prezzo ecc.) definiscono con i fornitori delle misure immediate ed efficaci.</p>	<p>5.4.1 Gli ATC sono in grado di partecipare attivamente alla selezione dei fornitori.</p> <p>5.4.2 Gli ATC sono in grado di controllare, confrontare e valutare le offerte dei fornitori.</p> <p>5.4.3 Gli ATC sanno argomentare ed effettuare una scelta "make or buy".</p> <p>5.4.4 Gli ATC sono in grado di preparare ed eseguire con professionalità le trattative contrattuali con i fornitori.</p> <p>5.4.5 Gli ATC sono in grado di stipulare i contratti con i fornitori, di effettuare gli ordini e di registrarli correttamente.</p> <p>5.4.6 Gli ATC sono in grado di curare con i fornitori dei rapporti di partnership trasparenti.</p> <p>5.4.7 Gli ATC sono in grado di eseguire in modo mirato le valutazioni dei fornitori.</p> <p>5.4.8 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite dei diversi concetti di approvvigionamento.</p> <p>5.4.9 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite delle tecniche di comunicazione e trattativa.</p> <p>5.4.10 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative degli strumenti di valutazione dei fornitori.</p> <p>5.4.11 Gli ATC hanno conoscenze approfondite in materia di offerte e contratti.</p> <p>5.4.12 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative degli strumenti IT per la registrazione delle decisioni e delle condizioni relative all'approvvigionamento.</p> <p>5.4.13 Gli ATC sono consapevoli del valore che possiedono l'esperienza, le certificazioni e le buone referenze dei fornitori.</p> <p>5.4.14 Gli ATC sono consapevoli del significato della legal compliance in relazione all'approvvigionamento.</p>

	<p>5.4.15 Gli ATC sono preparati ad ascoltare attivamente i partner della trattativa e a trattarli sempre con gentilezza.</p> <p>5.4.16 Gli ATC perseguono sempre l'obiettivo di reagire immediatamente in caso di ritardi nelle consegne e di chiarire la situazione con il fornitore.</p> <p>5.4.17 Gli ATC sono in grado di elaborare diverse opzioni in preparazione delle trattative contrattuali, in modo da poterle sfruttare con flessibilità a seconda degli sviluppi che prenderà il colloquio di trattativa.</p> <p>5.4.18 Gli ATC sanno analizzare nei dettagli i contratti di fornitura ed estrapolarne i punti non chiari per poi risolverli nel corso delle trattative contrattuali.</p>
<p><b>5.5 Gestire l'entrata merci</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) controllano l'entrata merci. Se le consegne sono conformi, vengono inoltrate al magazzino per lo stoccaggio.</p> <p>Nel caso di forniture non conformi, gli ATC contattano il fornitore. Chiariscono con lui la procedura da seguire e trattano con lui eventuali rivendicazioni, basandosi sui criteri della responsabilità civile o della pena convenzionale, allo scopo di ridurre possibilmente al minimo i costi del danno. Gli ATC organizzano inoltre le restituzioni delle consegne non conformi, registrandole nel sistema.</p>	<p>5.5.1 Gli ATC sono in grado di controllare accuratamente l'accettazione della merce e di reagire correttamente in caso di non conformità.</p> <p>5.5.2 Gli ATC garantiscono sia il flusso dei materiali che delle informazioni in occasione di contestazioni nei confronti dei fornitori.</p> <p>5.5.3 Gli ATC dispongono di buone capacità di formulazione scritta per redigere le comunicazioni sui vizi delle forniture.</p> <p>5.5.4 Gli ATC sanno elaborare nel sistema aziendale le restituzioni delle merci.</p> <p>5.5.5 Gli ATC possiedono una profonda coscienza della qualità e sono preparati a documentare in modo coerente e completo i problemi qualitativi.</p> <p>5.5.6 Gli ATC sono in grado di individuare i vizi delle forniture e di avviare le procedure necessarie.</p>
<b>Processi produttivi</b>	
<b>Situazione professionale</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>5.6 Attuare la strategia di produzione</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) conoscono i processi produttivi interni e sanno determinare, sulla base delle caratteristiche del prodotto, la strategia di produzione più indicata (one piece flow, make to stock, make to order), tenendo in considerazione le risorse, i costi di produzione e le necessità dei gruppi interni coinvolti.</p> <p>Individuano eventuali impasse e avviano le eventuali misure correttive (outsourcing, approvvigionamento di equipaggiamento aggiuntivo, imposizione di straordinari).</p>	<p>5.6.1 Gli ATC formulano le strategie di produzione per il proprio settore di competenza oppure collaborano alla strategia di produzione dell'impresa.</p> <p>5.6.2 Gli ATC sono in grado di eseguire le analisi necessarie per l'elaborazione della strategia di produzione.</p> <p>5.6.3 Gli ATC sono in grado di effettuare e di ottimizzare costantemente la pianificazione delle capacità in considerazione dei piani di produzione.</p> <p>5.6.4 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate dei fattori rilevanti per il successo dei piani di produzione.</p> <p>5.6.5 Gli ATC possiedono conoscenze specifiche in materia di pianificazione delle capacità e conoscono i parametri che influiscono sulla pianificazione delle risorse.</p> <p>5.6.6 Gli ATC sanno utilizzare gli strumenti di pianificazione.</p> <p>5.6.7 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite delle tecniche di colloquio e trattativa.</p> <p>5.6.8 Gli ATC sono consapevoli della grande importanza che la strategia di produzione riveste per l'intera impresa.</p>

	<p>5.6.9 Gli ATC agiscono sempre orientati alla clientela e cercano costantemente la migliore soluzione per tutti gli interessati.</p> <p>5.6.10 Gli ATC sanno analizzare i fattori del successo della produzione e avviare all'occorrenza delle misure di ottimizzazione.</p>
<p><b>5.7 Pianificare i processi produttivi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) pianificano e controllano regolarmente che il piano di produzione definito venga rispettato, basandosi sul controllo dell'avanzamento dei processi o sui feedback ricevuti. In caso di non conformità avviano le misure necessarie.</p> <p>In caso di discrepanze con il piano di produzione, chiariscono le alternative con i clienti per cui era stata programmata la produzione nel periodo in questione e decidono quindi la procedura concreta da seguire. In collaborazione con la direzione della produzione, pianificano l'impiego delle risorse necessarie e controllano che siano disponibili tutti i materiali necessari per rispettare le scadenze di produzione.</p>	<p>5.7.1 Gli ATC sanno programmare le capacità produttive.</p> <p>5.7.2 Gli ATC sono in grado di monitorare la produzione attraverso funzioni di controlling adeguate.</p> <p>5.7.3 Gli ATC sono in grado di adattare costantemente il piano di produzione alle attuali realtà.</p> <p>5.7.4 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate sui diversi metodi di pianificazione della produzione e delle risorse.</p> <p>5.7.5 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate sui diversi metodi di controlling della produzione.</p> <p>5.7.6 Gli ATC possiedono fondate conoscenze applicative per controllare l'avanzamento dei processi di produzione.</p> <p>5.7.7 Gli ATC tengono in considerazione gli aspetti ecologici, sociali ed economici nella pianificazione della produzione.</p> <p>5.7.8 Gli ATC sanno dedurre possibili ottimizzazioni dell'impiego delle risorse sulla base dei cambiamenti che si verificano nella pianificazione della produzione.</p>
<p><b>5.8 Eseguire i calcoli di controllo</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) eseguono i calcoli di controllo relativi ai prodotti/prestazioni, considerando i materiali utilizzati e il tempo impiegato. Gli ATC confrontano regolarmente le discrepanze tra i costi nominali e reali. In collaborazione con le divisioni di pertinenza, redigono le rispettive analisi delle cause e controllano l'introduzione e l'attuazione delle misure correttive concordate. In caso di non conformità regolari o di grande entità, provvedono a correggere le basi di calcolo utilizzate (distinte pezzi, piani operativi e rispettive tempistiche).</p>	<p>5.8.1 Gli ATC sono in grado di eseguire i calcoli di controllo e di reagire in caso di discrepanze rilevanti.</p> <p>5.8.2 Gli ATC sanno determinare le tariffe orarie e le maggiorazioni partendo dal carico di lavoro previsto per il futuro.</p> <p>5.8.3 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze applicative per l'esecuzione dei calcoli.</p> <p>5.8.4 Gli ATC sono consapevoli del significato che riveste il controllo dei calcoli per la futura pianificazione della produzione e per la determinazione dei costi.</p> <p>5.8.5 Gli ATC sono in grado di analizzare le cause delle discrepanze dei costi, nonché di reagire con misure correttive e con l'adeguamento delle rispettive basi di calcolo (distinte pezzi, piani operativi e rispettive tempistiche).</p>
<b>Distribuzione</b>	
<b>Situazione professionale</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>5.9 Preparare il lavoro nella logistica di distribuzione</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sanno procurarsi una panoramica delle informazioni ricevute, delle scadenze e dei documenti collaborando strettamente con il reparto vendite.</p> <p>Con uno strumento di gestione delle scadenze, vengono generate liste di prelievo per le forniture programmate. Gli ATC discutono con il team le uscite merci dal magazzino e le scadenze per il carico merci, in modo che tutti i</p>	<p>5.9.1 Gli ATC sono in grado di individuare ed eseguire le mansioni legate alla logistica di distribuzione.</p> <p>5.9.2 Gli ATC dispongono di profonde conoscenze di tutte le fasi parziali della logistica di distribuzione.</p> <p>5.9.3 Gli ATC dispongono di solide conoscenze applicative dei software e degli strumenti aziendali.</p> <p>5.9.4 Gli ATC sono preparati a cooperare strettamente con i propri collaboratori e con i colleghi di altri settori dell'impresa.</p> <p>5.9.5 Gli ATC sono in grado di mantenere la visione d'insieme dei canali e delle fonti di informazioni più diversi e di decidere quali informazioni siano necessarie per i diversi gruppi coinvolti.</p>

membri del team siano aggiornati con le stesse informazioni.	
<p><b>5.10 Commissionare e imballare merci e prodotti</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) pianificano il commissionamento e l'imballaggio di merci e prodotti. A questo scopo discutono con il team gli ordini da evadere, garantiscono che i documenti necessari (liste di prelievo e di commissionamento) siano disponibili e scambiano le informazioni importanti sugli ordini (istruzioni per la spedizione, disposizioni specifiche per il paese di destinazione, norme di sicurezza ecc.). Decidono dove stoccare le merci fino alla rispettiva consegna.</p> <p>Controllano le merci predisposte sulla base della lista di prelievo, contano le unità di imballaggio e verificano le singole posizioni. Una volta controllate le merci / i prodotti, inoltrano le rispettive informazioni all'ufficio interno preposto, in modo che possano essere emessi i documenti di consegna.</p>	<p>5.10.1 Gli ATC sono in grado di eseguire il commissionamento e l'imballaggio di merci e prodotti, dalla fase di pianificazione fino a quella di controllo, in stretta collaborazione con il team e gli altri reparti.</p> <p>5.10.2 Gli ATC sono in grado di prioritizzare costantemente le diverse attività.</p> <p>5.10.3 Gli ATC hanno profonde conoscenze di tutte le fasi comprese nel processo aziendale di commissionamento merci.</p> <p>5.10.4 Gli ATC conoscono i possibili punti critici all'interno della catena di fornitura.</p> <p>5.10.5 Gli ATC sono motivati ad assicurare con il loro team, in modo flessibile, anche le consegne a breve termine.</p> <p>5.10.6 Gli ATC sanno analizzare i processi interni e sviluppare misure adatte in caso di necessità.</p>
<p><b>5.11 Evadere gli ordini di consegna incl. carico merci</b></p> <p>Gli agenti tecnico commerciali (ATC) pianificano e controllano il carico delle merci commissionate e imballate. Chiariscono direttamente con i dipendenti responsabili gli eventuali dubbi relativi ai prodotti da caricare (istruzioni di spedizione, disposizioni specifiche per il paese di destinazione, norme di sicurezza ecc.). In questo contesto utilizzano tutte le informazioni e le documentazioni necessarie.</p>	<p>5.11.1 Gli ATC sono in grado di garantire il carico delle merci commissionate e imballate.</p> <p>5.11.2 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite delle direttive nazionali e internazionali per i trasporti e i processi doganali relativi alle merci normali e alle merci pericolose, nonché dei relativi documenti.</p> <p>5.11.3 Gli ATC conoscono approfonditamente i documenti di consegna necessari.</p> <p>5.11.4 Gli ATC sono esempio cosciente per i propri collaboratori di un coerente orientamento al servizio.</p> <p>5.11.5 Gli ATC sono in grado di analizzare criticamente il processo di commissionamento e carico e di proporre i necessari miglioramenti</p>
<b>Logistica di magazzino / di smaltimento</b>	
<b>Situazione professionale</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>5.12 Pianificare i processi logistici del magazzino</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) definiscono i metodi di stoccaggio ottimali (scaffalature verticali, block stacking storage ecc.) e l'organizzazione ottimale del magazzino (magazzino centrale, alla fine della linea produttiva, JIS, VMI ecc.) sulla base delle caratteristiche del prodotto (consumo, ingombro, criteri ambientali, disposizioni di legge ecc.) e determinano il flusso di merci e di informazioni (sistema Kanban, codici a barre, RFID ecc.).</p> <p>Gli ATC prendono in consegna le merci fornite, le identificano sulla base dell'ordine e della bolla di consegna, verificano il numero dei pezzi forniti e</p>	<p>5.12.1 Gli ATC sono in grado di eseguire la logistica del magazzino conformemente al processo definito.</p> <p>5.12.2 Gli ATC dispongono di profonde conoscenze di tutte le fasi parziali della logistica del magazzino.</p> <p>5.12.3 Gli ATC conoscono il flusso delle merci e delle informazioni e le soluzioni informatiche più diffuse in questo ambito.</p> <p>5.12.4 Gli ATC sono motivati a fare comprendere ai propri dipendenti la grande rilevanza che riveste una logistica del magazzino coerente.</p> <p>5.12.5 Gli ATC sono pronti a rispettare rigidamente le norme di sicurezza necessarie per lo stoccaggio delle materie prime.</p> <p>5.12.6 Gli ATC sono in grado di riflettere regolarmente sul processo dell'entrata merci, di riconoscere i possibili potenziali di ottimizza-</p>

<p>controllano se la consegna presenta danni di trasporto o altri vizi qualitativi, in conformità con le eventuali direttive aggiuntive per il controllo delle merci in entrata.</p>	<p>zione e di proporre concrete misure di miglioramento.</p>
<p><b>5.13 Gestire lo stoccaggio e l'inventario</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) determinano la strategia di stoccaggio, valutano i diversi rischi legati allo stoccaggio (temperatura, durata di stoccaggio ecc.) e discutono i rispettivi risultati con i superiori. Gestiscono e organizzano l'inventario annuale che viene eseguito sulla base di un processo standardizzato.</p>	<p>5.13.1 Gli ATC sono in grado di eseguire in maniera indipendente tutte le mansioni collegate allo stoccaggio.</p> <p>5.13.2 Gli ATC sono in grado di analizzare i rischi legati allo stoccaggio e di avviare misure adatte.</p> <p>5.13.3 Gli ATC possiedono conoscenze approfondite dei diversi sistemi di stoccaggio e trasporto.</p> <p>5.13.4 Gli ATC organizzano ed eseguono l'inventario rispettando i criteri legislativi e aziendali.</p> <p>5.13.5 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza che riveste un'informazione tempestiva di tutti i gruppi interni coinvolti in caso di eventuali non conformità.</p> <p>5.13.6 Gli ATC sono in grado di valutare i rischi legati allo stoccaggio e di sviluppare all'occorrenza eventuali misure idonee.</p>
<p><b>5.14 Curare la logistica e la sostenibilità dello smaltimento</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono gli interlocutori di riferimento per lo sviluppo dei concetti di imballaggio sin dalla fase di realizzazione del prodotto. Tali sistemi vanno sviluppati in considerazione degli aspetti ecologici ed economici, con l'obiettivo di riutilizzare i materiali impiegati o di smaltirli in modo appropriato. Gli ATC sono in grado di elaborare e attuare un concetto di smaltimento.</p> <p>Gli ATC supportano inoltre il responsabile per la sicurezza aziendale nel contesto dei temi legati a uno smaltimento corretto delle merci pericolose.</p>	<p>5.14.1 Gli ATC sono in grado di redigere e attuare un concetto di smaltimento.</p> <p>5.14.2 Gli ATC sono in grado di attuare le misure tese all'impiego sostenibile dei mezzi di stoccaggio e di trasporto. Riducono così l'impatto ecologico dell'impresa.</p> <p>5.14.3 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite nell'ambito del riciclaggio e dello smaltimento.</p> <p>5.14.4 Gli ATC sono consapevoli della responsabilità legata a una logistica di smaltimento sostenibile e vi si attengono costantemente nel loro lavoro quotidiano.</p> <p>5.14.5 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sul concetto di smaltimento dell'impresa e di proporre i necessari miglioramenti.</p>

## 4.7 Disciplina 6 "marketing e vendite"

Vendite	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>6.1 Acquisire nuovi clienti</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) ricercano regolarmente potenziali clienti in Internet, nei quotidiani (regionali), nei registri delle imprese o nei colloqui con i clienti. Gli ATC prendono quindi contatto telefonico o per e-mail con i clienti di interesse, cercando di fissare un appuntamento. Se ha luogo un appuntamento, si preparano con cura alla visita. Allo scopo consultano il sito Internet del cliente, fissando obiettivi concreti per la visita. Nel corso del colloquio, che serve principalmente a fare conoscenza reciproca, gli ATC presentano la propria azienda e individuano le peculiari necessità e gli interessi del cliente. In questo modo creano un'analisi del fabbisogno o una valutazione del primo contatto con il cliente, che controllano attraverso domande di controllo mirate. Generalmente forniscono al cliente dei campioni e/o materiale informativo. Concludono il colloquio con il cliente stabilendo come procedere successivamente. Dopo la visita redigono un rapporto che inoltrano ai superiori. Gli ATC inviano al cliente un riassunto della visita e lo ricontattano, telefonicamente o personalmente, dopo un certo periodo di tempo.</p>	<p>6.1.1 Gli ATC sono in grado di analizzare sistematicamente i nuovi clienti, di contattarli e di acquisirli.</p> <p>6.1.2 Gli ATC conoscono i fattori di successo dell'acquisizione clienti.</p> <p>6.1.3 Gli ATC sanno identificare i clienti potenziali e le rispettive necessità.</p> <p>6.1.4 Gli ATC possiedono conoscenze applicative delle tecniche di presentazione.</p> <p>6.1.5 Gli ATC possiedono conoscenze applicative delle tecniche di colloquio e di intervista.</p> <p>6.1.6 Gli ATC sono motivati a prepararsi con cura alle visite dei clienti.</p> <p>6.1.7 Gli ATC sono motivati a dimostrare la propria considerazione dei clienti, a immedesimarsi nella loro realtà e a determinarne i desideri e le necessità.</p> <p>6.1.8 Gli ATC perseguono l'obiettivo di convincere con la propria personalità e competenza specifica, di instaurare un rapporto di fiducia con i clienti e di lasciare un'impressione duratura di sé.</p> <p>6.1.9 Gli ATC sono in grado di analizzare i nuovi clienti e di definire gli obiettivi della visita.</p> <p>6.1.10 Gli ATC sono in grado di redigere, sulla base del primo colloquio, un'analisi del fabbisogno e una stima della prospettiva di successo dell'acquisizione.</p>
<p><b>6.2 Individuare le necessità dei clienti</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) individuano costantemente le necessità della clientela nel contesto di colloqui diretti o di informazioni attinte da diverse fonti, in particolare Internet e il customer relation management (CRM). Basandosi su queste informazioni e sul colloquio con i clienti, gli ATC individuano le particolari necessità e, nel caso ideale, propongono il prodotto adatto o la soluzione giusta. Soprattutto quando i risultati delle vendite sono in diminuzione, individuano i motivi e discutono i possibili miglioramenti in un colloquio personale con il cliente. Elaborano i feedback del cliente, fissandoli per iscritto in un rapporto del colloquio. Discutono i punti rilevanti con i superiori. Gli ATC controllano regolarmente nei social media le eventuali attività dei loro clienti e dei clienti potenziali.</p>	<p>6.2.1 Gli ATC sono in grado di raccogliere ampie informazioni sulle necessità della clientela tramite colloqui diretti con i clienti o attraverso fonti di informazione secondarie.</p> <p>6.2.2 Gli ATC dispongono di approfondite conoscenze applicative nel campo della ricerca di informazioni.</p> <p>6.2.3 Gli ATC possiedono conoscenze applicative delle tecniche di colloquio e di intervista necessarie per valutare con competenza le necessità della clientela.</p> <p>6.2.4 Gli ATC possiedono conoscenze in materia di comunicazione interculturale.</p> <p>6.2.5 Gli ATC sono consapevoli del significato di un'analisi ampia e completa delle necessità del cliente.</p> <p>6.2.6 Gli ATC sono in grado di analizzare le necessità e i feedback della clientela e di dedurre proposte di azione corrette.</p>
<p><b>6.3 Sfruttare il primo contatto spontaneo con i clienti</b></p>	<p>6.3.1 Gli ATC sono in grado di intrattenere i colloqui di vendita in modo convincente e adeguato alla situazione specifica.</p>

<p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono il primo interlocutore dei nuovi clienti all'interno dello spazio vendite, dello spazio espositivo o nel contesto dell'assistenza telefonica o vendita telefonica. In questo contesto intrattengono un classico colloquio di vendita. Si informano sulle particolari necessità del cliente, le analizzano rapidamente e consigliano al cliente un prodotto adatto alle proprie necessità. Mostrano i prodotti o le soluzioni di interesse nello spazio espositivo oppure utilizzando cataloghi o siti web e motivano la loro proposta. Forniscono al cliente il materiale informativo corrispondente e concordano con lui come procedere. Se il cliente non si ripresenta di propria iniziativa, gli ATC in genere lo ricontattano.</p>	<p>6.3.2 Gli ATC dispongono delle necessarie conoscenze applicative delle tecniche di vendita.</p> <p>6.3.3 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di tecniche di presentazione e sanno orientare le proprie presentazioni alle necessità del cliente.</p> <p>6.3.4 Gli ATC possiedono fondate conoscenze applicative in materia di gestione dei colloqui.</p> <p>6.3.5 Gli ATC possiedono ampie conoscenze delle prestazioni offerte dalla propria impresa.</p> <p>6.3.6 Gli ATC perseguono l'obiettivo di reagire in modo aperto, motivato e adeguato alle situazioni impreviste.</p> <p>6.3.7 Gli ATC sono in grado di valutare gli interessi e le esigenze dei clienti, nonché di proporre soluzioni mirate.</p>
<p><b>6.4 Formulare le offerte</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) individuano presso il cliente le specifiche rilevanti per l'offerta, ad es. a riguardo di esecuzione, quantità, qualità, servizio, finanziamento ecc., ponendo domande sui singoli fattori. In caso di appalti pubblici, chiariscono inoltre all'interno dell'impresa tutti gli aspetti necessari e contattano all'occorrenza gli eventuali partner esterni. In caso di necessità propongono alternative che poi presentano ai clienti, oppure presentano e organizzano materiale informativo e campioni. Inoltre raccolgono informazioni sulle aspettative del cliente a riguardo dei prezzi. Inoltre poi i dettagli raccolti nel colloquio ai venditori interni per la redazione materiale dell'offerta oppure se ne occupano personalmente. In questo caso gli ATC formulano l'offerta con l'aiuto di strumenti dedicati (software specifici) che contengono le diverse varianti o integrazioni del prodotto, incl. prezzi e termini di consegna. Se alla vendita è collegata una permuta (ad es. auto), gli ATC calcolano con gli esperti il prodotto permutato e integrano il prezzo della permuta nell'offerta. Inviando l'offerta al cliente e lo ricontattano per telefono o per e-mail qualora questo non fornisca alcun riscontro entro il termine di tempo concordato.</p>	<p>6.4.1 Gli ATC sono in grado di creare offerte su misura o standardizzate.</p> <p>6.4.2 Gli ATC possiedono conoscenze basilari del settore, del prodotto e del mercato.</p> <p>6.4.3 Gli ATC hanno conoscenze approfondite in materia di redazione di offerte e di evasione degli ordini.</p> <p>6.4.4 Gli ATC hanno profonde conoscenze dei processi e delle condizioni quadro degli appalti pubblici.</p> <p>6.4.5 Gli ATC conoscono gli strumenti informatici per la redazione delle offerte.</p> <p>6.4.6 Gli ATC dispongono delle nozioni fondamentali relative alle certificazioni e agli enti di certificazione.</p> <p>6.4.7 Gli ATC dispongono di nozioni sulle importazioni ed esportazioni di merci e servizi.</p> <p>6.4.8 Gli ATC possiedono ampie conoscenze delle prestazioni offerte dalla propria impresa.</p> <p>6.4.9 Gli ATC perseguono l'obiettivo di una formulazione omogenea delle offerte, nel rispetto degli standard interni.</p> <p>6.4.10 Gli ATC perseguono l'obiettivo di evidenziare nelle offerte il plusvalore dei prodotti e delle soluzioni proposte, basandosi sulle necessità della clientela.</p> <p>6.4.11 Gli ATC sono in grado di analizzare le necessità dei clienti e di formulare offerte su misura.</p>
<p><b>6.5. Concludere gli affari</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) conducono trattative contrattuali con i clienti sulla base dell'offerta. Si preparano coscientemente allo scopo, preparando una lista mirata di argomentazioni per convincere il cliente ad accettare l'offerta e a concludere l'affare. Durante le trattative contrattuali, spiegano ancora una volta le basi dell'offerta e menzionano le eventuali possibilità di concludere affari aggiuntivi. Reagiscono con la dovuta cautela alle richieste di ulteriori possibilità di sconto o di riduzione dei prezzi. Se viene sottoscritto il contratto, chiariscono con il cliente i dettagli necessari per l'evasione dell'ordine e informano gli uffici preposti all'emissione del contratto</p>	<p>6.5.1 Gli ATC sono in grado di svolgere le trattative contrattuali e di concludere il contratto.</p> <p>6.5.2 Gli ATC sono in grado di generare le conferme d'ordine e i contratti di compravendita.</p> <p>6.5.3 Gli ATC possiedono fondate conoscenze applicative delle tecniche di gestione delle trattative.</p> <p>6.5.4 Gli ATC conoscono le direttive interne e i processi, nonché i termini di consegna e la disponibilità dei prodotti.</p> <p>6.5.5 Gli ATC possiedono conoscenze basilari delle forme contrattuali rilevanti per la conclusione degli affari.</p> <p>6.5.6 Gli ATC si preparano scrupolosamente alle trattative contrattuali.</p> <p>6.5.7 Gli ATC perseguono l'obiettivo di prevenire le incomprensioni utilizzando una comunicazione chiara e trasparente.</p>

<p>oppure formulano personalmente il contratto. Gli ATC sfruttano a questo scopo gli strumenti (software) specifici a disposizione. Spediscono quindi il contratto al cliente oppure glielo consegnano direttamente e glielo fanno sottoscrivere. In quest'ultimo caso spiegano anche al cliente l'ulteriore procedura fino alla consegna del prodotto.</p>	<p>6.5.8 Gli ATC perseguono l'obiettivo di raggiungere situazioni di tipo win-win nelle trattative contrattuali.</p> <p>6.5.9 Gli ATC perseguono l'obiettivo di concludere affari aggiuntivi.</p> <p>6.5.10 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sullo svolgimento delle trattative e di migliorare in modo mirato le argomentazioni a sostegno dell'offerta.</p>
<p><b>6.6 Evadere gli ordini</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) inseriscono nel sistema degli ordini le condizioni quadro stipulate nel contratto. In collaborazione con le divisioni coinvolte, fissano i termini di consegna con il cliente. In caso di ulteriori chiarimenti, gli ATC garantiscono il flusso delle informazioni necessarie ai rispettivi uffici. In caso di domande sul finanziamento da parte della produzione o della banca, gli ATC si mettono in contatto con il cliente per il chiarimento e inoltrano le rispettive informazioni agli uffici competenti.</p>	<p>6.6.1 Gli ATC sono in grado di evadere l'ordine come da contratto.</p> <p>6.6.2 Gli ATC possiedono buone conoscenze applicative dei relativi strumenti IT.</p> <p>6.6.3 Gli ATC possiedono conoscenze applicative del processo di evasione degli ordini.</p> <p>6.6.4 Gli ATC dispongono di un vasto repertorio di tecniche di comunicazione.</p> <p>6.6.5 Gli ATC possiedono una certa affinità a lavorare supportati da strumenti IT.</p> <p>6.6.6 Gli ATC mantengono la calma quando si presentano situazioni frenetiche nell'evasione dell'ordine.</p> <p>6.6.7 Gli ATC sono motivati a conciliare l'evasione dell'ordine con i desideri del cliente e a trovare soluzioni costruttive per entrambe le parti (interna e esterna).</p> <p>6.6.8 Gli ATC sanno valutare i problemi nell'evasione degli ordini e sviluppare misure adeguate.</p>
<p><b>6.7 Consegnare il prodotto</b></p> <p>Non appena un prodotto è pronto alla spedizione, gli agenti tecnico-commerciali (ATC) ne ricevono comunicazione. Controllano quindi che il prodotto corrisponda alle caratteristiche concordate e concordano con il cliente il termine per la consegna. Gli ATC si assicurano che alla consegna (se necessario, ad esempio nel caso di prodotti grandi) vengano tematizzate con il cliente le condizioni di servizio o garanzia, da parte del personale incaricato della consegna oppure di loro stessi.</p>	<p>6.7.1 Gli ATC sono in grado di organizzare la consegna dei prodotti e di eseguirla a regola d'arte.</p> <p>6.7.2 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate sui prodotti, sui servizi e sulle condizioni di garanzia.</p> <p>6.7.3 Gli ATC possiedono profonde conoscenze applicative delle tecniche di presentazione e colloquio.</p> <p>6.7.4 Gli ATC sono consapevoli del significato che riveste l'interazione tra tutti gli attori coinvolti nella consegna dei prodotti e dei servizi.</p> <p>6.7.5 Gli ATC perseguono l'obiettivo di assumere un atteggiamento convincente in occasione della consegna dei prodotti e di fornire informazioni competenti in caso di domande del cliente.</p> <p>6.7.6 Gli ATC sono in grado di constatare gli eventuali dubbi o insicurezze del cliente e di reagire in modo adeguato.</p>
<p><b>6.8. Monitorare il processo di evasione degli ordini</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) controllano il processo di evasione degli ordini e intervengono al verificarsi di problemi, ad es. in caso di ritardi nelle consegne. In questo contesto assumono un ruolo di mediazione tra il cliente e il servizio vendite interno o la produzione. Controllano il processo di fornitura e procedono alla fatturazione. Controllano le fatture e approvano le eventuali note di accredito che i collaboratori sottopongono loro.</p>	<p>6.8.1 Gli ATC sono in grado di monitorare e gestire il processo di evasione degli ordini.</p> <p>6.8.2 Gli ATC possiedono una buona panoramica delle fasi che costituiscono il processo di evasione degli ordini.</p> <p>6.8.3 Gli ATC possiedono conoscenze applicative per l'ottimale impiego delle risorse.</p> <p>6.8.4 Gli ATC perseguono l'obiettivo di mediare tra il cliente e il reparto vendite in caso di problemi.</p> <p>6.8.5 Gli ATC sono in grado di mettere in discussione e di ottimizzare i processi di evasione degli ordini.</p>



<p><b>6.9 Provvedere alla cura della clientela e alle misure di fidelizzazione</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) curano regolarmente i contatti con i clienti ed eseguono misure di fidelizzazione mirate. Si preparano scrupolosamente alle visite dei clienti oppure prendono contatto scritto o telefonico, consultando lo storico del cliente e concretizzando gli obiettivi individuali del colloquio. A seconda della situazione di partenza, offrono ai propri clienti dei sistemi di sconto o di incentivo basato sul fatturato o altri vantaggi monetari. Discutono con loro le possibilità disponibili a riguardo e consultano all'occorrenza i superiori. In accordo con i superiori, gli ATC propongono ai clienti dei servizi aggiuntivi. A conclusione del colloquio redigono un rapporto della visita. Indagano regolarmente sul grado di soddisfazione dei clienti per telefono oppure anche personalmente quando i volumi di vendita sono ingenti o i rapporti con la clientela particolarmente stretti.</p>	<p>6.9.1 Gli ATC sono in grado di curare attivamente i rapporti con i clienti.</p> <p>6.9.2 Gli ATC sono in grado di realizzare con successo le misure di fidelizzazione dei clienti.</p> <p>6.9.3 Gli ATC sono in grado di raccogliere sistematicamente le informazioni sulla soddisfazione dei clienti.</p> <p>6.9.4 Gli ATC conoscono i modelli dei prezzi e i sistemi di sconto e di incentivo basato sul fatturato.</p> <p>6.9.5 Gli ATC conoscono le diverse tipologie di clienti e il loro valore per la propria impresa.</p> <p>6.9.6 Gli ATC possiedono conoscenze in materia di comunicazione interculturale.</p> <p>6.9.7 Gli ATC possiedono conoscenze basilari a riguardo della compliance / cultura della compliance (code of conduct).</p> <p>6.9.8 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative in materia di self management e time management.</p> <p>6.9.9 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative delle diverse tecniche di cura dei clienti.</p> <p>6.9.10 Gli ATC possiedono conoscenze applicative delle tecniche di colloquio e trattativa.</p> <p>6.9.11 Gli ATC perseguono l'obiettivo del rispetto del budget.</p> <p>6.9.12 Gli ATC sono motivati a prepararsi con cura ai colloqui con i clienti, ad adattarsi al proprio interlocutore e a concentrarsi sugli aspetti importanti.</p> <p>6.9.13 Gli ATC riconoscono il grande valore della fidelizzazione dei clienti.</p> <p>6.9.14 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sul processo di selezione dei clienti e di sviluppare misure atte alla fidelizzazione dei clienti.</p> <p>6.9.15 Gli ATC sono in grado di definire le misure di miglioramento della fidelizzazione dei clienti sulla base dei risultati delle interviste ai clienti.</p>
<b>Marketing</b>	
<b>Situazione professionale</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>6.10 Analizzare il mercato</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) analizzano costantemente il proprio mercato con lo scopo di riconoscere i trend e gli sviluppi del loro settore e di valutare correttamente la posizione di mercato della propria impresa. A questo proposito studiano ad esempio i quotidiani regionali della loro zona di competenza, curano il proprio network personale e professionale ed eseguono una ricerca mirata in Internet per scoprire nuovi clienti. In questo contesto tengono presenti anche i social media. Inoltre osservano i concorrenti, scoprendo generalmente la maggior parte delle informazioni in occasione dei colloqui con</p>	<p>6.10.1 Gli ATC sono in grado di eseguire analisi di mercato.</p> <p>6.10.2 Gli ATC possiedono conoscenze applicative delle tecniche di ricerca e analisi di mercato.</p> <p>6.10.3 Gli ATC dispongono di conoscenze dell'ambiente in cui agisce la propria impresa, ovvero le correlazioni all'interno dell'economia globale.</p> <p>6.10.4 Gli ATC possiedono conoscenze basilari dei campi applicativi dei social media.</p> <p>6.10.5 Gli ATC sono motivati a osservare costantemente il mercato e a utilizzare tutti i mezzi possibili a questo scopo.</p> <p>6.10.6 Gli ATC perseguono l'obiettivo della cura e dell'ampliamento del proprio network personale.</p>

<p>i clienti. Partecipano agli eventi organizzati dalle associazioni, dai network ecc.</p>	<p>6.10.7 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sulle analisi di mercato eseguite e sui rispettivi risultati.</p> <p>6.10.8 Gli ATC sono in grado di riconoscere le correlazioni dell'economia globale e di estrapolare la loro rilevanza per la propria impresa.</p>
<p><b>6.11 Segmentare il mercato</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) scelgono i criteri adatti a segmentare il mercato e prioritizzano i propri clienti secondo un'adeguata metodologia. In questo modo, gli ATC garantiscono la massima congruenza possibile tra le possibilità aziendali (in riferimento ai prodotti) e le necessità dei clienti. Discutono dei risultati dell'analisi con i superiori e sviluppano con loro le misure adatte.</p>	<p>6.11.1 Gli ATC sono in grado di eseguire una segmentazione del mercato.</p> <p>6.11.2 Gli ATC possiedono conoscenze basilari dei diversi metodi di segmentazione.</p> <p>6.11.3 Gli ATC possiedono conoscenze sulla scelta e sulla determinazione delle categorie di clienti.</p> <p>6.11.4 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza della segmentazione del mercato.</p> <p>6.11.5 Gli ATC perseguono l'obiettivo della massima congruenza possibile tra le possibilità aziendali e le necessità dei clienti.</p> <p>6.11.6 Gli ATC sono sempre in grado di considerare criticamente la segmentazione del mercato ed eventualmente di adattarla.</p>
<p><b>6.12 Fissare gli obiettivi di marketing e il marketing mix</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sviluppano dagli obiettivi aziendali e dall'attuale situazione di mercato gli obiettivi di marketing concreti per il proprio settore di competenza. Sulla base degli obiettivi prefissi, elaborano una strategia di marketing e sviluppano le misure corrispondenti (marketing mix) per il proprio settore di competenza.</p>	<p>6.12.1 Gli ATC sono in grado di collaborare alla determinazione degli obiettivi e delle strategie di marketing e di sviluppare le misure adeguate.</p> <p>6.12.2 Gli ATC sanno sviluppare degli obiettivi di marketing adeguati per il proprio settore di competenza partendo dall'analisi di mercato esistente, nonché definire la strategia idonea e le misure necessarie al raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>6.12.3 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza di una pianificazione professionale del marketing.</p> <p>6.12.4 Gli ATC sono in grado di considerare criticamente il marketing mix e di perfezionarlo costantemente.</p>
<p><b>6.13 Promuovere le vendite</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) impostano in maniera autonoma le misure di promozione delle vendite. A questo scopo analizzano per tempo e a intervalli regolari i dati delle vendite per poter fissare le relative priorità. Raccolgono costantemente idee per realizzare azioni speciali in accordo con il loro superiore. Programmano le misure, discutendole con il superiore e assistendone la realizzazione. Valutano regolarmente le misure attuate e sviluppano eventuali miglioramenti.</p>	<p>6.13.1 Gli ATC sono in grado di elaborare e di attuare misure di promozione delle vendite in accordo con il superiore.</p> <p>6.13.2 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite in materia di promozione delle vendite.</p> <p>6.13.3 Gli ATC conoscono molto bene il mercato e le necessità dei clienti.</p> <p>6.13.4 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative nel calcolo del margine di contribuzione.</p> <p>6.13.5 Gli ATC sono aperti a sfruttare idee creative per stimolare con efficacia i clienti.</p> <p>6.13.6 Gli ATC sono in grado di sviluppare ulteriormente le misure di promozione delle vendite, oppure di attuarne di nuove, in base all'attuale situazione di mercato.</p>
<p><b>6.14 Pianificare e realizzare eventi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) lavorano all'organizzazione degli eventi destinati ai clienti o partecipano alle esposizioni e alle fiere. Supportano la pianificazione e l'organizzazione degli eventi per i clienti, programmano e organizzano escursioni per clienti e visite allo stabilimento in accordo con i superiori, accompagnano all'occorrenza personalmente gli eventi e si occupano dello stand fieristico per una parte del tempo previsto. Si attengono al</p>	<p>6.14.1 Gli ATC sono in grado di collaborare alla pianificazione di eventi.</p> <p>6.14.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nel marketing degli eventi.</p> <p>6.14.3 Gli ATC dispongono di una buona visione d'insieme dei gruppi target e sanno come entusiasmarli e creare per loro un plusvalore.</p> <p>6.14.4 Gli ATC possiedono conoscenze basilari nell'ambito della compliance e corporate governance per quanto riguarda il comporta-</p>

<p>budget disponibile e scelgono gli interlocutori più idonei. Invitano i clienti all'evento e sfruttano questa piattaforma per la cura dei clienti e l'acquisizione di nuovi. In seguito a un'esposizione o una fiera, rielaborano all'occorrenza i contatti e stilano delle statistiche in merito se necessario.</p>	<p>mento etico.</p> <p>6.14.5 Gli ATC sono motivati a collaborare attivamente alla realizzazione.</p> <p>6.14.6 Gli ATC sono sensibilizzati a riguardo di un comportamento etico.</p> <p>6.14.7 Gli ATC sono in grado di sviluppare proposte creative per l'organizzazione e la realizzazione di eventi.</p>
<p><b>6.15 Partecipare all'allestimento del programma offerto</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sviluppano sulla base dei feedback forniti dai clienti proposte relative all'estensione del programma offerto, al miglioramento dei prodotti e all'introduzione di nuovi prodotti, nonché offerte o proposte per l'aggiornamento/miglioramento o ottimizzazione dei manuali di istruzione, degli imballaggi e degli equipaggiamenti. Si tengono aggiornati sui nuovi sviluppi e mettono regolarmente in discussione le soluzioni attuali. Inoltrano le proprie proposte ai relativi specialisti interni (sviluppo, PM ecc.) o ai superiori.</p>	<p>6.15.1 Gli ATC sono in grado di fare proposte per ottimizzare il programma offerto.</p> <p>6.15.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nella realizzazione di manuali o imballaggi.</p> <p>6.15.3 Gli ATC dispongono di buone conoscenze del programma offerto e delle possibili variazioni.</p> <p>6.15.4 Gli ATC si tengono aggiornati sui nuovi sviluppi del mercato.</p> <p>6.15.5 Gli ATC perseguono l'obiettivo di contemplare anche gli aspetti ecologici nello sviluppo di nuovi prodotti.</p> <p>6.15.6 Gli ATC sono motivati a mettere regolarmente in discussione il programma offerto.</p> <p>6.15.7 Gli ATC sono consapevoli della grande importanza, del senso e dello scopo di manuali di istruzioni completi e a regola d'arte.</p> <p>6.15.8 Gli ATC sono in grado di valutare criticamente le idee sui prodotti e sugli imballaggi, di elaborare e di inoltrare proposte di ottimizzazione.</p>
<p><b>6.16 Partecipare alla determinazione dei prezzi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) analizzano i prezzi calcolati dal servizio vendite interno o dai loro superiori e i modelli dei prezzi applicati, al fine di disporre di argomentazioni convincenti durante i colloqui di vendita con i clienti. A questo scopo si concentrano sul controllo dei costi di produzione e dei margini dei prodotti. Gli ATC gestiscono le discussioni sui prezzi con i clienti e decidono gli eventuali sconti nell'ambito delle loro competenze. Se le aspettative del cliente superano le competenze degli ATC, le inoltrano ai loro superiori. Ai superiori inoltrano anche le informazioni sui prezzi della concorrenza di cui vengono a conoscenza in occasione dei colloqui di vendita. Durante le discussioni sui prezzi, gli ATC considerano criticamente le aspettative dei clienti a riguardo dei prezzi o i prezzi della concorrenza a loro comunicati, in particolare in riferimento alle prestazioni alla base dei prezzi, quali i servizi, le forniture, lo stoccaggio ecc., e argomentano in modo adeguato. In caso di modalità di pagamento particolari (ad es. accettazione di WIR), coinvolgono i loro superiori nelle discussioni sui prezzi.</p>	<p>6.16.1 Gli ATC sono in grado di eseguire i calcoli dei prezzi.</p> <p>6.16.2 Gli ATC sono in grado di gestire con successo le trattative sui prezzi.</p> <p>6.16.3 Gli ATC comprendono i principi della determinazione dei prezzi e conoscono i parametri che influiscono sui prezzi.</p> <p>6.16.4 Gli ATC conoscono la struttura dei costi e possiedono conoscenze applicative nel calcolo del margine di contribuzione.</p> <p>6.16.5 Gli ATC dispongono di una buona panoramica dei prezzi attualmente sul mercato.</p> <p>6.16.6 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari della gestione delle trattative.</p> <p>6.16.7 Gli ATC conoscono la politica aziendale in merito alle condizioni di vendita e i propri margini di libertà nella loro determinazione.</p> <p>6.16.8 Gli ATC sono motivati a imporre i prezzi sul mercato.</p> <p>6.16.9 Gli ATC sono in grado di comprendere i prezzi calcolati dagli uffici interni (servizio vendite interno, superiori ecc.) e di collaborare in maniera costruttiva in caso di eventuali adeguamenti.</p>
<p><b>6.17 Rappresentare le marche all'esterno</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) curano le marche principalmente sfrut-</p>	<p>6.16.1 Gli ATC sono in grado di comunicare ai diversi gruppi coinvolti il valore delle proprie marche adattandosi al rispettivo gruppo target.</p>

<p>tando la propria personalità. Dimostrano ai clienti la propria lealtà nei confronti dell'impresa, nonché la loro passione per i prodotti e i servizi che rappresentano. Si assicurano di venire compresi correttamente dai clienti. Vivono in modo esemplare i valori delle marche e li rendono accessibili agli altri.</p>	<p>6.16.2 Gli ATC sanno come rappresentare le marche dell'impresa nei confronti degli stakeholder.</p> <p>6.17.3 Gli ATC possiedono conoscenze basilari sulla struttura, sulla funzione e sul valore di una marca.</p> <p>6.17.4 Gli ATC sono motivati a rappresentare l'identità della marca nei confronti di tutti gli stakeholder.</p> <p>6.17.5 Gli ATC sono in grado di riflettere sulla propria funzione di ambasciatori della marca e di sviluppare possibili potenziali di miglioramento.</p>
<p><b>6.18 Utilizzare e curare il CRM</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) elaborano tutte le visite e i contatti con i clienti nel CRM (customer relationship management). Impiegano attivamente il CRM per programmare le visite, per curare i contatti e per redigere i rapporti delle visite.</p>	<p>6.18.1 Gli ATC sono in grado di curare e di impiegare il CRM.</p> <p>6.18.2 Gli ATC conoscono le funzioni fondamentali di un sistema di CRM.</p> <p>6.18.3 Gli ATC comprendono il plusvalore della cura coscienziosa e costante del CRM.</p> <p>6.18.4 Basandosi sulla propria esperienza nell'uso del CRM, gli ATC sanno avanzare proposte per l'ampliamento e l'ottimizzazione del sistema.</p>

Servizi (servizio clienti)	
Situazione professionale o attività	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>7.1 Rispondere alle richieste dei clienti</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) rispondono a richieste telefoniche complesse della clientela. Prendono sul serio le domande dei clienti, assicurandosi di comprenderle correttamente. Rispondono direttamente, con cura e chiarezza, alle domande a cui sono in grado di rispondere. Inoltrano invece le domande a cui non sanno rispondere alla persona interna incaricata oppure chiariscono con la stessa gli aspetti necessari. A seconda della richiesta, gli ATC prendono le misure necessarie per reagire alla richiesta (ad es. formulazione di offerte) e concordano con il cliente il successivo procedimento.</p>	<p>7.1.1 Gli ATC sono in grado di rispondere con professionalità alle richieste dei clienti.</p> <p>7.1.2 Gli ATC sono in grado di prendere le misure necessarie per reagire alle richieste del cliente.</p> <p>7.1.3 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze dei prodotti e dei servizi.</p> <p>7.1.4 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze applicative delle tecniche di colloquio e intervista.</p> <p>7.1.5 Gli ATC possiedono una buona visione d'insieme delle responsabilità all'interno dell'impresa, nonché dei processi di collaborazione con il cliente e con la propria impresa.</p> <p>7.1.6 Gli ATC sanno corrispondere con professionalità con i clienti.</p> <p>7.1.7 Ad ogni richiesta del cliente, gli ATC sono motivati a trovare la migliore soluzione possibile per entrambe le parti.</p> <p>7.1.8 Gli ATC ammettono a se stessi e agli altri i limiti delle proprie conoscenze e competenze.</p> <p>7.1.9 Gli ATC sanno riflettere sul proprio comportamento nei confronti dei clienti.</p>
<p><b>7.2 Elaborare i feedback della clientela</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono i destinatari dei feedback comunicati dai clienti o dai dipendenti. Li inoltrano nella forma adeguata all'ufficio corretto (ad es. il product management, il reparto sviluppo della propria impresa o quello della ditta produttrice).</p>	<p>7.2.1 Gli ATC sono in grado di ricevere i feedback della clientela e di assicurarne l'elaborazione o l'inoltro.</p> <p>7.2.2 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze applicative delle tecniche di colloquio e intervista.</p> <p>7.2.3 Gli ATC sono sensibilizzati ai feedback dei clienti e li prendono sul serio.</p> <p>7.2.4 Gli ATC sono in grado di analizzare criticamente il processo di feedback dei clienti e di sviluppare proposte di ottimizzazione.</p>
<p><b>7.3 Elaborare i reclami</b></p> <p>Gli agenti tecnico commerciali (ATC) ricevono i reclami della clientela, ne valutano i motivi e inoltrano le contestazioni all'ufficio interno corrispondente. Eventualmente cercano con il cliente una soluzione soddisfacente per entrambi, generalmente previo accordo con il servizio vendite interno, con il product management o con il reparto sviluppo. Gli ATC attuano soluzioni nei casi soggetti a garanzia.</p>	<p>7.3.1 Gli ATC sono in grado di gestire con professionalità i reclami.</p> <p>7.3.2 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze del trattamento dei reclami.</p> <p>7.3.3 Gli ATC possiedono conoscenze in materia di comunicazione interculturale.</p> <p>7.3.4 Gli ATC sono in grado di formulare le risposte ai reclami in maniera corretta dal punto di vista linguistico e precisa dal punto di vista contenutistico.</p> <p>7.3.5 Gli ATC dispongono di fondate conoscenze applicative delle tecniche di colloquio e intervista.</p> <p>7.3.6 Gli ATC perseguono l'obiettivo di garantire o di ristabilire la soddisfazione dei clienti.</p> <p>7.3.7 Gli ATC restano calmi e cordiali e mantengono un atteggiamento orientato al servizio anche durante i colloqui difficili con i clienti.</p>

7.3.8 Nel caso di reclami, gli ATC si impegnano a collaborare strettamente con l'ufficio interno interessato.

7.3.9 Gli ATC sono in grado di analizzare criticamente i reclami, di sviluppare possibili soluzioni e di scegliere una soluzione soddisfacente per entrambe le parti.

Management del personale	
Situazione professionale o attività	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>8.1 Reclutare personale per il proprio settore di competenza</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) partecipano attivamente, all'interno del loro ambito di competenze, al processo di acquisizione del personale. Discutono proposte e necessità con gli uffici responsabili. Sono in grado di svolgere in modo indipendente le mansioni quali la diffusione di ricerche di personale, la presa visione dei dossier dei candidati, la preselezione e/o l'invito dei candidati. Gli ATC preparano e gestiscono in modo mirato i colloqui con i candidati. In caso di necessità, raccolgono le referenze. In casi specifici, i candidati sono invitati a lavorare in prova. Gli ATC effettuano decisioni sul personale in considerazione di tutte le informazioni e assicurano il flusso di comunicazione necessario nei confronti dei candidati. Informano i propri collaboratori sulle decisioni prese nell'ambito delle risorse umane, coinvolgendoli eventualmente nel processo decisionale.</p>	<p>8.1.1 Gli ATC sono in grado di pianificare a livello quantitativo e qualitativo il fabbisogno di risorse umane e partecipano attivamente al processo di reclutamento.</p> <p>8.1.2 Gli ATC conoscono il processo di reclutamento.</p> <p>8.1.3 Gli ATC possiedono conoscenze dettagliate sul profilo di competenze della posizione vacante e sui requisiti richiesti ai candidati.</p> <p>8.1.4 Gli ATC valutano i dossier di candidatura e conoscono i principali criteri di valutazione.</p> <p>8.1.5 Gli ATC sanno gestire con professionalità i colloqui con i candidati sfruttando tecniche di intervista idonee e una preparazione mirata.</p> <p>8.1.6 Gli ATC conoscono la procedura da seguire per la richiesta di referenze.</p> <p>8.1.7 Gli ATC sono in grado di pianificare il periodo di prova, di attuarlo correttamente e di valutare i candidati.</p> <p>8.1.8 Gli ATC sanno formulare e comunicare con correttezza formale e contenutistica le decisioni positive o negative sui candidati.</p> <p>8.1.9 Gli ATC sono motivati a prepararsi con cura ai colloqui con i candidati.</p> <p>8.1.10 Gli ATC comunicano al momento giusto e con trasparenza i cambiamenti del personale all'interno del proprio ambito di competenze.</p> <p>8.1.11 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sul processo di selezione del personale e di sviluppare all'occorrenza delle proposte di miglioramento.</p>
<p><b>8.2 Introdurre i nuovi collaboratori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) pianificano o sostengono l'introduzione dei nuovi collaboratori e si impegnano attivamente nella loro fase introduttiva. In questo contesto forniscono le informazioni più importanti sulle mansioni e sugli obiettivi della posizione, sul team e sull'impresa. Insieme ai nuovi collaboratori fissano gli obiettivi e le tappe fondamentali della fase introduttiva. Con colloqui intermedi strutturati, gestiscono la fase introduttiva e sviluppano eventuali misure. Gli ATC controllano nei primi tempi il lavoro dei nuovi collaboratori. Alla fine del periodo di prova, ne valutano la prestazione e il comportamento. All'occorrenza raccolgono la valutazione di collaboratori esperti e gestiscono il colloquio sul periodo di prova con il collaboratore interessato. Svolgono un ruolo</p>	<p>8.2.1 Gli ATC sono in grado di strutturare e di seguire la fase introduttiva dei nuovi collaboratori.</p> <p>8.2.2 Gli ATC possiedono conoscenze nella realizzazione di programmi introduttivi per il personale.</p> <p>8.2.3 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative su come assegnare in modo esaustivo le mansioni e fornire dei feedback costruttivi.</p> <p>8.2.4 Gli ATC dispongono di conoscenze applicative in materia di gestione dei colloqui.</p> <p>8.2.5 Gli ATC sono consapevoli dell'importanza di una fase introduttiva ben organizzata.</p> <p>8.2.6 Gli ATC perseguono l'obiettivo di inserire in modo mirato i nuovi collaboratori, informandoli sui valori e sulle forme di comunicazione e di collaborazione dell'impresa.</p> <p>8.2.7 Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sul processo di introduzione del personale e di attuare o di proporre migliora-</p>

<p>decisivo nella decisione sul proseguimento o sull'interruzione del rapporto di lavoro.</p>	<p>menti.</p>
<p><b>8.3 Valutare i collaboratori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) valutano periodicamente i propri collaboratori sulla base di schemi di valutazione appropriati. Preparano i colloqui annuali di valutazione (e gli eventuali colloqui intermedi) con competenza e li eseguono in modo strutturato e costruttivo. Oltre alla valutazione delle prestazioni e del comportamento, gli ATC si concentrano anche sull'incentivazione e sullo sviluppo dei collaboratori. Concordano insieme gli obiettivi e programmano le relative misure di sviluppo. Gli ATC documentano il processo di valutazione nel sistema aziendale rispettando le direttive.</p>	<p>8.3.1 Gli ATC sono in grado di eseguire colloqui di valutazione costruttivi, di concordare gli obiettivi concreti e di fissare le misure di sostegno necessarie.</p> <p>8.3.2 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate del sistema di valutazione.</p> <p>8.3.3 Gli ATC conoscono diversi metodi di valutazione del personale.</p> <p>8.3.4 Gli ATC possiedono profonde conoscenze applicative delle tecniche di comunicazione.</p> <p>8.3.5 Gli ATC perseguono l'obiettivo di valutare i propri dipendenti in maniera obiettiva, imparziale e giusta.</p> <p>8.3.6 Gli ATC sono consapevoli che per una valutazione realistica delle debolezze e dei punti di forza dei collaboratori vanno eseguite regolari valutazioni.</p> <p>8.3.7 Gli ATC si preoccupano di documentare sistematicamente le prestazioni e il comportamento dei propri collaboratori.</p> <p>8.3.8 Gli ATC sanno riflettere criticamente sul processo di valutazione e contribuire con proposte concrete di miglioramento.</p>
<p><b>8.4 Remunerare i collaboratori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) appurano, sulla base delle direttive e dei metodi previsti dall'impresa, la remunerazione e i relativi aspetti monetari e non monetari (componenti fisse e variabili del salario, corsi di perfezionamento, giorni di ferie aggiuntivi ecc.). Calcolano la remunerazione per i collaboratori del proprio ambito di attività tenendo conto dei diversi tipi di contratto (ad es. tempo pieno/part-time, a tempo indeterminato/determinato).</p>	<p>8.4.1 Gli ATC sono in grado di remunerare i collaboratori in modo giusto e consono al mercato.</p> <p>8.4.2 Gli ATC conoscono le forme non monetarie della remunerazione e sanno applicarle con consapevolezza nel proprio settore di competenza.</p> <p>8.4.3 Gli ATC sono in grado di calcolare e controllare i costi del personale per il proprio settore di competenza.</p> <p>8.4.4 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari in materia di determinazione e calcolo del salario.</p> <p>8.4.5 Gli ATC hanno una buona visuale d'insieme sui salari di mercato del proprio settore e ambito di attività.</p> <p>8.4.6 Gli ATC conoscono le direttive aziendali e di legge a riguardo della remunerazione dei collaboratori.</p> <p>8.4.7 Gli ATC comprendono l'importanza degli elementi monetari e non monetari quali parte integrante di un interessante sistema di incentivi.</p> <p>8.4.8 Gli ATC forniscono informazioni importanti per l'ottimizzazione di un sistema remunerativo adeguato al mercato e alla concorrenza.</p>
<p><b>8.5 Curare lo sviluppo del personale</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sfruttano diverse possibilità per sviluppare e sostenere in modo mirato i collaboratori. Analizzano regolarmente le necessità di sviluppo dei collaboratori a riguardo degli obiettivi aziendali e di sviluppo personale. Motivano i propri collaboratori a partecipare a corsi di perfezionamento (stage, lingue, IT, misure aziendali specifiche di perfezionamento professionale, corsi ecc.). Programmano e discutono le misure di perfezionamento e</p>	<p>8.5.1 Gli ATC sono in grado di assicurare lo sviluppo e il sostegno mirato dei collaboratori e di avanzare proposte adeguate.</p> <p>8.5.2 Gli ATC tematizzano e supportano il trasferimento delle nozioni nella pratica.</p> <p>8.5.3 Gli ATC possiedono conoscenze applicative in materia di sviluppo del personale.</p> <p>8.5.4 Gli ATC conoscono i metodi più importanti di gestione dei colloqui, consulenza e motivazione.</p> <p>8.5.5 Gli ATC coinvolgono i collaboratori nella pianificazione delle misure di sviluppo e sono aperti a nuove idee e proposte.</p>



<p>sviluppo con i collaboratori. Controllano con coerenza le misure di perfezionamento concordate. Nel contesto dei corsi di perfezionamento, tematizzano e supportano il trasferimento nella pratica. Identificando i potenziali candidati, gli ATC danno un contributo importante alla pianificazione delle successioni aziendali.</p>	<p>8.5.6 Gli ATC sono in grado di considerare le necessità individuali di sviluppo e di elaborare un programma di sostegno e sviluppo.</p>
<p><b>8.6 Licenziare i collaboratori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) assistono la direzione nelle misure di riduzione del personale. Controllano nella propria divisione le possibilità socialmente compatibili di riduzione del personale (ad es. riduzione dell'orario / lavoro part-time, prepensionamenti, licenziamenti). Nel caso di licenziamenti, lavorano all'occorrenza con gli specialisti delle HR e del diritto del lavoro.</p>	<p>8.6.1 Gli ATC sono in grado di accompagnare con professionalità i licenziamenti del personale.</p> <p>8.6.2 Gli ATC conoscono le diverse possibilità per ridurre il personale e sanno valutare il loro effetto tenendo conto degli obiettivi prefissati.</p> <p>8.6.3 Gli ATC conoscono i principali aspetti aziendali, giuridici, finanziari e sociali delle misure di riduzione del personale.</p> <p>8.6.4 Gli ATC si impegnano a trattare con scrupolo i licenziamenti del personale e a realizzarli in maniera idonea alla situazione.</p> <p>8.6.5 Gli ATC riconoscono per tempo in quali situazioni sia necessario coinvolgere gli specialisti di HR e di diritto del lavoro e la direzione dell'impresa.</p>
<p><b>8.7 Applicare i principi del diritto del lavoro</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) considerano nelle proprie decisioni gli aspetti rilevanti in materia di diritto del lavoro. Sanno fornire ai collaboratori informazioni competenti sulle questioni legate al calcolo dei salari, ai licenziamenti, ai pensionamenti, agli attestati del datore di lavoro ecc. e/o coinvolgono i rispettivi specialisti qualora si verificano situazioni più complesse.</p>	<p>8.7.1 Gli ATC sanno offrire supporto ai collaboratori nelle questioni legate al diritto del lavoro.</p> <p>8.7.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari delle questioni centrali del diritto del lavoro.</p> <p>8.7.3 Gli ATC conoscono i punti e le disposizioni centrali dei regolamenti del personale.</p> <p>8.7.4 Gli ATC riconoscono i propri limiti e coinvolgono all'occorrenza degli specialisti del settore.</p> <p>8.7.5 Gli ATC perseguono l'obiettivo di essere interlocutori competenti per le principali questioni legate al diritto del lavoro.</p> <p>8.7.6 Gli ATC sono in grado di analizzare e risolvere importanti questioni di diritto del lavoro sulla base delle relative norme di legge.</p>
<p><b>8.8 Applicare i principi del diritto previdenziale</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono gli interlocutori per quanto riguarda i principi fondamentali del sistema previdenziale svizzero.</p>	<p>8.8.1 Gli ATC sono in grado di fornire le prime informazioni a riguardo di quesiti di natura previdenziale e di contattare i rispettivi specialisti.</p> <p>8.8.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nell'ambito del sistema previdenziale svizzero.</p> <p>8.8.3 Gli ATC sono motivati a sensibilizzare attivamente i superiori riguardo alle tematiche previdenziali.</p> <p>8.8.4 Gli ATC riconoscono i propri limiti e coinvolgono all'occorrenza degli specialisti del settore.</p>

**4.10 Disciplina 9 "Contabilità finanziaria e accounting"**

<b>Contabilità finanziaria</b>	
<b>Situazione professionale o attività</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>9.1 Controllo dei creditori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) parlano regolarmente dei creditori con la persona responsabile e controllano se siano necessarie misure straordinarie. Controllano la gestione della contabilità dei creditori, rettificano eventuali errori e avviano all'occorrenza le misure di ottimizzazione.</p>	<p>9.1.1 Gli ATC sono in grado di amministrare correttamente le fatture dei fornitori.</p> <p>9.1.2 Gli ATC sono in grado di controllare la correttezza delle fatture dei fornitori, di concordare gli adeguamenti necessari con i fornitori e di contabilizzare le fatture correttamente.</p> <p>9.1.3 Gli ATC sanno registrare nel sistema semplici fatture e i relativi pagamenti (incl. IVA).</p> <p>9.1.4 Gli ATC dimostrano un comportamento rispettoso nei confronti dei fornitori e si impegnano per le necessità della propria impresa.</p> <p>9.1.5 Gli ATC sanno constatare un comportamento non etico durante la collaborazione con i fornitori.</p> <p>9.1.6 Gli ATC sono in grado di controllare criticamente le fatture dei fornitori e la loro contabilizzazione, di rettificare personalmente gli errori o di sviluppare le misure idonee.</p>
<p><b>9.2 Controllo della contabilità dei debitori</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) parlano regolarmente dei debitori con la persona responsabile della contabilità e discutono con questa le misure eventualmente necessarie per sollecitare il pagamento. Controllano regolarmente la gestione della contabilità dei debitori, rettificano gli errori o attuano misure di ottimizzazione.</p>	<p>9.2.1 Gli ATC sono in grado di emettere fatture corrette e complete ai clienti e di monitorarne il pagamento.</p> <p>9.2.2 Gli ATC sono in grado di controllare la correttezza delle fatture ai clienti, di concordare gli adeguamenti necessari con i responsabili interni e con il cliente e di contabilizzare le fatture correttamente.</p> <p>9.2.3 Gli ATC sono in grado di registrare le fatture ai clienti e i relativi pagamenti.</p> <p>9.2.4 Gli ATC possiedono conoscenze basilari del processo di sollecito dei pagamenti.</p> <p>9.2.5 Gli ATC dimostrano un comportamento rispettoso nei confronti dei clienti e degli uffici interni e si impegnano per gli interessi della propria impresa.</p> <p>9.2.6 Gli ATC sanno constatare un comportamento non etico durante la collaborazione con i clienti.</p> <p>9.2.7 Gli ATC sono in grado di controllare criticamente il disbrigo della fatturazione ai clienti e la procedura di recupero crediti e di sviluppare misure idonee.</p>
<p><b>9.3 Effettuare la registrazione contabile degli affari correnti</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) discutono regolarmente con la persona responsabile l'organizzazione contabile degli affari aziendali. Rispondono a domande relative alla registrazione degli affari correnti del proprio settore di competenza e supportano gli operatori addetti al processo di contabilizzazione e registrazione dei documenti.</p>	<p>9.3.1 Gli ATC sono in grado di assicurare una registrazione contabile corretta e regolare degli affari correnti.</p> <p>9.3.2 Gli ATC sanno eseguire la registrazione contabile delle transazioni più importanti e ricorrenti del proprio settore di competenza.</p> <p>9.3.3 Gli ATC sanno valutare gli effetti delle transazioni sui principali parametri finanziari.</p> <p>9.3.4 Gli ATC sono preparati a controllare gli effetti finanziari degli affari quotidiani.</p> <p>9.3.5 Gli ATC sono consapevoli del significato di una registrazione precisa e corretta degli affari correnti.</p>

<p><b>9.4 Redigere contabilità semplici incl. bilancio annuale</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) redigono le contabilità semplici e le relative sottocontabilità. In questo contesto applicano correttamente il piano contabile esistente e le direttive pertinenti e sanno anche adattare il piano contabile alle nuove realtà. Eseguono la registrazione contabile dei diversi affari aziendali, preparano un bilancio, un conto economico e un conto profitti e perdite con i relativi allegati. Sono in grado di controllarne la plausibilità.</p> <p>Nel contesto dell'analisi di bilancio, gli ATC estrapolano diversi parametri sulla redditività, sulla liquidità e sulla sicurezza. Interpretano i calcoli ed evincono informazioni per l'ulteriore sviluppo dell'impresa. Discutono con il superiore i propri calcoli e le proprie interpretazioni. A questo scopo preparano i risultati in maniera appropriata.</p>	<p>9.4.1 Gli ATC sono in grado di eseguire contabilità semplici e di preparare un rendiconto annuale semplice incl. bilancio, conto economico, conto profitti e perdite e impiego degli utili.</p> <p>9.4.2 Gli ATC sanno valutare il bilancio, il conto profitti e perdite e il conto economico per quanto riguarda i criteri liquidità, sicurezza/stabilità e redditività.</p> <p>9.4.3 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nella contabilità e nella redazione di un rendiconto annuale incl. bilancio, conto profitti e perdite e conto economico.</p> <p>9.4.4 Gli ATC analizzano i calcoli del rendiconto annuale a riguardo della liquidità, sicurezza/stabilità e redditività.</p> <p>9.4.5 Gli ATC sono sempre impegnati a eseguire con precisione e cura i rendiconti annuali e le mansioni ad essi collegati.</p>
<p><b>9.5 Redigere il conto profitti e perdite e il piano di liquidità</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) analizzano costantemente gli sviluppi della liquidità passati e futuri e controllano i mezzi finanziari disponibili per i progetti di investimento e i rimborsi dei crediti.</p>	<p>9.5.1 Gli ATC sono in grado di controllare in maniera affidabile la liquidità dell'impresa e di trarre conclusioni a riguardo dei mezzi finanziari disponibili.</p> <p>9.5.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nella determinazione del conto profitti e perdite e del piano di liquidità.</p> <p>9.5.3 Gli ATC sono consapevoli del significato della liquidità e delle relative misure per il successo dell'impresa.</p> <p>9.5.4 Gli ATC sono in grado di formulare delle proposte relative a investimenti e altre spese sulla base del conto profitti e perdite degli anni precedenti, nonché sulla base del piano di liquidità.</p>
<b>Contabilità aziendale</b>	
<b>Situazione professionale o attività</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>9.6 Determinare e comprendere i costi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) determinano i costi singoli e/o totali dei singoli centri di costo e fattori di costo. Comprendono tali dati numerici e li utilizzano per le decisioni in materia di allestimento della gamma o di sviluppo strategico e per il calcolo dei preventivi.</p>	<p>9.6.1 Gli ATC sono in grado di determinare i costi singoli e totali e di assegnarli ai centri di costi e ai fattori di costo.</p> <p>9.6.2 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari di contabilità aziendale (tipologie di costi, centri di costo e calcolo dei fattori di costo).</p> <p>9.6.3 Gli ATC possiedono nozioni basilari delle diverse tipologie dei costi.</p> <p>9.6.4 Gli ATC possiedono nozioni basilari sul calcolo multilivello del margine di contribuzione.</p> <p>9.6.5 Gli ATC sono in grado di verificare la plausibilità dei calcoli dei costi e di sviluppare misure adeguate all'occorrenza.</p>

<p><b>9.7 Calcolare i costi</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) calcolano i costi e i prezzi di vendita sia per i prodotti standard che per quelli su specifiche del cliente. A questo scopo sfruttano i dati estrapolati dai calcoli delle tipologie di costo e dei centri di costo. Discutono tali calcoli con il proprio superiore. A questo scopo preparano i risultati in maniera appropriata.</p>	<p>9.7.1 Gli ATC sono in grado di calcolare i costi e i prezzi di vendita. In questo contesto possono estrapolare il prezzo di vendita auspicato partendo dai costi oppure calcolare i costi ammissibili partendo dal prezzo di mercato.</p> <p>9.7.2 Gli ATC possiedono nozioni basilari delle diverse tipologie dei costi (costi singoli e complessivi).</p> <p>9.7.3 Gli ATC adottano uno schema di calcolo dei costi generalmente riconosciuto con costi generali e maggiorazione.</p> <p>9.7.4 Gli ATC sono in grado di analizzare criticamente i calcoli dei costi e di sviluppare misure adeguate se necessario.</p>
<p><b>9.8 Calcolare il fatturato minimo</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) calcolano approssimativamente il punto di pareggio (break even) di singoli settori o dell'intera impresa.</p>	<p>9.8.1 Gli ATC sono in grado di calcolare il fatturato minimo.</p> <p>9.8.2 Gli ATC sanno calcolare le quote di copertura.</p> <p>9.8.3 Gli ATC possiedono conoscenze del metodo di analisi del punto di pareggio (break even).</p> <p>9.8.4 Gli ATC possiedono conoscenze basilari del margine di contribuzione e del suo significato.</p> <p>9.8.5 Gli ATC sono in grado di analizzare la plausibilità del calcolo del punto di pareggio (break even), di spiegarlo e di sviluppare misure adeguate se necessario.</p>

**4.11 Disciplina 10 "Infrastruttura"**

<b>Infrastruttura</b>	
<b>Situazione professionale o attività</b>	<b>Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione</b>
<p><b>10.1 Valutare e ottimizzare l'infrastruttura IT</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) collaborano con gli uffici interni responsabili o con fornitori esterni per quanto riguarda l'infrastruttura IT. Controllano le possibili alternative prima di procedere a nuovi acquisti ed elaborano all'occorrenza un catalogo dei necessari requisiti. All'occorrenza aprono una gara per la fornitura della soluzione tecnologica richiesta, sulla base dei requisiti elaborati e dei limiti di spesa previsti dal budget. Ordinano quindi i sistemi così selezionati. Programmano la realizzazione o l'introduzione dei sistemi e ottimizzano l'infrastruttura se necessario. Nell'introduzione dei sistemi prestano particolare attenzione all'aspetto della sicurezza dei dati.</p>	<p>10.1.1 Gli ATC sono in grado di pianificare e realizzare l'acquisto e l'introduzione di una nuova infrastruttura IT.</p> <p>10.1.2 In caso di un nuovo acquisto di infrastruttura IT per il proprio settore di competenza, gli ATC sono in grado di definire i requisiti richiesti, di formulare la gara di fornitura e di valutare le offerte ottenute.</p> <p>10.1.3 Gli ATC sanno individuare le necessità formative dovute all'introduzione di nuove soluzioni IT, sviluppare corsi di formazione adeguati e organizzarli con operatori interni o esterni.</p> <p>10.1.4 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari nell'ambito della gestione di progetti IT.</p> <p>10.1.5 Gli ATC sanno individuare i principali requisiti richiesti all'infrastruttura IT del proprio settore di competenza.</p> <p>10.1.6 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari dei diversi metodi di valutazione dell'infrastruttura IT.</p> <p>10.1.7 Gli ATC dispongono di conoscenze basilari in materia di sicurezza dei dati.</p> <p>10.1.8 Gli ATC conferiscono particolare importanza a una collaborazione ineccepibile tra gli uffici interni e i fornitori esterni.</p> <p>10.1.9 Gli ATC sono aperti nei confronti delle soluzioni IT e dei relativi adattamenti del lavoro quotidiano e possiedono spiccate capacità valutative del rapporto costi/benefici.</p> <p>10.1.10 Gli ATC sono sensibilizzati nei confronti delle resistenze e delle paure dei collaboratori in merito all'introduzione di nuovi sistemi IT.</p> <p>10.1.11 Gli ATC sono preparati ai possibili effetti di un guasto dei sistemi IT sul lavoro quotidiano dell'azienda e si preparano ad affrontare le possibili situazioni di emergenza.</p> <p>10.1.12 Gli ATC osservano lo sviluppo del settore IT e riflettono sulle potenzialità di impiego nella propria divisione.</p>
<p><b>10.2 Valutare e ottimizzare l'infrastruttura</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili dell'infrastruttura del proprio settore di competenza. A questo scopo individuano il fabbisogno di infrastruttura oppure cercano possibilità di ottimizzazione per l'infrastruttura esistente. Valutano le diverse soluzioni possibili, eseguono analisi corrispondenti e si occupano dell'ordine e dell'acquisto. In questo contesto rispettano le condizioni quadro fissate nel budget. Se l'approvvigionamento dell'infrastruttura viene gestito a livello aziendale, gli ATC presentano le rispettive richieste ufficiali di acquisto, manutenzione e smaltimento dell'infrastruttura all'ufficio preposto.</p>	<p>10.2.1 Gli ATC sono in grado di analizzare lo stato dell'infrastruttura e di presentare proposte ufficiali di riparazione e investimento.</p> <p>10.2.2 Gli ATC sono in grado di ottenere e valutare le offerte.</p> <p>10.2.3 Gli ATC sono in grado di eseguire gli acquisti per i piccoli investimenti relativi al loro settore di competenza.</p> <p>10.2.4 Gli ATC sono in grado di controllare l'utilità e l'economicità delle alternative e di fissare le priorità di realizzazione.</p> <p>10.2.5 Gli ATC sono in grado di liquidare l'infrastruttura non più necessaria.</p> <p>10.2.6 Gli ATC conoscono i processi interni di acquisto, manutenzione e smaltimento dell'infrastruttura.</p> <p>10.2.7 Gli ATC sono aperti nei confronti dei cambiamenti dell'infrastruttura e sono fortemente consapevoli dell'importanza di un</p>

impiego oculato del capitale.

10.2.8 Gli ATC sono consapevoli del significato delle direttive per l'allestimento ergonomico dei posti di lavoro.

10.2.9 Gli ATC sono in grado di individuare il fabbisogno di infrastrutture e di sviluppare delle possibilità di ottimizzazione.

10.2.10 Gli ATC sanno valutare l'importanza dell'ergonomia del posto di lavoro (allestimento del posto di lavoro e dispositivi tecnici) e influire in tal senso con le nuove ordinazioni.

#### 4.12 Disciplina 11 "Processi di sostegno"

Qualità e norme	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>11.1 Attuare i criteri qualitativi e normativi e garantirne il rispetto</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) garantiscono il rispetto dei criteri qualitativi e normativi all'interno del proprio settore di competenza. Forniscono il proprio contributo al miglioramento degli standard qualitativi dell'impresa, a vantaggio dei gruppi interessati. A questo scopo attuano i criteri qualitativi e normativi tramite misure concrete e le comunicano ai collaboratori. Sensibilizzano i collaboratori al rispetto dei criteri qualitativi e normativi, impartendo loro istruzioni accurate (ad es. su come realizzare l'orientamento ai clienti e la qualità dei servizi). Gli ATC sorvegliano che i collaboratori rispettino i criteri e attuano all'occorrenza misure di ottimizzazione. Inoltre, analizzano regolarmente l'esistenza di eventuali deficit in ambito qualitativo e normativo e attuano all'occorrenza misure preventive. Se l'impresa possiede certificazioni o se sono previsti audit interni, gli ATC li organizzano per il proprio settore di competenza. Inoltre organizzano anche gli audit regolari dei fornitori. Sulla base dei risultati degli audit, sviluppano le misure di ottimizzazione delle qualità.</p>	<p>11.1.1 Gli ATC sono in grado di attuare i criteri qualitativi e normativi.</p> <p>11.1.2 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate della gestione della qualità e dei criteri qualitativi.</p> <p>11.1.3 Gli ATC possiedono una buona panoramica delle certificazioni già ottenute dall'impresa e dei processi di certificazione ancora in corso.</p> <p>11.1.4 Gli ATC perseguono l'obiettivo di contribuire al continuo sviluppo degli standard qualitativi e normativi.</p> <p>11.1.5 Gli ATC sono in grado di controllare gli standard qualitativi, individuare i deficit e attuare misure correttive.</p>
<p><b>11.2 Assicurare la conformità a leggi e norme nei processi aziendali</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili per il rispetto delle leggi e delle direttive interne nel proprio settore di competenza. A questo scopo definiscono gli obiettivi e li comunicano anche ai collaboratori. Controllano regolarmente gli aggiornamenti dei criteri qualitativi e normativi e ne tengono conto.</p>	<p>11.2.1 Gli ATC sono in grado di assicurare il rispetto delle leggi e delle direttive interne nel proprio settore di competenza.</p> <p>11.2.2 Gli ATC dispongono di conoscenze approfondite delle leggi e delle direttive interne rilevanti.</p> <p>11.2.3 Gli ATC perseguono l'obiettivo di tenere sempre aggiornati i dipendenti in merito alle direttive da rispettare.</p> <p>11.2.4 Gli ATC sono in grado di controllare gli aggiornamenti degli standard qualitativi e normativi e di sviluppare le misure atte a rispettarli.</p>
Sicurezza sul lavoro ed ecologia	
Situazione professionale	Dimensioni delle competenze / criteri di valutazione
<p><b>11.3 Attuare le disposizioni di sicurezza sul lavoro e garantirne il rispetto</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) sono responsabili per il rispetto delle norme di sicurezza sul lavoro all'interno del proprio settore di competenza.</p>	<p>11.3.1 Gli ATC sono in grado di attuare le disposizioni di sicurezza sul lavoro nel proprio settore di competenza e di garantirne il rispetto.</p>

<p>Forniscono il proprio contributo al miglioramento della sicurezza sul lavoro nell'impresa e per i gruppi coinvolti. A questo scopo attuano le disposizioni di sicurezza tramite misure concrete e le comunicano ai collaboratori. Sensibilizzano i collaboratori al rispetto delle disposizioni di sicurezza sul lavoro, impartendo loro istruzioni accurate. Gli ATC sorvegliano che i collaboratori rispettino le disposizioni e attuano all'occorrenza delle misure di ottimizzazione. Inoltre, analizzano regolarmente l'esistenza di eventuali deficit nell'ambito della sicurezza sul lavoro e attuano all'occorrenza delle misure preventive.</p>	<p>11.3.2 Gli ATC dispongono di conoscenze dettagliate sul tema della sicurezza sul lavoro.</p> <p>11.3.3 Gli ATC perseguono l'obiettivo di contribuire al continuo sviluppo della sicurezza sul lavoro.</p> <p>11.3.4 Gli ATC sono in grado di controllare la sicurezza sul lavoro, individuare i deficit e attuare misure correttive.</p>
<p><b>11.4 Attuare le norme e gli obiettivi di tipo ecologico</b></p> <p>Gli agenti tecnico-commerciali (ATC) tengono in considerazione con coerenza le norme e gli obiettivi ecologici del proprio ambito professionale e attuano le misure necessarie (ad es. riduzione delle emissioni, impiego più sostenibile delle risorse).</p>	<p>11.4.1 Gli ATC tengono conto degli aspetti ecologici nello svolgimento del proprio lavoro.</p> <p>11.4.2 Gli ATC riconoscono i pericoli ecologici del proprio settore di competenza e sanno avviare le misure appropriate.</p> <p>11.4.3 Gli ATC possiedono conoscenze approfondite delle sfide ecologiche e delle possibili soluzioni all'interno del loro settore di competenza.</p> <p>11.4.4 Gli ATC possiedono una coscienza ecologica e sono motivati a metterla in pratica.</p> <p>11.4.5 Gli ATC sanno riflettere criticamente sull'impatto ecologico della propria impresa e proporre dei miglioramenti dove possibile.</p>



Richiesta di ricusazione	Una richiesta di ricusazione è una richiesta formale di sostituzione di un perito d'esame.
Competenza operativa	La competenza è la capacità dell'individuo di risolvere efficacemente determinati problemi e di far fronte a determinate situazioni concrete. La competenza operativa è la capacità di un individuo di esercitare con successo un'attività professionale facendo ricorso alle proprie competenze personali, metodologiche, professionali e sociali.
Profilo professionale	Il profilo professionale è una descrizione sintetica della professione (1–1,5 pagine A4), ossia del campo d'attività (gruppi target, interlocutori, clienti), delle principali competenze operative o dei criteri legati alle prestazioni nonché dei requisiti per l'esercizio della professione (autonomia, creatività/innovazione, ambiente di lavoro, condizioni di lavoro). Illustra inoltre il contributo della professione alla sostenibilità economica, sociale ed ecologica. Il profilo professionale è parte integrante del regolamento d'esame (obbligatorio) e delle direttive (facoltativo).
Criterio di valutazione	Un criterio di valutazione indica la scala di valutazione secondo la quale viene esaminata una competenza. La scala contempla le conoscenze specifiche e le capacità richieste. I criteri vengono formulati prima dell'esame e indicano le aspettative e i punti oggetto di osservazione in sede di esame, ovvero quali prestazioni deve fornire il candidato e quali capacità deve possedere per un risultato soddisfacente. Servono da base per la correzione o valutazione di una prova.
Critical incident	Tipologia di prova. Un critical incident descrive una situazione rilevante per il posto di lavoro, che può essere risolta grazie a precise competenze. I candidati vengono confrontati con una situazione pratica e devono descrivere concretamente il procedimento che adotterebbero per affrontarla.
Attestato professionale federale APF	Titolo conseguito al superamento di un esame federale di professione.
Certificato federale di formazione pratica CFP	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base biennale.
Attestato federale di capacità AFC	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base triennale o quadriennale.
Case study guidato	Il case study guidato è una tipologia di prova in cui i candidati partono da una situazione pratica complessa per elaborare una dopo l'altra diverse prove parziali. Tali prove parziali vengono estrapolate dai processi e dalle mansioni centrali della professione e richiedono ad esempio l'analisi della situazione, la deduzione di conseguenze, l'elaborazione di un concetto o anche l'applicazione pratica.
Commissione per la garanzia della qualità (commissione GQ, CGQ)	La commissione per la garanzia della qualità (commissione GQ) è l'organo che svolge tutti i compiti in relazione a un esame di professione o professionale superiore in base al modello secondo il «sistema modulare con esame finale». La commissione è nominata dall'organo responsabile. I suoi compiti sono definiti nel regolamento d'esame. A differenza della commissione d'esame, la commissione GQ è anche responsabile della definizione e della garanzia della qualità delle designazioni dei moduli e dei certificati di fine modulo.
Orientamento alle competenze	Per "orientamento alle competenze" si intende l'impostazione dei titoli federali e delle offerte di formazione sulla base delle competenze operative. I futuri professionisti non devono solo conoscere fatti, ma essere in grado di applicare le loro conoscenze in situazioni specifiche nelle quali devono svolgere compiti inusuali o affrontare problemi che non sono correttamente definiti o che richiedono la collaborazione con altre persone e implicano un

<sup>1</sup> Alcuni termini sono stati estrapolati dal glossario SEFRI

	elevato grado di responsabilità.
Dimensione delle competenze: potenziale di realizzazione	→ Competenza (operativa) riferita alla capacità di realizzazione. Descrive una mansione / azione concreta in una situazione lavorativa.
Dimensione delle competenze: conoscenze/comprensione	→ Competenza (operativa) riferita alle conoscenze specifiche di cui dispone una persona. Include ad es. le nozioni specifiche, le basi teoriche e le conoscenze di metodi e processi.
Dimensione delle competenze: impostazione, motivazione	→ Competenza (operativa) riferita agli aspetti motivazionali necessari per la disponibilità all'azione.
Dimensione delle competenze: metacognizione	→ Competenza (operativa) riferita alla capacità di riflessione e analisi necessaria per la strutturazione professionale della situazione descritta.
Mini-cases	I mini-cases descrivono e risolvono eventi/situazioni complessi del lavoro quotidiano di uno specialista. I mini-cases vengono presentati ai candidati, che devono descrivere e motivare una possibile reazione.
Modello "sistema classico"	Il modello "sistema classico" è costituito da un esame che, sulla base di un campione rappresentativo, verifica nel modo più completo possibile le principali competenze operative in base al profilo di qualificazione.
Organizzazione del mondo del lavoro (oml)	Per organizzazioni del mondo del lavoro si intendono parti sociali, associazioni professionali, altre organizzazioni competenti e altri operatori della formazione professionale. Le organizzazioni a carattere puramente scolastico non sono considerate oml. Le oml rappresentano da sole o insieme ad altre oml l'organo responsabile degli esami federali.
In-basket	L'in-basket è una tipologia di prova. Qui i candidati prioritizzano le diverse attività del lavoro quotidiano. Le attività da ordinare vengono loro presentate sotto forma di diversi documenti.
Presentazione / riflessione	Nel metodo di prova della presentazione viene testata la competenza dei candidati in materia di presentazioni. Elaborano un compito tipico per la professione e presentano il risultato ai periti d'esame. Alla fine, i candidati riflettono la presentazione sulla base di domande mirate.
Periti d'esame	I periti d'esame sono esperti qualificati che hanno l'incarico di preparare e svolgere esami o parti d'esame a nome dell'organo responsabile.
Regolamento d'esame	Il regolamento d'esame è il documento di riferimento normativo per gli esami di professione e gli esami professionali superiori. Viene redatto sulla base del modello. Il regolamento d'esame deve essere approvato dalla SEFRI.
Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione SEFRI	La Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione è l'autorità federale che approva i regolamenti d'esame ed esercita la sorveglianza sugli esami federali di professione e sugli esami professionali federali superiori. Per ulteriori informazioni: <a href="http://www.sefri.admin.ch">www.sefri.admin.ch</a> .
Organo responsabile	L'organo responsabile è responsabile dello sviluppo, della diffusione e dell'aggiornamento periodico del regolamento d'esame e delle direttive. È inoltre responsabile della convocazione e dello svolgimento degli esami federali. L'organo responsabile è composto da una o più organizzazioni del mondo del lavoro (oml) e in genere opera a livello nazionale.
Direttive	Le direttive contengono informazioni più approfondite sul regolamento d'esame. Vengono emanate dalla commissione d'esame, dalla commissione per la garanzia della qualità o dall'organo responsabile e hanno la funzione di spiegare meglio ai candidati il contenuto del regolamento. A differenza di quest'ultimo, le direttive non contengono disposizioni normative. Devono essere redatte in modo da permettere il superamento dell'esame anche a chi non ha frequentato il corso, ovvero i criteri di valutazione (i criteri legati alle prestazioni) devono essere definiti per ogni parte d'esame.
Domande nozionistiche	Le domande nozionistiche sono una tipologia di prova volta a testare il sapere del candidato e la sua comprensione della materia; hanno la forma di domande aperte o chiuse, a cui rispondere su supporto cartaceo o tramite

---

computer.

---