

anavant

Direttive al regolamento d'esame

**Agente tecnico-commerciale
con attestato professionale federale**

Indice dei contenuti

1	Introduzione	2
1.1	Scopo delle direttive	3
1.2	Profilo professionale (cifra 1.2 reg. d'esame)	3
1.3	Organizzazione (cifra 2 reg. d'esame)	3
2	Procedura amministrativa	4
2.1	Fasi della registrazione	4
2.2	Assicurazione infortuni	6
2.3	Ritiro	6
2.4	Interruzione dell'esame per motivi validi	6
3	Esame	6
3.1	Forma dell'esame	7
3.1.1	Parte d'esame 1: Conoscenze professionali	7
3.1.2	Parte d'esame 2: Caso/i di studio integrato/i 1	8
3.1.3	Parte d'esame 3: Caso/i di studio integrato/i 2	9
3.1.4	Parte d'esame 4: In-basket	10
3.1.5	Parte d'esame 5: Portfolio, presentazione e colloquio professionale	11
3.1.6	Parte d'esame 6: Esercizi di applicazione	13
3.2	Panoramica delle parti dell'esame e della ponderazione	15
3.3	Attribuzione delle note (cifra 6 reg. d'esame)	15
3.4	Condizioni per il superamento dell'esame (cifra 6.41 reg. d'esame)	15
3.5	Procedura in caso di mancato superamento dell'esame	15
4	Decreto	16
5	Appendice 1: Profilo di qualificazione	17
5.1	Sintesi delle competenze operative	17
5.2	Livello professionale richiesto (Criteri legati alle prestazioni) per campo di competenze operativa	18
5.2.1	<u>Campo di competenze operative A:</u> <u>Contribuire alla gestione aziendale</u>	18
5.2.2	<u>Campo di competenze operative B:</u> <u>Creare modelli di business e innovazioni</u>	24
5.2.3	<u>Campo di competenze operative C:</u> <u>Dirigere dipendenti</u>	28
5.2.4	<u>Campo di competenze operative D:</u> <u>Concepire processi di lavoro e processi aziendali</u>	32
5.2.5	<u>Campo di competenze operative E:</u> <u>Organizzare il supply chain management</u>	37
5.2.6	<u>Campo di competenze operative F:</u> <u>Interagire con i clienti</u>	43
5.2.7	<u>Campo di competenze operative G:</u> <u>Utilizzare metodologie di lavoro e di tecnologia</u>	50

1 Introduzione

L'attestato professionale federale come agente tecnico-commerciale (di seguito ATC) si ottiene superando l'esame federale di professione. L'esame verifica le competenze elencate nei campi di

competenze operative e quelle acquisite nella pratica professionale. Le competenze sono state determinate in un processo con esperti e riassunte in un profilo di competenze. L'attenzione si è concentrata sulle situazioni lavorative quotidiane che gli ATC devono affrontare nell'esercizio della loro professione.

1.1 Scopo delle direttive

Le direttive forniscono ai candidati una panoramica dell'esame federale di professione. Si basa sul Regolamento d'esame per l'esame federale di professione di agente tecnico-commerciale del 15 ottobre 2025 (di seguito denominato: reg. d'esame).

Le direttive includono:

- Tutte le informazioni importanti per la preparazione e lo svolgimento dell'esame di professione.
- Una descrizione dettagliata del contenuto dell'esame di professione.
- Una raccolta di situazioni di lavoro e di criteri di prestazione

1.2 Profilo professionale (cifra 1.2 reg. d'esame)

La descrizione dell'profilo professionale è riportata nel Regolamento d'esame alla cifra 1.2.

1.3 Organizzazione (cifra 2 reg. d'esame)

I periti d'esame sono responsabili della valutazione degli esami scritti e orali (cifra 4.4 reg. d'esame). In caso di conflitto di interessi con uno o più esperti (ex dipendenti/superiori o simili), i candidati possono presentare una richiesta di riconsulazione alla commissione d'esame fino a 14 giorni prima dell'inizio dell'esame (cifra 4.14 reg. d'esame).

La commissione d'esame nomina una segreteria d'esame con a capo un supervisore d'esame che si occupa dei compiti amministrativi (cifra 2.22 reg. d'esame). Questo ufficio è responsabile, tra l'altro, della corrispondenza con i candidati.

Le date e le informazioni possono essere consultate sulla homepage www.anavant.ch o richieste alla segreteria d'esame. Per qualsiasi domanda i candidati possono rivolgersi alla segreteria d'esame.

L'indirizzo di contatto della segreteria d'esame è:

Geschäftsstelle Anavant
Berufsprüfung Technische Kaufleute
Postfach
5401 Baden
info@anavant.ch
044 552 01 50

2 Procedura amministrativa

2.1 Fasi della registrazione

Per un'iscrizione corretta all'esame di professione federale, i candidati devono seguire i seguenti punti:

Punto 1: Pubblicazione dell'esame di professione (cifra 3.1 reg. d'esame)

L'esame di professione viene pubblicizzato in tutte e tre le lingue ufficiali sul sito web www.anavant.ch almeno 5 mesi prima dell'inizio dell'esame. Fornisce informazioni su:

- a) le date d'esame;
- b) la tassa d'esame;
- c) l'ufficio d'iscrizione;
- d) il termine d'iscrizione;
- e) le modalità di svolgimento dell'esame.

Punto 2: Condizioni d'ammissione

Al momento dell'iscrizione all'esame, i candidati devono rispettare i requisiti di ammissione riportati alla cifra 3.3 del regolamento d'esame:

All'esame è ammesso chi:

- a) è in possesso di un attestato federale di capacità (AFC) nel settore tecnico/artigianale o di una qualifica equivalente e può dimostrare di aver maturato almeno 3 anni di esperienza professionale dopo il conseguimento della qualifica;

oppure

- b) è in possesso di un attestato federale di capacità (AFC) o di una qualifica equivalente e può dimostrare di aver maturato almeno 3 anni di esperienza professionale nel settore tecnico/artigianale dopo il conseguimento della qualifica;

oppure

- c) è in possesso di un certificato federale di formazione pratica (CFP) nel settore tecnico/artigianale o di una qualifica equivalente e può dimostrare di aver maturato almeno 5 anni di esperienza professionale dopo il conseguimento della qualifica;

oppure

- d) è in possesso di un certificato federale di formazione pratica (CFP) o di una qualifica equivalente e può dimostrare di aver maturato almeno 5 anni di esperienza professionale nel settore tecnico/artigianale dopo il conseguimento della qualifica;

È fatta riserva del pagamento entro i termini della tassa d'esame e la consegna puntuale del portfolio personale completo.

L'elenco dei settori professionali riconosciuti come esperienza lavorativa è disponibile sulla homepage di www.anavant.ch. L'esperienza professionale maturata a tempo parziale (= carico di lavoro annuo contrattuale inferiore all' 80%) è riconosciuta pro-rata.

Quando tutti i documenti necessari sono disponibili, la domanda può essere compilata.

In casi eccezionali, le autorizzazioni possono essere chiarite mediante una valutazione preliminare. La procedura è disponibile sul sito www.anavant.ch.

Punto 3: Iscrizione all'esame di professione (cifra 3.2 reg. d'esame)

Per iscriversi i candidati devono utilizzare il modulo fornito all'indirizzo www.anavant.ch. La domanda deve essere presentata entro la scadenza indicata nel bando.

All'iscrizione devono essere allegati:

- a) un riepilogo del percorso professionale assolto e della pratica professionale svolta;
- b) le copie dei titoli e dei certificati di lavoro richiesti ai fini dell'ammissione;
- c) l'indicazione della lingua d'esame;
- d) la copia di un documento d'identità ufficiale con fotografia;
- e) l'indicazione del numero di assicurazione sociale (numero AVS);

Il SEFRI mette a disposizione sul proprio sito web una scheda informativa per le persone con disabilità: <https://www.sbf.admin.ch/it/esami-federali-esami-di-professione-ed-esami-professionali-superiori> (consultato il 29.10.2025, con riserva di modifiche sul sito web della SEFRI).

Punto 4: Versamento della tassa d'esame (cifra 3.4 reg. d'esame)

I candidati pagano la tassa d'esame contestualmente all'iscrizione all'esame.

Punto 5: Decisione di ammissione (cifra 3.32 reg. d'esame)

La decisione in merito all'ammissione all'esame è comunicata al candidato per iscritto almeno tre mesi prima dell'inizio dell'esame di professione. L'ammissione è subordinata alla consegna puntuale e completa del portfolio personale.

I candidati ricevono le linee guida insieme alla decisione di ammissione per l'esame. Queste contengono informazioni sull'organizzazione dell'esame (date, luogo, procedura e politica di ritiro) e sullo svolgimento dell'esame.

In caso di decisione negativa, vengono indicati la motivazione e i rimedi giuridici.

La SEFRI mette a disposizione sul proprio sito web una scheda informativa sulla procedura di ricorso contro la non ammissione:

<https://www.sbf.admin.ch/it/esami-federali-esami-di-professione-ed-esami-professionali-superiori> (consultato il 29.10.2025, con riserva di modifiche sul sito web della SEFRI).

Punto 6: Invio del Portfolio personale

I candidati inviano il loro portfolio personale fino a 10 settimane prima dell'esame.

Punto 7: Convocazione (cifra 4.1 reg. d'esame)

I candidati vengono convocati almeno 30 giorni prima dell'inizio dell'esame.

La convocazione contiene:

- a) il programma d'esame con l'indicazione precisa del luogo, della data e dell'ora dell'esame e degli ausili che il candidato è autorizzato ad usare e a portare con sé;
- b) l'elenco dei periti.

Se necessario, Punto 8: Presentazione di una richiesta di ricasazione (cifra 4.14 reg. d'esame).

In caso di conflitto di interessi con uno o più esperti (ex dipendenti/superiori o simili), i candidati devono presentare una richiesta di riconsiderazione alla commissione d'esame almeno 14 giorni prima dell'inizio dell'esame. La richiesta di riconsiderazione deve essere opportunamente giustificata.

2.2 Assicurazione infortuni

È responsabilità del candidato assicurarsi contro i rischi (infortuni, malattie, responsabilità civile, ecc.).

2.3 Ritiro

I candidati possono ritirare la propria iscrizione fino a 10 settimane prima dell'inizio dell'esame. Trascorso questo termine, il ritiro deve essere giustificato da motivi validi.

Sono considerati motivi validi:

- a) maternità;
- b) paternità (2 settimane prima della nascita);
- c) malattia o infortunio;
- d) lutto nella cerchia ristretta;
- e) Servizio militare, protezione civile o servizio civile imprevisto.

Il ritiro deve essere notificato immediatamente per iscritto alla segreteria d'esame all'attenzione della commissione d'esame allegando i documenti giustificativi.

2.4 Interruzione dell'esame per motivi validi

Chi deve ritirarsi dall'esame per un motivo scusabile (cifra 4.22 reg. d'esame) può continuare l'esame all'esame successivo, una volta cessato il motivo dell'impedimento. Le parti dell'esame che non sono state completamente completate devono essere ripetute. I voti per le parti dell'esame completamente completate saranno pubblicati solo dopo che tutte le parti dell'esame saranno state completate.

3 Esame

3.1 Commissione d'esame

Tutti i compiti relativi al rilascio del certificato sono assegnati a una commissione d'esame dall'ente di certificazione.

3.2 Gestione degli esami

L'ufficio anavant è responsabile della gestione degli esami. Riferisce regolarmente alla commissione d'esame.

3.3 Segreteria d'esame

La segreteria d'esame si occupa di tutti i compiti amministrativi legati agli esami professionali ed è il punto di contatto per qualsiasi domanda al riguardo. I compiti amministrativi della Segreteria esami comprendono, tra l'altro

- l'organizzazione degli esami
- l'organizzazione amministrativa e la verbalizzazione delle riunioni della commissione d'esame
- la stesura dei programmi d'esame
- la corrispondenza con i membri della commissione d'esame, gli esperti e i candidati
- lo svolgimento degli esami
- organizzazione della formazione e del perfezionamento degli esperti

- Verifica delle qualifiche richieste, decisione sull'ammissione all'esame e sull'eventuale esclusione dall'esame da sottoporre alla commissione d'esame
- Notifica dei risultati dell'esame ai candidati in seguito alla decisione della commissione d'esame.
- Gestione amministrativa delle domande e dei reclami
- Organizzazione e realizzazione di eventuali cerimonie di certificazione professionale.

3.1 Forma dell'esame

L'esame ha una struttura orientata alle competenze e alla pratica professionale. Nell'esame vengono verificate le competenze nei campi di competenza utilizzando compiti in rete orientati alla pratica.

L'esame è costituito da sei parti. Queste sono descritte in dettaglio di seguito.

3.1.1 Parte d'esame 1: Conoscenze professionali

La prima parte dell'esame consiste in un esame scritto con domande chiuse.

Forma dell'esame parte 1: domande di conoscenza e comprensione, scritte	
Compito	Nell'ambito di un esame individuale scritto, i candidati dimostrano di possedere conoscenze professionali di base in tutti i campi di competenze operative (A - G). Lavorano a questo scopo attraverso una serie di domande chiuse.
Campo di competenze operative	Campi di competenze operative A-G A: Contribuire alla gestione aziendale; B: Creare modelli di business e innovazioni; C: Dirigere dipendenti; D: Concepire processi di lavoro e processi aziendali; E: Organizzare il supply chain management; F: Interagire con i clienti; G: Utilizzare metodologie di lavoro e di tecnologica
Focus	Verifica delle conoscenze e della comprensione
Metodo	Domande chiuse
Struttura	Le domande chiuse sono costituite da diversi tipi di compiti: Domande a scelta singola (Single Choice), a scelta multipla (Multiple-Choice), domande di abbinamento, domande in sequenza, ecc.
Durata	1 ora
Tipo d'esame	Esame individuale scritto / L'esame può essere svolto con supporto informatico o su carta.
Ausili	Gli ausili autorizzati saranno comunicati con la convocazione all'esame.
Valutazione	La valutazione della prestazione è definita dai punti ottenuti. I punti ottenuti determinano la nota della parte 1 dell'esame in conformità con la cifra 5.11 dell'reg. d'esame.

3.1.2 Parte d'esame 2: Caso/i di studio integrato/i 1

La seconda parte dell'esame consiste in uno o più casi di studio integrati, da risolvere in forma scritta.

Forma dell'esame parte 2: Caso/i di studio integrato/i scritto	
Compito	I candidati lavorano su vari sottocompiti relativi a uno o più casi pratici complessi nell'ambito di un esame individuale scritto.
Campo di competenze operative	Campi di competenze operative A, B, D, E A: Contribuire alla gestione aziendale; B: Creare modelli di business e innovazioni; D: Concepire processi di lavoro e processi aziendali; E: Organizzare il supply chain management;
Focus	Revisione delle competenze analitiche e concettuali e delle capacità di implementazione
Metodo	Il caso di studio integrato contiene la descrizione di uno o più casi pratici che sono centrali per gli ATC e che coprono tutti i campi di attività, oltre a qualsiasi supplemento pratico che sia rilevante per il caso di studio. I candidati sono guidati attraverso il/i caso/i di studio con diversi sottocompiti. Per ogni sottocompito vengono fornite informazioni aggiuntive sul caso, se necessario. I compiti possibili sono <ul style="list-style-type: none">• Analisi• Conclusione• Concezione• Implementazione
Struttura	Il/i caso/i di studio integrato/i è/sono composto/i da vari sottocompiti. Per i sottocompiti può essere fornito materiale aggiuntivo.
Durata	2,5 ore
Tipo d'esame	Esame individuale scritto / L'esame può essere svolto con supporto informatico o su carta.
Ausili	Gli ausili autorizzati saranno comunicati con la convocazione all'esame.
Valutazione	La valutazione della prestazione è definita dai punti ottenuti. I punti ottenuti determinano la nota della parte 2 dell'esame in conformità con la cifra 5.11 dell'reg. d'esame.

3.1.3 Parte d'esame 3: Caso/i di studio integrato/i 2

La terza parte dell'esame consiste in uno o più casi di studio integrati, da risolvere in forma scritta.

Forma dell'esame parte 3: Caso/i di studio integrato/i, scritto	
Compito	I candidati lavorano su vari sottocompiti relativi a uno o più casi pratici complessi nell'ambito di un esame individuale scritto.
Campo di competenze operative	Campi di competenze operative C, F, G C: Dirigere dipendenti; F: Interagire con i clienti; G: Utilizzare metodologie di lavoro e di tecnologica
Focus	Verifica delle competenze analitiche e concettuali e delle capacità di implementazione
Metodo	Il caso di studio integrato contiene la descrizione di uno o più casi pratici che sono centrali per gli ACT e che coprono tutti i campi di attività, oltre a qualsiasi supplemento pratico che sia rilevante per il caso di studio. I candidati sono guidati attraverso il/i caso/i di studio con diversi sottocompiti. Per ogni sottocompito vengono fornite informazioni aggiuntive sul caso, se necessario. I compiti possibili sono <ul style="list-style-type: none">• Analisi• Conclusione• Concettazione• Implementazione
Struttura	Il/i caso/i di studio integrato/i è/sono composto/i da vari sottocompiti. Per i sottocompiti può essere fornito materiale aggiuntivo.
Durata	2,5 ore
Tipo d'esame	Esame individuale scritto / L'esame può essere svolto con supporto informatico o su carta.
Ausili	Gli ausili autorizzati saranno comunicati con la convocazione all'esame.
Valutazione	La valutazione della prestazione è definita dai punti ottenuti. I punti ottenuti determinano la nota della parte 3 dell'esame in conformità con la cifra 5.11 dell'reg. d'esame.

3.1.4 Parte d'esame 4: In-basket

La quarta parte dell'esame consiste in un In-basket, che viene risolto in forma scritta.

Forma dell'esame parte 4: In-basket, scritto	
Compito	In un esame individuale scritto, i candidati trovano un In-basket con documenti di vario tipo, ad esempio lettere, e-mail, note telefoniche, informazioni scritte, ecc. Devono analizzare e dare priorità a questi documenti, definire le misure da adottare e giustificarle.
Campo di competenze operative	Campo di competenze operative G (Utilizzare metodologie di lavoro e di tecnologica) In termini di contenuti e argomenti, i casi di studio e le situazioni di lavoro possono provenire da tutti i campi di competenze operative (A-G).
Focus	L'attenzione si concentra sull'analisi dell'urgenza, sulla creazione di criteri di priorità per i singoli documenti e sulla definizione e giustificazione delle misure.
Metodo	Sulla base di una situazione iniziale pratica, complessa e realistica, ai candidati viene fornita un'ampia gamma di informazioni, documenti e carte. Le informazioni possono essere in contraddizione tra loro e il contesto non deve essere troppo evidente. I candidati hanno il compito di analizzare le informazioni, stabilire un ordine di priorità, definire le misure da adottare e giustificarle. I documenti d'esame forniscono ai candidati gli strumenti adeguati a farlo.
Struttura	I candidati devono analizzare le informazioni, dare priorità ai singoli processi in un piano d'azione e determinare e giustificare le misure da adottare.
Durata	0,5 ore
Tipo d'esame	Esame individuale scritto / L'esame può essere svolto con supporto informatico o su carta.
Ausili	Gli ausili autorizzati saranno comunicati con la convocazione all'esame.
Valutazione	La valutazione della prestazione è definita dai punti ottenuti. I punti ottenuti determinano la nota della parte 4 dell'esame in conformità con la cifra 5.11 dell'reg. d'esame.

3.1.5 Parte d'esame 5: Portfolio, presentazione e colloquio professionale

La quinta parte dell'esame consiste in un esame orale con lavoro preparatorio.

Forma dell'esame parte 5: Presentazione e colloquio professionale, orale	
Preparazione: Portfolio: (voce a)	Prima dell'esame, i candidati preparano un portfolio personale in cui analizzano la loro esperienza professionale e il loro ruolo di professionisti. I rispettivi compiti e la struttura del portfolio personale sono specificati dalla commissione d'esame. Il portfolio personale deve essere consegnato puntualmente prima dell'esame. Il portfolio personale presentato vale come nota della voce a) e contribuisce per il 30% alla nota della parte dell'esame. Il portfolio personale si basa sui campi di competenza operative A-G.
Presentazione e colloquio professionale: (voce b)	I candidati presentano il loro portfolio personale e tengono un colloquio professionale con i periti. La presentazione e il colloquio d'esame costituiscono la nota della voce b) e contano il 70% per la nota della parte dell'esame.
Campo di competenze operative	Campi di competenze operative A-G A: Contribuire alla gestione aziendale; B: Creare modelli di business e innovazioni; C: Dirigere dipendenti; D: Concepire processi di lavoro e processi aziendali; E: Organizzare il supply chain management; F: Interagire con i clienti; G: Utilizzare metodologie di lavoro e di tecnologica
Focus	Esame della capacità di riflettere in modo realistico, critico e sistematico sulla propria identità ed esperienza professionale e di trasferirla a situazioni alternative.
Metodo	I candidati si preparano in anticipo per l'esame orale utilizzando il portfolio personale e le relative linee guida. La principale componente contenutistica dell'esame orale è la presentazione comprensibile della riflessione critica del ruolo professionale e dell'esperienza professionale. A tal fine, i candidati presentano prima le dichiarazioni chiave del loro portfolio personale e rispondono ai periti domande di specificazione e approfondimento, sia sul loro portfolio personale che sulla tecnica di presentazione. Alla fine, vengono poste loro delle domande orientate all'applicazione.
Struttura	I candidati preparano una presentazione basata sul loro portfolio personale utilizzando le linee guida e la presentano agli periti. Rispondono poi a domande specifiche e approfondite in un colloquio professionale e applicano la teoria nella pratica utilizzando casi di studio.
Durata	0,75 ore

Tipo d'esame	Esame orale individuale
Ausili	Gli ausili autorizzati saranno comunicati con la convocazione all'esame.
Valutazione	La valutazione della prestazione è definita dai punti ottenuti. I punti ottenuti determinano la nota della parte 5 dell'esame in conformità con la cifra 5.11 dell' reg. d'esame.

3.1.6 Parte d'esame 6: Esercizi di applicazione

La parte d'esame 6 comprende un esame orale.

Forma dell'esame parte 6: Esercizi di applicazione	
Compito	<p>I candidati lavorano su uno o più casi di studio. Possono essere sperimentati uno o due dei seguenti metodi: incidenti critici (Critical Incidents), mini-casi (Mini Cases), simulazioni di azioni, analisi video o giochi di ruolo.</p> <p>Dopo ogni studio di caso, gli periti d'esame pongono domande più specifiche, approfondite e riflessive.</p>
Campo di competenze operative	<p>In particolare, vengono testate le capacità di leadership e di comunicazione. In termini di contenuti e argomenti, i casi di studio e le situazioni di lavoro possono provenire da tutti i campi di competenze operative (A-G).</p>
Focus	<p>L'attenzione è rivolta alle capacità di leadership e di comunicazione.</p>
Metodi	<p><i>Situazioni critiche per il successo (Critical Incidents):</i> Azione rapida, strutturata e corretta o utilizzo di capacità di comunicazione in situazioni critiche o difficili.</p> <p><i>Descrizioni di piccoli casi (Mini Cases):</i> Analizzare ed evidenziare le conseguenze e i passi successivi.</p> <p><i>Simulazioni di azione:</i> Realizzazione corretta e completa di un'azione in situazioni concrete e autonome.</p> <p><i>Analisi video:</i> Analizzare ed evidenziare le conseguenze e i passi successivi.</p> <p><i>Giochi di ruolo:</i> Tecnica di comunicazione in una situazione di dialogo impegnativa</p>
Struttura	<p><i>Situazioni critiche per il successo (Critical Incidents):</i> Ai candidati viene chiesto di organizzare le loro azioni o comunicazioni attive e concrete in una situazione di lavoro pratica e impegnativa. Possono essere imposte condizioni aggiuntive per quanto riguarda la completezza, la sequenza o la giustificazione delle misure da adottare.</p> <p><i>Descrizioni di piccoli casi (Mini Cases):</i> Lavorando sulla descrizione di piccoli casi, i candidati dimostrano di essere in grado di analizzare le azioni in una situazione specifica e di</p>

	<p>decidere i passi necessari da compiere. Sulla base di una situazione pratica, i candidati descrivono un evento passato o attuale o un'azione intrapresa o da intraprendere. Si tratta di un problema o di un errore. I candidati analizzano innanzitutto questa situazione pratica. Viene quindi chiesto loro di riconoscere l'errore o il problema attuale e di indicare possibili azioni alternative preventive o mirate.</p> <p><i>Simulazioni di azione:</i> Ai candidati viene chiesto di descrivere o eseguire direttamente determinate azioni in situazioni professionali.</p> <p><i>Analisi video:</i> Lavorando su brevi descrizioni di casi, i candidati dimostrano di saper analizzare e valutare le azioni in una situazione specifica. Utilizzando un video, ai candidati viene mostrata un'azione o una conversazione tra due o più persone. Si pone un problema/una domanda o si commette un errore. I candidati analizzano innanzitutto questa situazione pratica. Viene poi chiesto loro di riconoscere l'errore o il problema attuale e di indicare possibili azioni alternative preventive o mirate.</p> <p><i>Giochi di ruolo:</i> Ai candidati viene chiesto di interpretare un determinato ruolo con il perito.</p>
Durata	0,5 ore
Tipo d'esame	Esame orale individuale
Ausili	Gli ausili autorizzati saranno comunicati con la convocazione all'esame.
Valutazione	La valutazione della prestazione è definita dai punti ottenuti. I punti ottenuti determinano la nota della parte 6 dell'esame in conformità con la cifra 5.11 dell'reg. d'esame.

3.2 Panoramica delle parti dell'esame e della ponderazione

La seguente tabella riassume in sintesi le parti dell'esame, gli orari e la ponderazione.

Parte d'esame	Tipo d'esame	durata	Ponderazione
1 Conoscenze professionali	scritto	1h	1
2 Caso di studio/i integrato/i 1	scritto	2.5h	2
3 Caso di studio/i integrato/i 2	scritto	2.5h	2
4 In-basket	scritto	0.5h	1
5 Portfolio, presentazione e colloquio professionale: A Portfolio B Presentazione e colloquio professionale	scritto orale	in anticipo 0.75h	3
6 Esercizi di applicazione	orale	0.5h	2
		Totale	7.75 h

3.3 Attribuzione delle note (cifra 6 reg. d'esame)

L'esame consiste in 6 parti, che possono essere suddivise in voci.

Le note delle voci sono valutate con note intere e mezze note. La nota di una parte dell'esame è la media delle note delle voci corrispondenti. Viene arrotondato a un decimale.

Se la parte d'esame non prevede punteggi per voce, la parte d'esame viene valutata con punteggio pieno e mezzo.

La nota complessiva è data dalla media ponderata delle note delle singole parti d'esame. Essa è arrotondata a un decimale.

3.4 Condizioni per il superamento dell'esame (cifra 6.41 reg. d'esame)

L'esame è superato se:

- la nota complessiva non è inferiore a 4,0;
- non più di 2 note delle parti d'esame sono inferiori a 4.0;
- nessuna nota delle parti d'esame è inferiore a 3,0.

3.5 Procedura in caso di mancato superamento dell'esame

La commissione d'esame informa i candidati sul superamento o il mancato superamento dell'esame.

La decisione di mancato superamento dell'esame viene inviata per lettera raccomandata. Contro la decisione della commissione d'esame relativa al rifiuto di rilasciare l'attestato professionale può essere inoltrato ricorso presso la SEFRI entro 30 giorni dalla notifica. Il ricorso deve contenere le richieste del ricorrente e le relative motivazioni.

La SEFRI mette a disposizione sul proprio sito web schede informative sulla procedura di ricorso e sull'accesso ai fascicoli:

<https://www.sbf.admin.ch/it/esami-federali-esami-di-professione-ed-esami-professionali-superiori>
(estratto il 29.10.2025, con riserva di modifiche sul sito web della SERI)

4 Decreto

Le direttive al regolamento d'esame per l'esame di professione di agente tecnico-commerciale sono emanate dalla commissione d'esame.

Baden, 1° novembre 2025

Commissione d'esame per l'esame di professione di Agente tecnico-commerciale



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

5 Appendice 1: Profilo di qualificazione

La panoramica delle competenze operative e il livello dei requisiti (descrizione delle competenze operative, compresi i criteri di prestazione) insieme al profilo professionale (sezione 1.2 del regolamento d'esame/sezione 1.2 della direttiva d'esame) formano il profilo di qualificazione.

5.1 Sintesi delle competenze operative

Campo delle competenze operative		Competenze operative						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Contribuire alla gestione aziendale	A1. Co-sviluppare e realizzare strategie (incl. dimensione finanziaria)	A2. Sviluppare e implementare strutture organizzative	A3. Creare un ambiente di lavoro motivante e promuovere la cultura aziendale	A4. Dirigere unità organizzative con modelli di lavoro agili	A5. Dare forma e dirigere il processo di cambiamento	A6. Coordinare le interfacce aziendali	A7. Stabilire la gestione degli stakeholder come base per relazioni commerciali sostenibili
B	Creare modelli di business e innovazioni	B1. Co-sviluppare modelli di business e implementare la gestione del rischio (incl. dimensione finanziaria)	B2. Promuovere e accompagnare i processi di trasformazione digitale e di innovazione	B3. Sviluppare e implementare innovazioni nelle reti	B4. Ancorare l'etica e la sostenibilità nel lavoro e nella vita quotidiana			
C	Dirigere dipendenti	C1. Reclutamento e integrazione di nuovi dipendenti	C2. Gestione quotidiana del personale	C3. Valutare e ricompensare il personale	C4. Promozione e sviluppo dei dipendenti	C5. Direzione di Team		
D	Concepire processi di lavoro e processi aziendali	D1. Progettare e documentare i processi aziendali	D2. Ottimizzare e digitalizzare i processi aziendali	D3. Utilizzare banche dati per aumentare l'efficienza e l'orientamento al cliente	D4. Accompagnare le certificazioni	D5. Stabilire e mantenere la gestione delle conoscenze		
E	Organizzare il supply chain management	E1. Garantire la disponibilità di materie prime, prodotti e servizi.	E2. Costruire catene di approvvigionamento tracciabili e sostenibili	E3. Pianificare processi di produzione	E4. Mantenere e rafforzare le relazioni con i fornitori	E5. Progettare e implementare la logistica interna	E6. Progettare e implementare la logistica di distribuzione e smaltimento	
F	Interagire con i clienti	F1. Raccogliere, analizzare e utilizzare le informazioni di mercato	F2. Definire obiettivi e strategie di marketing	F3. Pianificare, implementare e mantenere le prestazioni/attività di mercato.	F4. Costruire relazioni con i clienti	F5. Mantenere le relazioni con i clienti		
G	Applicare metodologie di lavoro e di tecnologica	G1. Dirigere progetti e gruppi di lavoro	G2. Pianificare, organizzare e condurre riunioni e workshops	G3. Applicare tecniche di lavoro adeguate	G4. Risolvere problemi			

5.2 Livello professionale richiesto (Criteri legati alle prestazioni) per campo di competenze operativa

5.2.1 Campo di competenze operative A: Contribuire alla gestione aziendale

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>A1. Co-sviluppare e realizzare strategie (compresa la dimensione finanziaria)</p> <p>Gli ATC supportano la direzione nello sviluppo e nella realizzazione della strategia. Sviluppano le strategie divisionali che ne derivano.</p> <p>Gli ATC analizzano le strategie esistenti e le sviluppano ulteriormente o ne sviluppano di nuove. Ricevono l'incarico e le informazioni necessarie dai loro superiori.</p> <p>Nello sviluppo della loro strategia, gli ATC tengono conto della propria azienda/unità organizzativa, delle condizioni quadro dell'ambiente (economia, diritto, politica, tecnologia, società, megatrend), delle esigenze dei vari gruppi di stakeholder e degli aspetti legati alla sostenibilità (ecologici e sociali). Gli ATC assicurano inoltre che i requisiti normativi, gli standard legali e gli aspetti ecologici e sociali siano integrati nella dichiarazione di missione, rispettati ed esemplificati.</p> <p>Gli ATC sono informati sulle varie strategie di sostenibilità e sviluppano un approccio per la propria azienda insieme ai loro superiori o da soli. Gli ATC sviluppano un sistema di controllo della sostenibilità per la propria azienda insieme ai propri superiori o da soli.</p> <p>Gli ATC giustificano la rilevanza dell'inclusione sistematica degli obiettivi ambientali e di sostenibilità per i responsabili delle decisioni.</p> <p>Gli ATC colgono la complessità delle sfide strategiche, analizzano la situazione iniziale, traggono la necessità di agire e propongono possibili soluzioni e alternative.</p> <p>Gli ATC analizzano i rischi delle diverse varianti di soluzione e sviluppano misure per contrastarli.</p> <p>Gli ATC presentano i risultati dello sviluppo della strategia e la base decisionale ai committenti e richiedono/ottengono dell'feedback.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC analizzano gli sviluppi nei vari ambiti ambientali e ne traggono opportunità e minacce.</p> <p>Gli ATC analizzano i punti di forza e di debolezza della propria azienda.</p> <p>Gli ATC sviluppano opzioni strategiche, le valutano e implementano le strategie selezionate.</p> <p>Gli ATC preparano un'analisi dei rischi.</p> <p>Gli ATC elaborano una strategia di sostenibilità (o dichiarazione di missione ambientale) per la propria azienda o divisione.</p> <p>Gli ATC utilizzano cifre chiave per monitorare il raggiungimento degli obiettivi strategici (compresa la sostenibilità).</p> <p>Gli ATC analizzano i risultati finanziari della strategia attuale e calcolano le previsioni finanziarie per la nuova strategia.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC conoscono i concetti di strategia e i obiettivi aziendali.</p> <p>Gli ATC hanno capacità di problem solving e tecniche di creatività.</p> <p>Gli ATC hanno capacità di comunicazione e tecniche di presentazione.</p> <p>Gli ATC conoscono le condizioni quadro legali e normative pertinenti e le varie strategie di sostenibilità.</p> <p>Gli ATC possiedono le necessarie conoscenze del settore e hanno una comprensione approfondita degli attuali sviluppi sociali, economici ed ecologici.</p> <p>Gli ATC descrivono le opzioni e gli indicatori per misurare e valutare la sostenibilità aziendale (emissioni di gas serra, consumo di energia e materiali, impatto ambientale) e possono adattarli alla propria azienda.</p> <p>Gli ATC hanno una comprensione di base dei dati e dei rapporti finanziari (compresi i rendiconti finanziari annuali, le schede di progetto, i rendiconti dei centri di costo e delle unità di costo).</p>

<p>Nell'ambito dell'implementazione della strategia, gli ATC coinvolgono il proprio team, affrontano eventuali resistenze, elaborano misure per ridurle e le attuano.</p> <p>Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene regolarmente verificato dai ATC sulla base di cifre chiave.</p> <p>Gli ACT analizzano la situazione finanziaria dell'azienda o dei reparti, dei prodotti o delle divisioni di prodotto e ne ricavano punti di forza e di debolezza.</p>	<p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Quando sviluppano una strategia, gli ATC prestano attenzione alla complessità della situazione iniziale e dell'immagine target.</p> <p>Gli ATC si impegnano a coinvolgere i vari gruppi di stakeholder nell'implementazione della strategia.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di gestire le resistenze e hanno un effetto equilibrante.</p> <p>Gli ATC analizzano i rapporti finanziari (conto economico, stato patrimoniale, conti dei centri di costo e delle unità di costo) e ne traggono punti di forza e di debolezza.</p>
<p>A2. Sviluppare e implementare strutture organizzative</p> <p>Gli ATC sono coinvolti nel processo decisionale per una struttura organizzativa funzionante nella loro azienda o dipartimento e ricevono l'incarico dai loro superiori.</p> <p>Gli ATC riconoscono i fattori scatenanti e i cambiamenti delle condizioni quadro che richiedono un adeguamento della struttura organizzativa nella loro area e identificano regolarmente la necessità di ottimizzazione.</p> <p>Gli ATC effettuano analisi delle funzioni, elaborano proposte di adeguamento e/o miglioramento, sviluppano e valutano organizzazioni/modelli operativi target.</p> <p>Nell'ambito dell'implementazione della struttura organizzativa, gli ATC creano o supportano tutti gli strumenti necessari, come organigrammi, descrizioni delle mansioni e profili dei requisiti.</p> <p>Dopo l'implementazione di nuove strutture organizzative, gli ATC analizzano i risultati e, se necessario, adottano misure correttive.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC partecipano allo sviluppo delle strutture organizzative.</p> <p>Nell'ambito dello sviluppo organizzativo gli ATC creano gli strumenti necessari.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza specialistica approfondita delle forme organizzative e dei modelli operativi.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza metodica della pianificazione e dell'implementazione delle strutture organizzative.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC assicurano che i vari gruppi di stakeholder siano coinvolti nella progettazione organizzativa.</p> <p>Gli ATC si adoperano per individuare e comunicare le opportunità di ottimizzazione della struttura organizzativa.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC valutano le dipendenze tra strategia e struttura, riconoscono le potenziali aree di conflitto ed elaborano misure adeguate.</p>

<p>A3. Creare un ambiente di lavoro motivante e promuovere la cultura aziendale</p> <p>Gli ATC si impegnano a creare un ambiente di lavoro motivante. Promuovono la trasparenza e le relazioni con i dipendenti. In tutte le loro attività, gli ATC pongono l'accento su una cooperazione rispettosa.</p> <p>Gli ATC esemplificano la diversità, l'inclusione e il comportamento ecologico e tematizzano questi valori nella loro sfera di influenza.</p> <p>Gli ATC riconoscono l'importanza di una forte cultura aziendale (norme, valori, atteggiamenti), ne analizzano i fattori di influenza e l'impatto sull'impegno, la motivazione e la fedeltà dei dipendenti e sul successo dell'azienda.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC collaborano in maniera apprezzabile e organizzano il loro ambiente di lavoro immediato in modo motivante.</p> <p>Gli ATC riconoscono i propri modelli comportamentali e sono aperti ad altri atteggiamenti.</p> <p>Gli ATC utilizzano strumenti per lo sviluppo dei dipendenti e per la misurazione della loro soddisfazione.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza specialistica degli elementi, dei tipi e della modificabilità della cultura aziendale.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC manifestano la comprensione di norme, valori e atteggiamenti diversi. .</p> <p>Gli ATC garantiscono un'atmosfera di lavoro motivante e si impegnano a promuovere un ambiente di lavoro favorevole.</p> <p>Nell'ambito dei loro compiti di leadership, gli ATC considerano l'impatto su una solida cultura aziendale.</p> <p>Gli ATC promuovono comportamenti autonomi e auto responsabili.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC valutano le situazioni interculturali, riconoscono le potenziali aree di conflitto, le considerano anche come opportunità e ne traggono misure adeguate.</p> <p>Gli ATC incoraggiano i dipendenti a sviluppare approcci e soluzioni innovative.</p>
<p>A4. Dirigere unità organizzative con modelli di lavoro agili</p> <p>Gli ATC determinano e implementano modelli di lavoro appropriati in base alla strategia aziendale e alle esigenze dei vari gruppi di stakeholder.</p> <p>Gli ATC utilizzano strumenti pertinenti per forme di lavoro agili e ibride.</p> <p>Gli ATC introducono i modelli di lavoro selezionati nell'organizzazione.</p> <p>Gli TAC analizzano regolarmente l'efficacia e l'efficienza dell'applicazione dei modelli di lavoro selezionati.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC progettano modelli di lavoro adeguati e li mettono in pratica.</p> <p>Gli ATC sviluppano ulteriormente i modelli di lavoro selezionati.</p> <p>Gli ATC applicano gli aspetti finanziari nella valutazione della propria unità organizzativa.</p>

<p>Gli ATC richiedono regolarmente il feedback dai vari gruppi di stakeholder per sviluppare ulteriormente i modelli di lavoro.</p> <p>Gli ATC redigono i budget per i loro progetti, dipartimenti e divisioni e ne controllano il rispetto.</p> <p>Gli ATC analizzano la situazione finanziaria del proprio reparto e dei singoli prodotti o divisioni di prodotto e traggono le misure necessarie.</p>	<p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze specialistiche delle forme organizzative e dei modelli di lavoro.</p> <p>Gli ATC hanno un alto grado di flessibilità nell'affrontare le esigenze di diversi gruppi di stakeholder.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base della contabilità dei costi.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC si impegnano a garantire un ambiente di lavoro motivante e a promuovere un ambiente di lavoro favorevole.</p> <p>Gli ATC si impegnano a ottenere un feedback e a ricavare misure di miglioramento specifiche.</p> <p>Gli ATC tengono conto delle considerazioni finanziarie in tutte le decisioni importanti riguardanti l'ulteriore sviluppo della propria unità organizzativa.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di valutare le situazioni interculturali, di riconoscere le potenziali aree di conflitto e di elaborare misure adeguate.</p> <p>Gli ATC analizzano i rapporti di contabilità dei costi (conti dei centri di costo e delle unità di costo) ed elaborano le misure necessarie.</p>
<p>A5. Dare forma e dirigere i processi di cambiamento</p> <p>Gli ATC avviano i processi di cambiamento nella loro area di responsabilità sulla base delle istruzioni dei loro superiori o delle informazioni sulle nuove sfide dell'azienda.</p> <p>In base a questo, definiscono obiettivi comprensibili e realistici e ricavano le misure necessarie per l'implementazione concreta utilizzando strumenti digitali e analogici adeguati.</p> <p>Inoltre, informano i propri dipendenti e i stakeholder sul processo.</p> <p>Le revisioni periodiche dei progressi nel processo di Change-Management consentono di adottare le necessarie misure correttive, se necessario.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC sviluppano nuove idee e approcci per implementare con successo i cambiamenti.</p> <p>Gli ATC riconoscono le cause dei conflitti e sviluppano soluzioni per risolverli.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative su come organizzare un processo di Change-Management.</p> <p>Gli ATC comunicano efficacemente con le varie parti interessate per comprendere le loro esigenze e prospettive e per motivarle.</p>

	<p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC reagiscono in modo proattivo e agile ai cambiamenti previsti o imminenti.</p> <p>Gli ATC definiscono obiettivi comprensibili e realistici e li perseguono con coerenza.</p> <p>Gli ATC comunicano efficacemente per aiutare il team a riconoscere e comprendere la necessità del cambiamento.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC riflettono criticamente sul proprio ruolo e sul proprio comportamento nel processo di cambiamento e lo adattano se necessario. Gli ATC analizzano le preoccupazioni e le resistenze delle persone interessate e avviano misure appropriate.</p>
<p>A6. Coordinare le interfacce aziendali</p> <p>Gli ATC assicurano una stretta collaborazione tra i vari dipartimenti e le persone.</p> <p>Gli ATC riconoscono le dipendenze rilevanti nelle procedure e i processi operativi.</p> <p>Si relazionano con i vari dipartimenti e individui per ottenere le informazioni necessarie e utilizzano strumenti adeguati per garantire che tutti i partecipanti siano sulla stessa pagina.</p> <p>Gli ATC definiscono obiettivi e chiariscono compiti e responsabilità.</p> <p>Coordinano lo scambio regolare di informazioni e assicurano che tutti abbiano accesso alle informazioni rilevanti.</p> <p>Identificano i problemi e sviluppano soluzioni adeguate.</p> <p>Dal Feedback ottenuto a cadenza regolare da tutte le persone coinvolte vengono introdotte misure per migliorare continuamente la cooperazione.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC assicurano che tutte le informazioni rilevanti siano disponibili in modo tempestivo e affidabile.</p> <p>Gli ATC identificano e analizzano i problemi. Sviluppano soluzioni per migliorare la cooperazione.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base della gestione dei progetti (Project management).</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC trasmettono le informazioni in modo chiaro e preciso.</p> <p>Gli ATC rivedono le loro decisioni quando emergono nuove informazioni o circostanze.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC ascoltano attivamente e rispettano le esigenze e le prospettive degli altri</p>

A7. Stabilire la gestione degli stakeholder come base per relazioni commerciali sostenibili

Gli ATC identificano i gruppi di stakeholder rilevanti.

Sviluppano strategie e misure adeguate per soddisfare il più possibile le loro aspettative ed esigenze.

Gli ATC assicurano i stakeholder sono informati sulle misure e sulle strategie per soddisfare le loro aspettative.

Gli ATC rivedono e valutano regolarmente le relazioni commerciali.

Attraverso un dialogo regolare, gli ATC riconoscono per tempo i cambiamenti negli interessi e nelle aspettative degli stakeholder e avviano le misure necessarie.

Potenziale di realizzazione

Gli ATC analizzano i requisiti e le esigenze delle varie parti interessate.

Gli ATC comunicano in modo mirato con i gruppi di interesse rilevanti.

Gli ATC elaborano un piano di gestione dei rischi per identificarli tempestivamente.

Conoscenza, comprensione

Gli ATC conoscono il loro settore, comprese le tendenze attuali.

Gli ATC hanno una conoscenza approfondita dell'azienda e dei suoi processi.

Gli ATC hanno una conoscenza completa dei metodi e delle tecniche di gestione degli stakeholder.

Atteggiamenti, valori, motivazione

Gli ATC rispondono in modo proattivo alle esigenze e alle aspettative degli stakeholder.

Gli ATC prestano attenzione ai potenziali conflitti tra i gruppi di stakeholder e trovano compromessi.

Gli ATC creano fiducia attraverso una comunicazione aperta.

Metacognizione

Per migliorare le relazioni con gli stakeholder, gli ATC riflettono sulle proprie esperienze e prospettive.

5.2.2 Campo di competenze operative B: Creare modelli di business e innovazioni

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>B1. Co-sviluppare modelli di business e implementare la gestione del rischio (incl. dimensione finanziaria).</p> <p>Gli ATC aiutano ad analizzare il modello di business esistente, a svilupparlo ulteriormente in modo mirato e a progettare e implementare nuovi modelli di business.</p> <p>Durante l'analisi, utilizzano un modello per strutturare il modello di business, tenendo conto sia delle informazioni interne (tra gli altri, finanze, cifre di vendita, fattori ecologici) sia di quelle esterne (tecnologia, situazione legale, economia, società).</p> <p>I vari elementi del nuovo modello di business vengono concettualizzati, valutati e preparati per l'implementazione insieme agli altri dipartimenti responsabili.</p> <p>Gli ATC valutano le opportunità e i rischi per la loro organizzazione derivanti da temi come l'economia circolare, le emissioni nette pari zero o la mobilità elettrica e ne traggono le misure.</p> <p>Gli ATC valutano anche le opportunità e i rischi di nuove leggi nell' Diritto ambientale per le attività dell'organizzazione.</p> <p>Gli ATC aiutano a valutare in anticipo i rischi dei progetti e a pianificare come affrontarli.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC continuano lo sviluppo di modelli di business.</p> <p>Gli ATC progettano nuovi modelli di business e ne esaminano il loro potenziale di successo.</p> <p>Gli ATC calcolano il fatturato minimo di un nuovo progetto.</p> <p>Gli ATC pianificano i ricavi (prezzi moltiplicati per la struttura delle quantità) di un nuovo progetto.</p> <p>Gli ATC calcolano il prezzo di costo di un nuovo progetto.</p> <p>Gli ATC elaborano un'analisi dei rischi.</p> <p>Gli ATC collaborano alla creazione di un business plan.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo dell'innovazione dei modelli di business.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base del finanziamento di nuovi progetti imprenditoriali.</p> <p>Atteggiamenti, valori e motivazioni fondamentali per il successo</p> <p>Gli ATC cercano e riconoscono attivamente le opportunità imprenditoriali e cercano di sfruttarle.</p> <p>Metacognizione, capacità di riflettere</p> <p>Gli ATC esaminano criticamente i modelli di business esistenti.</p> <p>Gli ATC analizzano i cambiamenti dell'ambiente aziendale e ne traggono il potenziale per la propria azienda o divisione.</p>
<p>B2. Promuovere e accompagnare i processi di trasformazione digitale e di innovazione</p> <p>Gli ATC aiutano ad analizzare e implementare il potenziale delle tecnologie digitali per quanto riguarda la creazione di innovazioni utilizzando strumenti adeguati.</p> <p>Le tendenze tecnologiche attuali, come i Big Data, l'Internet of Things, l'intelligenza artificiale, la robotica, i social media e la blockchain,</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC monitorano costantemente lo sviluppo delle tecnologie digitali.</p> <p>Gli ATC analizzano il potenziale delle tecnologie digitali e utilizzano queste informazioni per valutare i potenziali vantaggi per la propria azienda.</p> <p>Gli ATC elaborano piani di progetto per i progetti di innovazione.</p>

<p>vengono analizzate per valutarne il potenziale per il proprio modello di business. Se necessario, vengono consultati esperti del settore.</p> <p>Gli ATC pianificano i progetti di innovazione in collaborazione con i manager di linea e i dipendenti e ne supportano l'implementazione.</p> <p>Gli ATC analizzano le tendenze e le innovazioni per il loro possibile impatto ambientale e il loro potenziale per evitare l'inquinamento ambientale.</p>	<p>Gli ATC monitorano regolarmente l'efficacia e l'efficienza delle attività di innovazione e propongono misure di miglioramento, se necessario.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base della “gestione tecnologica”.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'ambito dei processi di innovazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo della gestione dei progetti.</p> <p>Atteggiamenti, valori e motivazioni fondamentali per il successo</p> <p>Gli ATC sono aperti a nuove tecnologie e approcci.</p> <p>Gli ATC sono attivamente alla ricerca di opportunità vantaggiose per l'utilizzo delle tecnologie digitali e si impegnano a sfruttarle.</p> <p>Metacognizione, capacità di riflettere</p> <p>Gli ATC esaminano criticamente i processi esistenti.</p> <p>Gli ATC analizzano i cambiamenti tecnologici nell'ambiente aziendale e ne ricavano il potenziale per la propria azienda o divisione.</p>
<p>B3. Sviluppare e implementare innovazioni nelle reti</p> <p>Gli ATC aiutano a riconoscere le opportunità di innovazione e a ricavarne e implementare le misure.</p> <p>Analizzano le tendenze tecnologiche, legali, ecologiche e sociali, identificano le esigenze nuove o in evoluzione dei clienti e su questa base sviluppano potenziali nuovi prodotti e servizi.</p> <p>Gli ATC calcolano anche la dimensione finanziaria dei progetti di innovazione, sia dal punto di vista dei costi che dei ricavi.</p> <p>Gli ATC pianificano progetti di innovazione in collaborazione con tutte le parti interessate e contribuiscono alla loro implementazione.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC osservano le tendenze sociali e tecnologiche nell'ambiente della propria azienda o divisione.</p> <p>Gli ATC identificano le esigenze dei clienti.</p> <p>Gli ATC sviluppano idee per nuovi prodotti, modelli di business e processi di produzione e di gestione.</p> <p>Gli ATC collegano in rete gli stakeholder interni ed esterni.</p> <p>Gli ATC calcolano i Business Cases per i progetti di innovazione.</p> <p>Gli ATC elaborano piani di progetto per la realizzazione di progetti di innovazione.</p> <p>Gli ATC gestiscono parti di progetti di innovazione e ne monitorano l'implementazione.</p>

	<p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo dei processi di innovazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo delle ricerche di mercato.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo delle tecniche di creatività.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo del Projektmanagement.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base del finanziamento di nuovi progetti imprenditoriali.</p> <p>Atteggiamenti, valori e motivazioni fondamentali per il successo</p> <p>Gli ATC sono aperti al cambiamento.</p> <p>Gli ATC sono curiosi e cercano attivamente modi per migliorare le proposte di valore e i processi.</p> <p>Gli ATC cercano e riconoscono attivamente le opportunità imprenditoriali e cercano di sfruttarle.</p> <p>Metacognizione, capacità di riflettere</p> <p>Gli ATC esaminano criticamente le offerte e le routine esistenti.</p> <p>Gli ATC analizzano i cambiamenti dell'ambiente aziendale e ne traggono il potenziale per la propria azienda o divisione.</p>
<p>B4. Ancorare l'etica e la sostenibilità nel lavoro e nella vita quotidiana</p> <p>Gli ATC incorporano considerazioni etiche nelle loro azioni e decisioni imprenditoriali. Si informano quindi sulle pratiche etiche e sostenibili nella loro area di specializzazione.</p> <p>Gli ATC contribuiscono a rendere l'azienda o la sua area più rispettosa dell'ambiente e socialmente responsabile. Si impegnano per catene di fornitura sostenibili, selezionando fornitori che seguono pratiche etiche e rispettose dell'ambiente.</p> <p>Verificano se le risorse finanziarie della loro azienda rispondono a criteri etici e sostenibili e, se necessario, apportano modifiche.</p> <p>Dirigono i dipendenti in modo equo.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC applicano pratiche di uso parsimonioso delle risorse e di responsabilità sociale.</p> <p>Gli ATC rispettano le leggi e si comportano in modo eticamente corretto.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base nelle aree della sostenibilità e dell'etica.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base del diritto del lavoro e del diritto contrattuale.</p>

<p>Integrano le considerazioni etiche nelle loro attività di marketing e di vendita.</p>	<p>Atteggiamenti, valori e motivazioni fondamentali per il successo</p> <p>Gli ATC si sforzano di applicare ed esigere un comportamento eticamente corretto e sostenibile in tutte le aree delle loro attività.</p> <p>Gli ATC sono consapevoli che la sostenibilità può essere sia una fonte di innovazione che un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.</p> <p>Metacognizione, capacità di riflettere</p> <p>Gli ATC analizzano i processi e le decisioni in termini di impatto ambientale e contribuiscono attivamente a trovare e applicare alternative più rispettose dell'ambiente.</p>
--	--

5.2.3 Campo di competenze operative C: Dirigere dipendenti

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>C1. Reclutamento e integrazione di nuovi dipendenti</p> <p>Gli ATC identificano i bisogni di personale nella loro area di responsabilità. Discutono le loro proposte e i loro requisiti con i dipartimenti competenti.</p> <p>Sono coinvolti nella realizzazione della job description, nell'esame dei dossier di candidatura e nella preselezione dei candidati.</p> <p>Gli ATC preparano e conducono i colloqui di lavoro. In alcuni casi, coinvolgono i dipendenti nel processo decisionale.</p> <p>Gli ATC, insieme alle Risorse umane e ai manager di linea, prendono le decisioni sul personale e assicurano la necessaria comunicazione con i candidati.</p> <p>Informano i propri dipendenti della decisione sul personale.</p> <p>Gli ATC esaminano regolarmente le prestazioni dei nuovi dipendenti e, insieme alle Risorse umane e ai responsabili di linea, effettuano le correzioni necessarie al processo di reclutamento.</p> <p>Gli ATC forniscono ai nuovi dipendenti informazioni chiave sui compiti e gli obiettivi del loro ruolo, del team e dell'azienda.</p> <p>Insieme ai dipendenti, stabiliscono gli obiettivi per la fase di introduzione e monitorano l'avanzamento del processo di inserimento attraverso regolari riunioni. In caso di difficoltà, adottano misure adeguate per ottimizzare il processo di integrazione (onboarding).</p> <p>Sono coinvolti in modo significativo nella decisione di continuare o terminare il rapporto di lavoro.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC definiscono i requisiti di una posizione e creano un annuncio di lavoro.</p> <p>Gli ATC valutano i candidati e prendono le decisioni di assunzione sulla base di questi dati. Ove opportuno, gli ATC integrano la competenza "agire in modo ecologica" nella job description e nella valutazione dei dossier di candidatura.</p> <p>Gli ATC pianificano e organizzano il processo di inserimento con l'aiuto della job description.</p> <p>Gli ATC supportano i nuovi dipendenti come capi o mentori.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nella conduzione dei colloqui di selezione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze orientate all'applicazione in merito alle tematiche delle Risorse umane.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC prestano attenzione al loro atteggiamento di valutazione rispetto ai valori e alle attitudini personali.</p> <p>Gli ATC comunicano in modo chiaro e comprensibile.</p> <p>Gli ATC costruiscono il necessario rapporto di fiducia.</p> <p>Gli ATC sono consapevoli della cultura aziendale specifica della loro organizzazione.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC riflettono sul proprio processo decisionale in relazione ai pregiudizi.</p> <p>Gli ATC si mettono nei panni dei nuovi dipendenti e sono consapevoli della loro situazione.</p> <p>Gli ATC sono sensibilizzati alle differenze culturali.</p>

<p>C2. Gestione quotidiana del personale</p> <p>Gli ATC dirigono i loro dipendenti diretti nell'attività quotidiana.</p> <p>Impiegano i dipendenti in base ai loro punti di forza e alle esigenze attuali dell'azienda/reparto.</p> <p>Conducono incontri regolari per aggiornare lo stato, concordare obiettivi e controllare il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Le difficoltà che si presentano nel lavoro quotidiano vengono risolte in modo obiettivo e tempestivo con i loro diretti collaboratori.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC impiegano i propri dipendenti in modo mirato.</p> <p>Gli ATC riconoscono tempestivamente le situazioni (di gestione) difficili nei rapporti con i propri dipendenti e le risolvono in modo tempestivo e mirato.</p> <p>Gli ATC possono, se necessario, esonerare e/o licenziare i dipendenti.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze d'applicazione degli stili di leadership e delle tecniche di management.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base approfondita del diritto del lavoro.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza d'applicazione nelle aree del riconoscimento precoce di situazioni difficili e della gestione dei conflitti.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono disposti a sviluppare ulteriormente il loro stile di gestione.</p> <p>Gli ATC tengono conto delle esigenze di tutte le parti.</p> <p>Gli ATC sono un esempio di comportamento rispettoso dell'ambiente.</p> <p>Gli ATC si impegnano a gestire le situazioni difficili in modo chiaro e obiettivo.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC riflettono criticamente sul proprio stile di leadership e sul suo impatto.</p> <p>Gli ATC valutano correttamente le situazioni particolari nei rapporti con i dipendenti e reagiscono di conseguenza.</p>
<p>C3. Valutare e ricompensare il personale</p> <p>Gli ATC valutano periodicamente i propri dipendenti utilizzando un adeguato Performance-Management-System.</p> <p>Gli ATC preparano e conducono i colloqui di valutazione dei dipendenti</p> <p>Oltre alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti, gli ATC si concentrano anche sulla promozione e sullo sviluppo dei dipendenti.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC pianificano il processo di valutazione e preparano i colloqui in modo fondato.</p> <p>Gli TC applicano criteri di valutazione nel processo di valutazione.</p> <p>Gli ATC formulano gli obiettivi e le misure in collaborazione con i dipendenti.</p> <p>Gli ATC documentano i risultati.</p> <p>Gli ATC gestiscono il processo di remunerazione.</p>

<p>Concordano obiettivi comuni e pianificano misure di sviluppo adeguate.</p> <p>Gli ATC documentano il processo di valutazione nel sistema informativo aziendale in conformità alle linee di guida interne.</p> <p>Gli ATC determinano il livello di remunerazione e le sue componenti monetarie e non monetarie sulla base di linee guida e prassi interne.</p> <p>Gli ATC tengono conto di diversi fattori, come le prestazioni individuali, il comportamento ecologico, l'esperienza e le competenze dei dipendenti, nonché il mercato e il settore in cui opera l'azienda.</p> <p>Assicurano che la retribuzione sia equa e trasparente e che siano soddisfatti i requisiti del mercato del lavoro, della legge sulla parità di genere e dell'azienda.</p> <p>In collaborazione con le Risorse umane e i manager di linea, gli ATC rivedono regolarmente la politica retributiva e la adeguano, se necessario, per garantire che rimanga competitiva e risponda alle esigenze dei dipendenti.</p>	<p>Gli ATC raccolgono tutte le informazioni pertinenti.</p> <p>Gli ATC coinvolgono i stakeholder rilevanti.</p> <p>Gli ATC tengono conto dei processi e le specifiche interne.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC conoscono la procedura specifica per i colloqui di valutazione.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza legale di base dei colloqui di valutazione.</p> <p>Gli TAC conoscono le pratiche retributive specifiche del mercato e del settore.</p> <p>Gli ATC conoscono i requisiti legali.</p> <p>Gli ATC hanno una competenza nella gestione dei compensi.</p> <p>Gli ATC conoscono i benefici monetari e non monetari.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC comunicano in modo costruttivo e apprezzabile.</p> <p>Gli ATC formulano le critiche in modo concreto e oggettivo.</p> <p>Gli ATC sono consapevoli dei loro potenziali pregiudizi.</p> <p>Gli ATC comunicano le modifiche in modo chiaro e preciso.</p> <p>Gli ATC conducono i negoziati in modo orientato alla soluzione.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ACT riflettono sulla propria pratica di valutazione.</p> <p>Gli ACT riflettono sul colloquio di valutazione per quanto riguarda l'obiettività e l'equità.</p> <p>Gli ACT rivedono le loro decisioni in relazione all'equità e all'obiettività.</p>
<p>C4. Promozione e sviluppo dei dipendenti</p> <p>In qualità di dirigenti di linea, gli ATC sono tenuti a garantire che le esigenze specifiche dei dipendenti e dell'azienda per quanto riguarda l'ulteriore sviluppo e la promozione delle competenze dei dipendenti siano discusse e registrate almeno una volta all'anno.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC pianificano le misure di sviluppo individuale dei dipendenti e ne organizzano l'attuazione.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base degli strumenti di sviluppo del personale.</p>

<p>Gli ATC pianificano le misure di sviluppo individuale dei dipendenti e ne organizzano l'attuazione. Determinano gli strumenti utilizzati (tra cui formazione e aggiornamento, coaching, mentoring Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement).</p> <p>Gli ATC monitorano e valutano tempestivamente l'attuazione e il successo delle misure di sviluppo concordate, in collaborazione con le Risorse umane e i manager di linea. Se necessario, adottano misure correttive adeguate.</p>	<p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Quando si tratta di sviluppo del personale, gli ATC presentano attenzione alle esigenze sia dell'azienda che dei singoli dipendenti.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC monitorano e valutano tempestivamente l'attuazione e il successo delle misure di sviluppo concordate. Se necessario, vengono adottate misure correttive adeguate.</p>
<p>C5. Direzione di Team</p> <p>Gli ATC assegnano ai dipendenti incarichi di lavoro in linea con gli obiettivi divisionali dell'azienda e con le competenze e le aree di responsabilità delle persone interessate. Controllano l'esecuzione dei compiti assegnati. Nell'ambito dell'elaborazione degli ordini, supportano i dipendenti se necessario e danno un feedback regolare sulle loro prestazioni.</p> <p>Sostengono i team anche nelle situazioni difficili, creando strutture di dialogo. Danno forma al processo di supporto per i team organizzando riunioni regolari e feedback sulle prestazioni e sulla cultura della collaborazione.</p> <p>Gli ATC risolvono le situazioni difficili all'interno del team con la stessa sicurezza con cui risolvono le influenze esterne negative sul progetto.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC costituiscono i team in modo mirato e li formano in team funzionali e produttivi.</p> <p>Gli ATC dirigono con successo i team nei progetti.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC possiedono profonde conoscenze nelle aree della gestione dei progetti, della (team)leadership e dello sviluppo dei team.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC promuovono la cooperazione e la collaborazione all'interno del team e favoriscono un clima di squadra positivo e produttivo.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC analizzano l'andamento attuale del progetto e il funzionamento del team e avviano le modifiche necessarie.</p>

5.2.4 Campo di competenze operative D: Concepire processi di lavoro e processi aziendali

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>D1. Progettare e documentare i processi aziendali</p> <p>Gli ATC praticano il management dei processi nel loro settore e si occupano della progettazione metodica e olistica dei processi e delle strutture aziendali. Progettano nuovi processi aziendali ottimizzano quelli esistenti, comprese le loro interfacce, e li allineano agli obiettivi definiti dell'azienda.</p> <p>Gli ATC raccolgono suggerimenti o idee per l'ottimizzazione dei processi da parte dei dipendenti, analizzano i requisiti e mappano i cambiamenti previsti in uno strumento (Tool) adeguato. Presentano i nuovi processi con una stima dei costi e un possibile piano di implementazione ai loro superiori e aiutano nel processo decisionale. Accompagnano e supportano i manager di linea nell'implementazione dei processi.</p> <p>Gli ATC visualizzano e documentano i processi e si assicurano che siano accessibili e comprensibili a tutti gli interessati. A intervalli regolari confrontano i processi con la documentazione e, se necessario, li rivedono e li aggiornano.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC concepiscono l'organizzazione per processi aziendali nella loro area, definiscono i processi primari, processi di supporto, processi secondari, le interfacce e li coordinano in modo ottimale. Nel farlo, tengono conto dei criteri di sostenibilità. Accompagnano l'implementazione dei processi e li visualizzano e documentano.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area dell'organizzazione per processi aziendali.</p> <p>Gli ATC possono distinguere tra processi principali, processi di supporto e processi secondari.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative per progettare e documentare i processi.</p> <p>Gli ATC comprendono l'importanza della cooperazione con gli organi interni ed esterni.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative della tecnica di presentazione.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono motivati a progettare processi ottimizzati e sostenibili.</p> <p>Gli ATC si impegnano per ottenere flussi di lavoro strutturati.</p> <p>Gli ATC si impegnano a coinvolgere il proprio team nello sviluppo e l'implementazione dei processi.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono aperti a nuove idee e analizzano i processi, identificano il potenziale di ottimizzazione e lo implementano.</p>

D2. Ottimizzare e digitalizzare i processi aziendali

Gli ATC sono responsabili dell'automazione e dell'ottimizzazione dei processi aziendali nella loro area e quindi contribuiscono in modo significativo:

- all'aumento dell'efficienza;
- alla creazione di valore;
- alla riduzione dei costi;
- e alla riduzione dell'uso di energia e materiali nella loro azienda.

Nel corso di regolari riunioni di gruppo con partner interni ed esterni, visualizzano i flussi di processo e discutono i punti di forza e di debolezza, utilizzano metodi adeguati all'ottimizzazione dei processi e ricavano possibili misure di ottimizzazione. Tengono conto di importanti condizioni quadro e degli sviluppi nell'ambiente tecnico del loro lavoro quotidiano. Nell'ottimizzazione dei processi aziendali, tengono conto dell'influenza sulla conformità ai requisiti legali ed ecologici, nonché di considerazioni etiche. L'intelligenza artificiale può essere utilizzata come strumento di supporto.

In consultazione con la direzione e gli stakeholder, sviluppano i piani di implementazione e li realizzano di conseguenza. A intervalli regolari, esaminano e analizzano i processi esistenti in vista del futuro dell'azienda e, se necessario, ne ricavano ulteriori ottimizzazioni.

Potenziale di realizzazione

Gli ATC sviluppano ottimizzazioni e automazioni per i processi aziendali nella loro area e le implementano da soli o con dei partner.

Conoscenza, comprensione

Gli ATC hanno una conoscenza approfondita dei processi e delle loro interrelazioni e possono ricavarne possibili ottimizzazioni.

Gli ATC hanno un'indole a semplificare i processi utilizzando strumenti digitali e sono consapevoli dei pericoli e dei rischi associati.

Gli ATC hanno una conoscenza approfondita dei metodi di ottimizzazione dei processi.

Gli ATC conoscono i flussi di lavoro elettronici e le tecnologie di automazione (ad esempio, sistemi ERP, BPM Suite, Robotic Process Automation PRA, AI).

Atteggiamenti, valori, motivazione

Gli ATC sono impegnati in processi snelli e, ove possibile, digitali.

Gli ATC si impegnano a ridurre i costi.

Gli ATC prestano sempre attenzione alla buona funzionalità.

Metacognizione

Gli ATC analizzano continuamente gli aggiustamenti effettuati e, se necessario, ricavano nuove ottimizzazioni.

Gli ATC ricavano cifre chiave adeguate per misurare l'efficienza e l'efficacia e, se necessario, attuano misure correttive per il miglioramento continuo. Nel farlo, tengono conto in particolare degli indicatori rilevanti per la sostenibilità (utilizzo di energia e materiali, impatto ambientale, ecc.).

D3. Utilizzare banche dati per aumentare l'efficienza e l'orientamento al cliente.

Gli ATC sono responsabili dell'utilizzo mirato delle banche dati per aumentare l'efficienza e l'orientamento al cliente. Poiché la gestione, l'utilizzo e l'interpretazione di grandi volumi di dati rafforza la competitività della loro azienda, essi sono incaricati dalla direzione di creare un concetto e di implementarlo in modo sostenibile.

Insieme al team di progetto e con il coinvolgimento delle interfacce aziendali, gli ATC creano un panorama dei dati esistenti per ottenere una visione d'insieme. Conducono analisi delle esigenze degli stakeholder interni e dei gruppi di domanda esterni e identificano le opportunità per aumentare l'efficienza e migliorare l'attenzione al cliente utilizzando tecnologie informatiche come il data mining o l'intelligenza artificiale.

Nella loro analisi, gli ATC tengono conto anche degli aspetti legali, in particolare delle questioni relative alla protezione dei dati. Affrontano anche la questione della proprietà dei dati e ricavano misure adeguate per la stesura dei contratti.

Informano la direzione, implementano le opzioni identificate passo dopo passo con il project team e le documentano.

Gli ATC definiscono cifre chiave significative per misurare e gestire il successo, le rivedono mensilmente e adottano misure correttive, se necessario. Nel fare ciò, includono indicatori rilevanti per la sostenibilità.

Potenziale di realizzazione

Gli ATC creano una panoramica delle banche dati, valutano i requisiti utilizzando strumenti di analisi adeguati e sviluppano opzioni per l'utilizzo dei database.

Gli ATC valutano il potenziale delle opzioni di utilizzo dei dati, esaminano le opportunità e i rischi end-to-end e implementano le opzioni con il più alto potenziale di successo.

Conoscenza, comprensione

Gli ATC hanno conoscenze d'applicazione delle tecnologie informatiche (tra cui competenze di programmazione, statistica, cloud computing, MS Excel, codifica, data mining).

Gli ATC hanno una conoscenza di base delle nuove tecnologie IT (ad esempio data mining, AI, blockchain).

Gli ATC comprendono come gestire la sicurezza e la protezione dei dati.

Gli ATC conoscono diversi modelli e analisi per migliorare l'orientamento al cliente e aumentare l'efficienza.

Gli ATC comprendono l'importanza strategica dell'utilizzo dei dati, le opportunità e i rischi ad essi associati e hanno conoscenze d'applicazione su come proteggerli e come assicurarne la proprietà.

Gli ATC hanno una conoscenza approfondita del processo end-to-end dell'azienda.

Atteggiamenti, valori, motivazione

Gli ATC prestano attenzione al processo end-to-end, dal fornitore al cliente.

Gli ATC includono tutte le interfacce aziendali nella valutazione dei bisogni e hanno un atteggiamento aperto nei confronti dei contributi ricevuti.

Metacognizione

Gli ATC analizzano gli aspetti legali dell'utilizzo dei dati, valutano le opportunità e i rischi ed elaborano misure specifiche per proteggere i dati.

Gli ATC valutano l'utilizzo dei dati su base continuativa e misurano il successo dell'implementazione utilizzando KPI adeguati e, se necessario, adottano misure correttive appropriate.

<p>D4. Accompagnare le certificazioni</p> <p>Per la loro area, gli ATC sono responsabili di seguire annualmente le certificazioni rilevanti per l'azienda (ad es. EFQM, ISO 9001, OHSAS 18801, REACH, ISO 13485, ISO 14001). Ricevono informazioni e istruzioni dai responsabili della qualità dell'azienda.</p> <p>Insieme ai responsabili della qualità e ai dipendenti della propria area, determinano i requisiti necessari per soddisfare le norme e gli standard e si assicurano che siano documentati nei processi e nelle istruzioni di lavoro. Attraverso il processo di miglioramento continuo, vengono introdotte misure per sviluppare ulteriormente i processi su base continuativa.</p> <p>I requisiti vengono verificati per individuare eventuali punti deboli e migliorati nell'ambito di audit interni periodici.</p> <p>Gli ATC rappresentano l'area responsabile negli audit di certificazione e presentano gli obiettivi e i processi derivati per l'area sulla base della politica generale della qualità.</p> <p>Al termine dell'audit, gli ATC elaborano misure correttive sulla base dei risultati (note, Minor and Major Findings).</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC descrivono norme e standard per il management olistico della qualità e li implementano nella propria area.</p> <p>Gli ATC rappresentano il dipartimento negli audit di certificazione e rispondono alle domande degli auditor.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze approfondite delle norme e degli standard della propria area di responsabilità.</p> <p>Applicano le competenze di project management per implementare i processi di certificazione nell'area.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze approfondite delle certificazioni e dei processi di certificazione esistenti.</p> <p>Hanno conoscenze d'applicazione per migliorare i processi.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono aperti al feedback degli audit e implementano i suggerimenti per il miglioramento.</p> <p>Gli ATC coinvolgono strettamente il proprio team nello sviluppo dei processi e nell'implementazione delle misure di miglioramento.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC derivano i processi per la propria area dalle norme e dalle specifiche standard e li rivedono e ottimizzano su base continuativa.</p> <p>Gli ATC valutano i risultati degli audit ed elaborano misure mirate per correggerli.</p>
<p>D5. Stabilire e mantenere la gestione delle conoscenze</p> <p>Gli ATC sono responsabili della creazione, della documentazione e del mantenimento della gestione delle conoscenze (knowledge management) nella propria area di attività. Sono incaricati dalla direzione o dalle persone responsabili della gestione delle conoscenze a livello aziendale di introdurla e rivederla annualmente.</p> <p>Gli ATC pianificano il progetto e informano i dipendenti. Insieme ai dipendenti, analizzano le attività dell'area e documentano le conoscenze necessarie in uno strumento adeguato. Ricavano i requisiti di</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC determinano le conoscenze necessarie nell'area, acquisiscono in modo specifico le conoscenze mancanti, sviluppano ulteriormente le conoscenze esistenti e le documentano in strumenti adeguati.</p> <p>Gli ATC acquisiscono specificamente le conoscenze mancanti dall'esterno e organizzano corsi di formazione per impartire, consolidare o sviluppare ulteriormente tali conoscenze al livello appropriato.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza approfondita dell'acquisizione, dello sviluppo e della conservazione delle conoscenze.</p>

<p>formazione e assicurano che le conoscenze critiche per l'area siano disponibili e condivise con le persone giuste in azienda.</p> <p>In una revisione periodica, gli ATC si assicurano che la gestione delle conoscenze nell'area sia aggiornata e che si sia svolta tutta la formazione necessaria. Se necessario, elaborano misure correttive per il processo di gestione delle conoscenze.</p>	<p>Gli ATC hanno la panoramica delle conoscenze esistenti e comprendono i vantaggi attuali e futuri di tali conoscenze.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC riconoscono l'importanza della conoscenza per il successo della divisione e si impegnano a gestirla in modo mirato.</p> <p>Gli ATC motivano il proprio team ad acquisire nuove conoscenze e a condividerle in modo mirato.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC analizzano le conoscenze esistenti e la loro suddivisione nella propria area, ne valutano la completezza ed elaborano misure adeguate.</p> <p>Gli ATC rivedono la gestione delle conoscenze su base continuativa e la aggiornano e sviluppano ulteriormente in linea con le nuove tendenze e le condizioni quadro.</p>
--	---

5.2.5 Campo di competenze operative E: Organizzare il supply chain management

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>E1. Garantire la disponibilità di materie prime, prodotti e servizi.</p> <p>Gli ATC sono responsabili della disponibilità costante di materie prime, semilavorati, prodotti e servizi per l'erogazione dei servizi dell'azienda. Ricevono dai reparti specializzati informazioni quali il fabbisogno di beni e servizi da acquistare e le quantità previste.</p> <p>Gli ATC analizzano i requisiti e valutano le influenze microeconomiche e macroeconomiche sugli acquisti. Esaminano gli aspetti legali e normativi rilevanti per il loro progetto di acquisto ed elaborano strategie di approvvigionamento, tenendo conto del rapporto costi-prestazioni, dei criteri di sostenibilità e degli aspetti di rischio.</p> <p>Gli ATC valutano i mercati degli acquisti e selezionano i fornitori adatti. Al fine di ottenere il miglior risultato possibile per l'azienda, ottengono offerte dai potenziali fornitori, le confrontano e conducono trattative. Gli ATC redigono contratti e ordini e li controllano.</p> <p>Gli ATC utilizzano cifre chiave adeguate per controllare l'approvvigionamento dell'azienda e, se necessario (ad esempio, in caso di strozzature nell'approvvigionamento), elaborano e attuano misure adeguate.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC identificano i requisiti per l'acquisto e redigono le specifiche per l'acquisto.</p> <p>Gli ATC elaborano strategie d'acquisto tenendo conto delle condizioni quadro interne ed esterne.</p> <p>Gli ATC analizzano i mercati degli appalti e valutano i fornitori.</p> <p>Gli ATC svolgono gare d'appalto, confrontano le offerte e selezionano i fornitori. Preparano e conducono le trattative con i fornitori in modo professionale.</p> <p>Gli ATC concludono i contratti di appalto, avviano gli ordini e li monitorano.</p> <p>Gli ATC monitorano gli sviluppi interni ed esterni ed elaborano misure adeguate per garantire la fornitura in qualsiasi momento in caso di interruzioni.</p> <p>Gli ATC valutano l'ambiente micro e macroeconomico e ne traggono le strategie d'acquisto.</p> <p>Gli ATC ricavano KPI significativi e gestiscono la fornitura di beni e servizi sulla base di queste cifre chiave.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC conoscono le diverse strategie d'acquisto e selezionano la strategia giusta per la situazione.</p> <p>Gli ATC conoscono e comprendono la Legge federale sugli appalti pubblici ((LAPub)).</p> <p>Gli ATC conoscono le basi del diritto pubblico e privato e ne ricavano gli aspetti rilevanti per la stesura dei contratti.</p> <p>Gli ATC conoscono le componenti rilevanti di un contratto di appalto e hanno una conoscenza approfondita dell'import e dell'export.</p>

	<p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC coinvolgono i dipartimenti specializzati interessati e le interfacce aziendali interne nei progetti d'acquisto.</p> <p>Gli ATC sanno condurre negoziati a seconda della situazione.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC valutano continuamente gli sviluppi interni ed esterni e adottano proattivamente misure per evitare tempestivamente le strozzature.</p>
<p>E2. Costruire catene di approvvigionamento tracciabili e sostenibili</p> <p>Per conto della direzione, gli ATC costruiscono catene di approvvigionamento tracciabili e sostenibili per la loro divisione, dall'acquisto alla logistica di distribuzione e smaltimento.</p> <p>A tal fine, collaborano con i manager di linea e i dipendenti per formulare principi economici, sociali, ambientali e legali da applicare all'intera catena di fornitura e garantire la tracciabilità.</p> <p>Gli ATC valutano le catene di fornitura in base agli aspetti economici, sociali, ambientali e legali e, se necessario, forniscono suggerimenti per migliorare la sostenibilità. Gli ATC supportano gli audit di sostenibilità, garantendo così il rispetto dei requisiti sociali e ambientali dell'azienda. A tal fine utilizzano strumenti e tecnologie informatiche adeguate.</p> <p>Gli ATC scoprono i punti deboli delle catene di approvvigionamento e, se necessario, avviano misure per eliminarli.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC analizzano i requisiti dei clienti relativi alla sostenibilità, decidono sulla necessità e sull'adeguatezza delle certificazioni/codici di appalto corrispondenti e li richiedono.</p> <p>Gli ATC interpretano i risultati delle valutazioni e delle analisi del ciclo di vita e ne tengono conto nella selezione dei fornitori.</p> <p>Gli ATC descrivono i metodi che possono essere utilizzati per controllare le catene di approvvigionamento per gli indicatori di sostenibilità, come le emissioni di gas a effetto serra.</p> <p>Gli ATC analizzano la tracciabilità e la sostenibilità delle catene di approvvigionamento a monte, identificano i punti deboli e sviluppano suggerimenti concreti per il miglioramento in collaborazione con le parti interessate (fornitori, clienti).</p> <p>Gli ATC formulano specifiche linee guida di sostenibilità per i flussi di approvvigionamento, produzione, distribuzione e smaltimento. Forniscono la documentazione e la reportistica necessarie.</p> <p>Gli ATC sostengono misure di riduzione delle emissioni (ad esempio, riduzione dell'impronta di CO₂) e soluzioni di imballaggio sostenibili lungo l'intera catena di fornitura.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base della gestione della sostenibilità.</p> <p>Gli ATC conoscono i requisiti dell'azienda e gli standard esterni che devono essere rispettati.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base dei modelli di business sostenibili (ad esempio, l'economia circolare).</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze approfondite dell'Stakeholdermanagement e comprendono gli interessi dei Stakeholder rilevanti (ad esempio, marketing, operations).</p>

	<p>Gli ATC hanno conoscenze applicative degli strumenti e delle tecnologie della supply chain (software) per l'analisi e la progettazione trasparente delle catene di approvvigionamento (ad esempio, gestione dei big data, intelligenza artificiale, blockchain, RFID).</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono critici, persistenti e assertivi.</p> <p>Gli ATC si impegnano a coinvolgere tutti gli stakeholder interni rilevanti nella pianificazione e nella gestione delle catene di fornitura.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC valutano regolarmente gli sviluppi interni ed esterni e propongono misure adeguate per ottimizzare la sostenibilità.</p>
<p>E3. Pianificare processi di produzione</p> <p>Gli ATC pianificano e implementano i processi produttivi per conto della direzione.</p> <p>A tal fine, in collaborazione con i manager e i dipendenti, ricavano la strategia di produzione dal modello di business e definiscono strumenti adeguati per la pianificazione e il controllo della produzione.</p> <p>Gli ATC realizzano la strategia di produzione insieme ai dipendenti interessati, introducono e applicano strumenti, figure chiave e sistemi informatici per la pianificazione, la gestione e il controllo dei processi produttivi.</p> <p>Gli ATC misurano regolarmente l'efficacia, l'efficienza e l'impatto ambientale dei processi produttivi utilizzando gli strumenti, i dati chiave e i sistemi informatici impiegati e, se necessario, avviano misure di miglioramento.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC derivano le strategie di produzione adeguate dai modelli di business dell'azienda.</p> <p>Gli ATC osservano importanti sviluppi nel campo delle tecnologie di produzione e ne traggono conclusioni per la progettazione dei propri processi produttivi.</p> <p>Gli ATC coordinano le esigenze delle interfacce aziendali interne (ad esempio, marketing/operations), effettuano la pianificazione della programmazione e della capacità, identificano le opportunità di ottimizzazione e le attuano (ad esempio, ottimizzando i tempi di ciclo).</p> <p>Gli ATC controllano il rispetto del programma di produzione concordato e adottano misure in base alle deviazioni individuate.</p> <p>Gli ATC riconoscono i colli di bottiglia nei processi produttivi e avviano le contromisure.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base della gestione della produzione.</p> <p>Gli ATC conoscono l'uso di strumenti informatici per la pianificazione, il controllo e il monitoraggio dei processi end-to-end (dal fornitore al cliente in real time).</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza approfondita della gestione degli stakeholder e comprendono gli interessi delle parti interessate (ad esempio, marketing, operations).</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono aperti a nuove tecnologie e approcci.</p>

	<p>Gli ATC si impegnano a coinvolgere tutte le parti interessate interne nella pianificazione, gestione e controllo della produzione.</p> <p>Gli ATC pianificano i processi produttivi tenendo conto dei diversi obiettivi, a volte contrastanti, delle varie parti interessate e cercano di trovare soluzioni vantaggiose per tutti.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC scambiano regolarmente informazioni con le parti interessate, valutano gli sviluppi interni ed esterni e propongono misure adeguate per ottimizzare i processi produttivi.</p>
<p>E4. Mantenere e rafforzare le relazioni con i fornitori</p> <p>Gli ATC sono responsabili della gestione dei fornitori nella loro area. Sono l'interfaccia tra i fornitori e gli stakeholder interni e garantiscono che le esigenze di entrambi i gruppi di domanda siano soddisfatte.</p> <p>Nell'ambito della gestione dei fornitori, gli ATC definiscono e attuano l'intensità della gestione delle relazioni con il coinvolgimento dei superiori e in funzione dell'importanza strategica.</p> <p>Gli ATC gestiscono i loro fornitori in modo indipendente e sono in contatto regolare per telefono e per iscritto durante le attività quotidiane. In caso di scostamenti dalle condizioni di consegna concordate (qualità, scadenze, criteri di sostenibilità, prezzo, quantità), avviano immediatamente misure adeguate con i fornitori.</p> <p>Gli ATC ottengono regolarmente i requisiti per i prodotti, i servizi e i nuovi sviluppi interni dalle principali parti interessate (ad esempio, marketing, vendite, R&S, produzione), valutano l'impatto sulla collaborazione con i fornitori e, se necessario, attuano misure insieme a loro.</p> <p>Gli ATC valutano anche gli aspetti della sostenibilità quando stabiliscono e sviluppano relazioni con i fornitori. In stretta collaborazione con i partner strategici, acquisiscono conoscenze sui processi e sulle competenze chiave dei fornitori e discutono regolarmente le opportunità di nuovi sviluppi e innovazioni.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC gestiscono i fornitori in modo indipendente e sono regolarmente in contatto con loro nelle attività quotidiane. In caso di divergenze, adottano misure adeguate.</p> <p>Gli ATC gestiscono le interfacce operative rilevanti e implementano cambiamenti con i fornitori in caso di modifica dei requisiti.</p> <p>Gli ATC classificano i fornitori e li gestiscono in modo diverso a seconda della loro rilevanza strategica. Mantengono relazioni commerciali basate sulla partnership con i fornitori strategici. Acquisiscono conoscenze e processi dai fornitori, li ampliano e li sviluppano ulteriormente e portano in azienda nuove innovazioni o opportunità di sviluppo.</p> <p>Gli ATC verificano regolarmente le prestazioni dei fornitori e avviano miglioramenti o, se necessario, li sostituiscono con fornitori migliori.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza approfondita della gestione dei fornitori e della gestione delle relazioni con i fornitori.</p> <p>Gli ATC comprendono le differenze interculturali e hanno competenze linguistiche.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza approfondita della gestione degli stakeholder e ne comprendono l'importanza.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono aperti a nuove idee e hanno un buon accesso alle persone.</p> <p>Gli ATC si impegnano a trovare soluzioni win-win con i loro partner strategici.</p> <p>Gli ATC hanno competenze sociali complete e una comprensione delle differenze interculturali.</p>

<p>Al fine di organizzare attivamente il portafoglio, gli ATC esaminano regolarmente le prestazioni dei fornitori e avviano miglioramenti o sviluppi o sostituiscono i fornitori, se necessario.</p>	<p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC valutano le prestazioni dei fornitori e implementano misure di miglioramento e sviluppo.</p> <p>Gli ATC formulano criteri adeguati per la valutazione ecologica dei fornitori.</p>
<p>E5. Progettare e implementare la logistica interna</p> <p>Gli ATC pianificano e implementano i processi logistici interni per conto della direzione.</p> <p>In collaborazione con i manager di linea e i dipendenti e in linea con i requisiti del modello di business, gli ATC definiscono i processi logistici interni dall'approvvigionamento alle merci in entrata, al trasporto interno delle merci, alla logistica interna di stoccaggio come funzione trasversale e all'approvvigionamento della produzione fino alla spedizione delle merci. Lo smaltimento è parte integrante di tutto ciò. I processi tengono conto delle misure per una logistica di stoccaggio efficiente dal punto di vista energetico e del risparmio di risorse (illuminazione, livello di temperatura, riduzione dei percorsi di trasporto interni, ecc.)</p> <p>Gli ATC implementano i processi logistici interni con i gruppi di stakeholder, introducono e utilizzano strumenti per la pianificazione e il controllo della logistica interna.</p> <p>Gli ATC utilizzano gli strumenti per monitorare l'efficacia e l'efficienza della logistica interna e, se necessario, avviano misure correttive.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC controllano le merci in arrivo. In caso di consegne non conformi, discutono con i fornitori la procedura appropriata per ridurre al minimo i danni.</p> <p>Gli ATC osservano importanti sviluppi nell'area dei sistemi di trasporto e stoccaggio interni e ne traggono conclusioni per l'organizzazione dei propri processi logistici interni.</p> <p>Gli ATC definiscono le funzioni di stoccaggio, i livelli di stoccaggio, i tipi e le ubicazioni di stoccaggio e le strategie di stoccaggio.</p> <p>Gli ATC analizzano i flussi di lavoro di prelievo e, se necessario, elaborano misure di miglioramento.</p> <p>Gli ATC definiscono le figure chiave per il monitoraggio e il controllo dei magazzini e dei processi logistici interni.</p> <p>Gli ATC ottimizzano i processi logistici interni in relazione a criteri ecologici quali le perdite di stock, la sicurezza, la riduzione del potenziale di pericolo ambientale, il concetto di rifiuto e la prevenzione dei rifiuti, ecc.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base della gestione della qualità.</p> <p>Gli ATC hanno una conoscenza di base della logistica di stoccaggio.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze sull'uso degli strumenti informatici per la pianificazione, la gestione e il controllo dei processi logistici interni.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono aperti a nuove tecnologie e approcci.</p> <p>Gli ATC si impegnano a ottimizzare continuamente l'efficacia e l'efficienza dei processi logistici interni.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC valutano regolarmente gli sviluppi interni ed esterni e propongono misure adeguate per ottimizzare i processi di produzione.</p>

E6. Progettare e implementare la logistica di distribuzione e smaltimento

Gli ATC pianificano e implementano la logistica di distribuzione e smaltimento per conto della direzione.

A tal fine, gli ATC collaborano con i dirigenti e i dipendenti per determinare l'uso sostenibile di mezzi di trasporto adeguati per la distribuzione. Gli ATC sviluppano inoltre il concetto/piano di smaltimento dell'azienda in collaborazione con i dirigenti e i dipendenti.

Gli ATC implementano la logistica di distribuzione nel rispetto delle norme di sicurezza pertinenti.

Gli ATC utilizzano indicatori adeguati per monitorare l'efficacia e l'efficienza della logistica di distribuzione e, se necessario, avviano misure correttive. Gli ATC riconoscono anche gli sviluppi nel settore della logistica di smaltimento e identificano le lacune corrispondenti nella propria organizzazione. Se necessario, gli ATC adottano misure adeguate per colmare tali lacune.

Potenziale di realizzazione

Gli ATC ricavano i concetti adatti per la logistica di distribuzione e smaltimento dai modelli di business delle aziende.

Gli ATC analizzano i requisiti legali rilevanti nel settore del trasporto di merci e della protezione ambientale e si assicurano che la propria azienda li rispetti.

Gli ATC monitorano gli sviluppi importanti nel campo dei trasporti e ne traggono le conseguenze per l'organizzazione della propria logistica di distribuzione.

Gli ATC monitorano gli sviluppi rilevanti nel campo dello smaltimento dei rifiuti e traggono conclusioni per l'organizzazione della propria logistica di smaltimento dei rifiuti.

Conoscenza, comprensione

Gli ATC hanno conoscenze di base di tutte le sottofasce della logistica distributiva.

Gli ATC hanno conoscenze approfondite del riciclaggio e dello smaltimento dei rifiuti.

Gli ATC hanno conoscenze sull'uso degli strumenti informatici per la pianificazione, la gestione e il controllo della distribuzione e dello smaltimento.

Atteggiamenti, valori, motivazione

Gli ATC sono aperti a nuove tecnologie e approcci.

Gli ATC sono consapevoli della propria responsabilità per una logistica di distribuzione e smaltimento sostenibile e la attuano costantemente nelle loro operazioni quotidiane.

Gli ATC pianificano i concetti di distribuzione e smaltimento tenendo conto dei diversi obiettivi, a volte contraddittori, delle varie parti interessate e si adoperano per trovare soluzioni vantaggiose per tutti.

Metacognizione

Gli ATC scambiano regolarmente informazioni con i stakeholder rilevanti, valutano gli sviluppi interni ed esterni e propongono misure adeguate per ottimizzare i concetti di distribuzione e smaltimento.

Campo di competenze operative F: Interagire con i clienti

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>F1. Raccogliere, analizzare e utilizzare le informazioni di mercato</p> <p>Gli ATC raccolgono continuamente informazioni rilevanti del mercato complessivo, sui partecipanti al mercato (la propria azienda, i concorrenti, i clienti, gli utenti dei prodotti e le loro esigenze, ecc.), sui fattori che influenzano il mercato (fattori ambientali) e sui cambiamenti nell'attività di mercato (tendenze). Utilizzano fonti interne ed esterne, nonché le offerte di fornitori di servizi in questo settore (ad esempio, società di ricerche di mercato).</p> <p>Analizzano e interpretano costantemente i dati raccolti utilizzando strumenti e programmi adeguati con l'obiettivo di valutare correttamente il posizionamento della propria azienda sul mercato. Preparano le informazioni e informano i superiori, i dipendenti e i clienti al livello appropriato sui risultati per la presa delle decisioni.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC raccolgono, analizzano e interpretano informazioni del mercato complessivo da varie fonti utilizzando strumenti e programmi adeguati, se necessario con l'aiuto di fornitori di servizi.</p> <p>Gli ATC forniscono e presentano informazioni di mercato.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'ambito dell'acquisizione di informazioni mirate, della ricerca di mercato e dell'analisi/valutazione del mercato (preparazione dei dati, lettura dei dati, comprensione dei dati, utilizzo dei dati come base per il processo decisionale).</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative degli ambiti ambientali in termini di contesto economico generale.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area della tecnologia di presentazione (comunicazione dei dati).</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area della comunicazione e della cooperazione con i partner esterni.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base del diritto contrattuale (con i partner esterni).</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC si impegnano per un'osservazione costante del mercato e utilizzano tutte le fonti possibili e gli strumenti e i programmi più adatti a questo scopo.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC riflettono criticamente sulle fonti utilizzate, sulle analisi effettuate e sui loro risultati.</p> <p>Gli ATC riconoscono le correlazioni macroeconomiche e ne traggono la rilevanza per la propria azienda.</p>

<p>F2. Definire obiettivi e strategie di marketing</p> <p>Sulla base degli obiettivi aziendali e dell'attuale situazione di mercato, gli ACT elaborano obiettivi di marketing specifici per la propria area in collaborazione con il superiore in linea con il processo di pianificazione aziendale. Sulla base degli obiettivi definiti, sviluppano una strategia di marketing (segmentazione, posizionamento, ecc.) in consultazione con il superiore, che corrisponde alle possibilità operative.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC aiutano a definire gli obiettivi di marketing e le strategie di marketing (segmentazione, posizionamento, ecc.) appropriate per l'azienda.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative per determinare, selezionare e implementare obiettivi e strategie di marketing significative.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC cercano di ottenere la migliore corrispondenza possibile tra le possibilità/obiettivi e le esigenze dei loro clienti.</p> <p>Gli ATC si impegnano a contribuire con nuove idee convincenti allo sviluppo dell'azienda e della sua strategia.</p> <p>Gli ATC si impegnano a mantenere un orientamento coerente al cliente e a concentrarsi sulle sue esigenze (sempre più personalizzate), tenendo conto anche delle preferenze dei clienti in materia di sostenibilità.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC riflettono continuamente sugli obiettivi e le strategie stabilite, li sviluppano ulteriormente o avviano misure correttive.</p>
<p>F3. Pianificare, implementare e mantenere le prestazioni/attività di mercato.</p> <p>Sulla base degli obiettivi e delle strategie di marketing definiti, gli ATC elaborano continuamente le misure corrispondenti (marketing mix, compreso il calcolo dei prodotti) per la loro area. Ne discutono con il proprio superiore. Inoltre, pianificano le attività di marketing corrispondenti con il coinvolgimento dei clienti.</p> <p>Pianificano e creano un budget di marketing in linea con la pianificazione e l'implementazione.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Sulla base degli obiettivi e delle strategie di marketing, gli ATC sviluppano misure di marketing adeguate (marketing mix incl. calcolo dei prodotti, misure di promozione delle vendite, misure di fidelizzazione dei clienti o eventi per i clienti), le attuano da soli o con dei partner e monitorano l'impatto e il raggiungimento degli obiettivi utilizzando strumenti adeguati.</p> <p>Gli ATC pianificano e organizzano presentazioni/formazioni nei team di marketing o di vendita, se necessario anche con partner esterni.</p> <p>Gli ATC tengono conto delle condizioni quadro e delle risorse dell'azienda, nonché del feedback dei clienti e degli sviluppi del mercato.</p>

<p>Implementano le misure di marketing (comprese le misure di promozione delle vendite, le misure di fidelizzazione dei clienti o gli eventi per i clienti) con partner interni o esterni e monitorano l'impatto e il raggiungimento degli obiettivi utilizzando strumenti adeguati per poter avviare misure correttive o ottimizzazioni. Trasmettono proposte di ottimizzazione specifiche agli specialisti interni (sviluppo, PM, ecc.) o ai loro superiori.</p> <p>Gli ATC pianificano e organizzano presentazioni/sessioni di formazione per i team di marketing o di vendita (ad esempio, formazione sui prodotti), come richiesto, sia internamente che con partner esterni.</p> <p>In tutte queste attività, gli ATC tengono conto delle condizioni quadro dell'azienda (CI/CD, marchi, responsabilità per danno da prodotti, ecc.) e delle risorse (finanziarie, umane, ecc.), nonché del feedback dei clienti e degli attuali nuovi sviluppi e tendenze del mercato (ad esempio, nuove forme e canali di comunicazione, tendenze ecologiche).</p>	<p>Gli ATC pianificano e redigono un budget di marketing che corrisponde alla pianificazione e all'attuazione.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area delle attività di marketing (marketing mix completo che comprende eventi, misure di fidelizzazione dei clienti e di promozione delle vendite).</p> <p>Gli ATC comprendono le strutture dei costi e i principi di determinazione dei prezzi (compresa l'IVA), conoscono i fattori che li influenzano e sono in grado di effettuare calcoli dei prezzi e analisi dei margini di contribuzione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel campo della pianificazione del budget di marketing.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area della fidelizzazione dei clienti.</p> <p>Gli ATC preparano temi legati alla sostenibilità e li comunicano all'interno e all'esterno.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area della comunicazione e della cooperazione con altri dipartimenti e partner esterni.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base del diritto contrattuale (con i partner esterni).</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area delle tecniche di presentazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nel design significativo di corsi di formazione sul prodotto e sull'utente e dei relativi documenti di formazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base del diritto al marchio e della LRDP (Legge federale sulla responsabilità per danno da prodotti).</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC si impegnano per una pianificazione professionale del marketing, una gestione del marchio e un controlling professionale.</p> <p>Gli ATC si tengono aggiornati sui nuovi sviluppi e tendenze del mercato (ad esempio, nuove forme e canali di comunicazione, tendenze ecologiche) e li utilizzano in modo proficuo per l'azienda.</p> <p>Gli ATC si impegnano in un coerente orientamento al cliente e in un'attenzione alle sue esigenze (sempre più individualizzate), nonché in misure di marketing integrate in tutte le interfacce operative con i clienti, con l'obiettivo di ottenere esperienze ancora più positive per i clienti e per gli utenti e, di conseguenza, una maggiore fedeltà dei clienti.</p>
--	---

	<p>Gli ATC garantiscono costantemente il rispetto delle condizioni quadro e delle risorse dell'azienda.</p> <p>Gli ATC si provvedono sempre di organizzare presentazioni e corsi di formazione attraenti e mirati.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di esaminare criticamente il marketing mix e gli aspetti del marchio su base continuativa, di svilupparli ulteriormente e di fornire suggerimenti per l'ottimizzazione.</p> <p>Gli ATC sono in grado di analizzare attentamente le esigenze di presentazione/formazione e di decidere se una presentazione/formazione debba essere svolta internamente o con partner esterni.</p> <p>Gli ATC sono in grado di valutare il successo delle misure di formazione e di ricavare misure di miglioramento.</p>
<p>F4. Costruire relazioni con i clienti</p> <p>Gli ATC identificano, analizzano e selezionano costantemente potenziali clienti in base agli obiettivi dell'azienda. Ne discutono con i loro superiori.</p> <p>Contattano i potenziali clienti, organizzano le visite dei clienti e le preparano. Conducono colloqui di vendita con i potenziali clienti, organizzano le singole fasi del colloquio di vendita includendo gli strumenti necessari e utilizzando varie tecniche di vendita con l'obiettivo di chiudere la vendita. Adattano tutte queste attività al rispettivo gruppo target o area di impiego per poter rispondere ai clienti in modo individuale.</p> <p>Dopo la visita, preparano i rapporti sui clienti per i vari gruppi di stakeholder (superiori, clienti, ecc.). Dalle basi d'offerta raccolte dai clienti, gli ATC elaborano e calcolano autonomamente, o in collaborazione con superiori e dipendenti, offerte personalizzate.</p> <p>Dopo un po' di tempo, si mettono in contatto con il cliente e proseguono le trattative.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC identificano, analizzano e selezionano i potenziali clienti.</p> <p>Gli ATC contattano i clienti, organizzano le visite dei clienti, le preparano, conducono riunioni di vendita personalizzate e le seguono.</p> <p>Gli ATC distinguono tra prodotti ecologicamente sostenibili e i relativi marchi e certificati.</p> <p>Gli ATC preparano i rapporti sui clienti.</p> <p>Gli ATC elaborano e calcolano offerte personalizzate o standardizzate e le gestiscono insieme ai contratti.</p> <p>Gli ATC utilizzano e mantengono il CRM.</p> <p>Gli ATC assumono la funzione di interfaccia operativa nell'elaborazione degli ordini.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'identificazione, nell'analisi e nella selezione dei clienti.</p> <p>Gli ATC possiedono conoscenze applicative su come condurre conversazioni di vendita, anche in un ambiente virtuale.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative delle tecniche di vendita, di negoziazione e di interrogazione.</p>

<p>Gli ATC inseriscono tutte le visite e i contatti dei clienti nel CRM. Aggiornano i clienti (in collaborazione con altri responsabili interni) sull'elaborazione degli ordini.</p> <p>Gli ATC informano i clienti sui prodotti ecologicamente sostenibili, sulle etichette e sui certificati richiesti. Commercializzano i vantaggi dei prodotti sostenibili.</p> <p>Organizzano questi processi in modo da essere il più possibile privi di carta ed efficienti dal punto di vista energetico.</p> <p>Gli ATC rispettano sempre le norme sulla protezione dei dati.</p>	<p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area delle tecniche di presentazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze approfondite dei fattori di successo dell'acquisizione dei clienti.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area della gestione dei preventivi e dei contratti (compresi i calcoli e i post-calcoli) e dell'elaborazione degli ordini.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base approfondite del diritto contrattuale.</p> <p>Gli ATC sono in grado di comunicare in modo professionale con i clienti, utilizzando un linguaggio corretto, contenuti precisi e mezzi di comunicazione adeguati.</p> <p>Gli ATC conoscono i vantaggi, la struttura e le funzioni di base di un sistema CRM.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base della legge sulla protezione dei dati.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono motivati a prepararsi coscientemente alle visite dei clienti.</p> <p>Gli ATC sono motivati a rivolgersi ai clienti in modo professionale e rispettoso, a entrare in empatia con loro e a individuare i loro desideri e bisogni.</p> <p>Gli ATC si impegnano di convincere i clienti con la loro personalità e competenza, per creare fiducia e lasciare un'impressione duratura.</p> <p>Gli ATC vedono un valore aggiunto nella manutenzione coscientiosa e continua del CRM.</p> <p>Gli ATC si impegnano a rispettare le normative vigenti in materia di protezione dei dati.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC effettuano analisi delle esigenze dei clienti per poter trovare soluzioni ottimali per i singoli clienti.</p> <p>Gli ATC sono in grado di ridurre il consumo di carta e di energia nell'amministrazione con misure adeguate.</p>
<p>F5. Mantenere le relazioni con i clienti</p> <p>Nell'area dell'After-Sales, gli ATC ricevono ed elaborano le preoccupazioni dei clienti, le loro richieste, i feedback e i reclami (direttamente o in consultazione con i responsabili interni).</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC accettano preoccupazioni, richieste, feedback e reclami dei clienti, li elaborano e ne traggono suggerimenti per l'ottimizzazione.</p>

<p>Gli ATC mantengono i rapporti con i clienti esistenti e li assistono e consigliano nelle loro attività quotidiane.</p> <p>Gestiscono inoltre offerte e contratti e l'elaborazione degli ordini per i clienti esistenti. Organizzano questi processi in modo che siano il più possibile privi di carta ed efficienti dal punto di vista energetico.</p> <p>Gli ATC analizzano la base di clienti esistente ed elaborano misure adeguate. In accordo con i loro superiori, stabiliscono le priorità per il trattamento dei clienti e le attuano.</p> <p>Creano rapporti sui clienti per vari gruppi di stakeholder (superiori, clienti, ecc.).</p> <p>Gli ATC inseriscono tutte le visite e i contatti dei clienti nel CRM. Utilizzano attivamente il CRM per pianificare le visite, mantenere i contatti e creare i rapporti sulle visite.</p> <p>Gli ATC pianificano, organizzano e, se necessario, conducono presentazioni/sessioni di formazione con i clienti (ad esempio, formazione sui prodotti, formazione degli utenti).</p> <p>Gli ATC rispettano sempre le norme sulla protezione dei dati.</p>	<p>Gli ATC sono responsabili del servizio clienti nell'attività quotidiana (customer care) e della funzione di interfaccia operativa nell'elaborazione degli ordini.</p> <p>Gli ATC creano e calcolano offerte personalizzate o standardizzate e le gestiscono insieme ai contratti.</p> <p>Gli ATC stabiliscono le priorità per l'elaborazione dei clienti e le attuano.</p> <p>Gli ATC preparano i rapporti sui clienti.</p> <p>Gli ATC utilizzano e mantengono il CRM.</p> <p>Gli ATC pianificano, organizzano e conducono presentazioni/sessioni di formazione per clienti e utenti.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative della gestione dei reclami da parte degli utenti.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'analisi e nella definizione delle priorità dei clienti, nell'assistenza e nella soddisfazione dei clienti.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative su come condurre le conversazioni di vendita (comprese quelle con i clienti difficili).</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative delle tecniche di vendita, di negoziazione e di interrogazione.</p> <p>Gli ATC sono in grado di comunicare in modo professionale con i clienti, utilizzando un linguaggio corretto, contenuti precisi e mezzi di comunicazione adeguati.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base nel campo della comunicazione interculturale.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area della gestione delle offerte e dei contratti (compresi i calcoli e i post-calcoli) e dell'elaborazione degli ordini.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base approfondite del diritto contrattuale.</p> <p>Gli ATC conoscono i vantaggi, la struttura e le funzioni di base di un sistema CRM.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base della legge sulla protezione dei dati.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nell'area delle tecniche di presentazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nella progettazione di corsi di formazione per prodotti e utenti e dei relativi documenti di formazione significativi.</p>
--	--

Atteggiamenti, valori, motivazione

Gli ATC sono motivati a trovare la migliore soluzione possibile per entrambe le parti per ogni richiesta del cliente (gestione delle relazioni incentrata sul cliente).

Gli ATC si impegnano per garantire o ripristinare la soddisfazione del cliente.

Gli ATC sono calmi, cordiali e orientati al servizio, anche nelle conversazioni difficili con i clienti.

Gli ATC si assicurano sempre che i clienti siano trattati in modo professionale.

Gli ATC vedono un valore aggiunto nella manutenzione coscienziosa e continua del CRM.

Gli ATC si impegnano a rispettare le normative vigenti in materia di protezione dei dati.

Gli ATC si preoccupano sempre di organizzare presentazioni e corsi di formazione attraenti e mirati.

Metacognizione

Gli ATC analizzano la base clienti esistente e ne ricavano le misure.

Gli ATC riflettono sul proprio comportamento nei rapporti con i clienti.

Gli ATC sono in grado di ridurre il consumo di carta e di energia nell'amministrazione con misure adeguate.

Gli ATC sono in grado di valutare il successo delle misure di formazione e di ricavare misure di miglioramento.

5.2.6 Campo di competenze operative G: Applicare metodologie di lavoro e di tecnologia

Situazione lavorativa	Criteri legati alle prestazioni
<p>G1. Dirigere progetti e gruppi di lavoro</p> <p>Gli ATC dirigono progetti e gruppi di lavoro basandosi su un metodo adeguato alla situazione o lavorano con essi. Ricevono le informazioni necessarie per la realizzazione dal rispettivo cliente del progetto.</p> <p>Gli ATC strutturano, pianificano e gestiscono i loro piani di progetto utilizzando strumenti adeguati attraverso i vari componenti del triangolo di riferimento e li implementano insieme al team di progetto e agli stakeholder.</p> <p>Gli ATC prestano particolare attenzione alla composizione appropriata dei team di progetto e gruppi di lavoro. Si assicurano che le informazioni e la comunicazione siano orientate al pubblico di riferimento.</p> <p>Nel corso del progetto, gli ATC riferiscono periodicamente sull'andamento del progetto al cliente del progetto e agli altri stakeholder. Una volta completato il progetto, gli ATC ne verificano il successo con l'intero team e ricavano eventuali misure di miglioramento per i progetti futuri (ad esempio, lessons learned, post implementation review).</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC strutturano, pianificano e implementano i progetti.</p> <p>Gli ATC selezionano strumenti e metodi adatti alle rispettive situazioni per la preparazione e l'attuazione dei progetti.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno capacità di gestione di progetti e di cambiamenti. (Project-/Change Management)</p> <p>Gli ATC hanno capacità di risoluzione dei problemi e competenze sociali per guidare team eterogenei.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC garantiscono un ambiente di lavoro motivante e si impegnano a promuovere e apprezzare la cooperazione.</p> <p>Gli ATC sottolineano un approccio sistematico e una pianificazione realistica.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di valutare correttamente la situazione del progetto e di ricavare rapidamente misure di miglioramento adeguate.</p> <p>Gli ATC devono essere in grado di adattarsi rapidamente a un ambiente in evoluzione e alle nuove esigenze del team.</p>
<p>G2. Pianificare, organizzare e condurre riunioni e workshops</p> <p>Gli ATC organizzano e conducono workshops e riunioni in loco o online (ad esempio riunioni di team, riunioni interdisciplinari, con stakeholder interni ed esterni, ecc).</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC pianificano, organizzano e conducono riunioni e workshops con vari gruppi di stakeholder.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze approfondite della presidenza di riunioni e workshops, compresa la preparazione e il lavoro di follow-up.</p>

<p>Pianificano e preparano riunioni e workshop.</p> <p>Invitano le persone giuste alle riunioni e danno alle persone coinvolte l'opportunità di contribuire con i propri argomenti.</p> <p>Dirigono riunioni e workshops e tengono conto dei processi e delle dinamiche di gruppo. Come moderatore, conciliano i diversi interessi e motivano i presenti a lavorare insieme. Affrontano i successi e i problemi in egual misura.</p> <p>Se necessario, seguono gli incontri e i workshop o riflettono su di essi.</p>	<p>Gli ATC hanno conoscenze applicative delle -tecniche di comunicazione-, moderazione e presentazione.</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze di base dei processi e delle dinamiche di gruppo.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC sono sistematici, meticolosi, sicuri di sé, adattabili e flessibili nel loro lavoro.</p> <p>Gli ATC preparano per tempo le riunioni e i workshops.</p> <p>Gli ATC conducono riunioni e workshops in modo mirato, costruttivo e attivo, sono in grado di gestire i conflitti e rimangono orientati alla soluzione.</p> <p>Gli ATC assicurano che i contenuti siano comunicati in modo chiaro, comprensibile e adeguato ai vari gruppi target.</p> <p>Gli ATC sono preparati ad apprendere e utilizzare le nuove tecnologie nell'ambito della pianificazione, dell'organizzazione e dell'implementazione delle riunioni.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di esaminare criticamente i risultati delle riunioni e workshops e la loro attuazione e di trarre le misure necessarie.</p>
<p>G3. Applicare tecniche di lavoro adeguate</p> <p>Nello svolgimento dei loro compiti, gli ATC sono responsabili della scelta e dell'utilizzo di tecniche di lavoro adeguate e analizzano regolarmente la rispettiva situazione lavorativa.</p> <p>Gli ATC svolgono le loro attività in modo efficace ed efficiente e stabiliscono le priorità dei loro compiti in base all'importanza e all'urgenza.</p> <p>Gli ATC assicurano un uso equilibrato delle proprie risorse e di quelle dell'ambiente.</p> <p>Gli ATC non perdono di vista i propri limiti di rendimento e cercano aiuto dai superiori o da chi li circonda in situazioni di stress.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC selezionano le tecniche di lavoro adatte alle rispettive situazioni e le utilizzano efficacemente nel loro lavoro quotidiano.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze e una visione d'insieme delle varie tecniche di lavoro e delle opzioni di supporto.</p> <p>Gli ATC hanno capacità di problem solving, capacità organizzative e di pianificazione e hanno una gestione realistica del tempo.</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC prestano attenzione a un buon equilibrio tra lavoro e vita privata (Work-Life-Balance), alla propria salute e a quella degli altri.</p>

	<p>Gli ATC si impegnano a utilizzare con attenzione le risorse.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di valutare correttamente la propria situazione lavorativa e quella degli altri e di ricavarne rapidamente le misure adeguate per il miglioramento.</p> <p>Gli ATC sono altamente adattabili.</p>
<p>G4. Risolvere problemi</p> <p>Gli ATC risolvono continuamente qualsiasi problema nella loro area di lavoro o contribuiscono al processo di soluzione.</p> <p>A tal fine, identificano e analizzano la complessità dei problemi in consultazione con i loro superiori, individuano la necessità di un'azione insieme alle persone interessate, selezionano le procedure e le tecniche adatte per risolvere i problemi, sviluppano e valutano le idee per le soluzioni e le implementano nel loro ambiente di lavoro con il coinvolgimento dei gruppi di stakeholder interessati. Infine, rivedono l'implementazione e riflettono sui processi e sui risultati.</p>	<p>Potenziale di realizzazione</p> <p>Gli ATC sono in grado di identificare, analizzare e risolvere diversi problemi.</p> <p>Conoscenza, comprensione</p> <p>Gli ATC hanno conoscenze applicative nelle aree della registrazione e dell'analisi dei problemi (ad esempio, il confronto tra obiettivi ed effettivi).</p> <p>Gli ATC conoscono i metodi per sviluppare soluzioni ai problemi (metodi di creatività).</p> <p>Gli ATC conoscono i metodi per selezionare, valutare e sviluppare possibili misure/soluzioni (tecniche decisionali).</p> <p>Atteggiamenti, valori, motivazione</p> <p>Gli ATC lavorano in modo sistematico per tenere conto della complessità dei problemi.</p> <p>Gli ATC garantiscono sempre un processo di soluzione costruttivo.</p> <p>Gli ATC mostrano flessibilità di pensiero e di strutturazione e sono in grado di lavorare sotto pressione.</p> <p>Gli ATC sono preparati ad apprendere e utilizzare le nuove tecnologie nell'area dell'analisi dei problemi, della risoluzione dei problemi e dei metodi decisionali.</p> <p>Metacognizione</p> <p>Gli ATC sono in grado di riflettere criticamente sulle misure adottate per risolvere i vari problemi e sul processo completo di risoluzione dei problemi.</p> <p>Gli ATC sono in grado di ricavare le conseguenze corrette e appropriate dalla loro analisi del problema.</p>