

ASSOCIAZIONE PER GLI ESAMI PROFESSIONALI SUPERIORI  
DI MAESTRO/MAESTRA NELL'INDUSTRIA DELLA COSTRUZIONE DI MACCHINE E APPARECCHI

DIRIGENTE DI PRODUZIONE INDUSTRIALE

DIRIGENTE DI PRODUZIONE INDUSTRIALE

# DIRETTIVE INERENTI

VERSIONE 3

## Inhaltsverzeichnis

<b>A.</b>	<b>Direttive inerenti .....</b>	<b>4</b>
A.1.	Scopo delle direttive inerenti .....	4
A.2.	Basi giuridiche .....	4
A.3.	Organo responsabile e membri dell'organo responsabile .....	4
A.4.	Segretariato d'esame, punto di contatto .....	4
A.5.	Commissione di esame.....	5
A.5.1.	Compiti della presidente o del presidente della commissione di esame.....	5
A.5.2.	Compiti della direzione di esame di una parte d'esame .....	5
A.6.	Esperte esaminatrici ed esperti esaminatori.....	5
A.6.1.	Obbligatorietà.....	5
A.6.2.	Rivendicazione di proprietà.....	5
A.6.3.	Obbligo di riservatezza .....	6
A.6.4.	Regola di riconsiliazione .....	6
<b>B.</b>	<b>Condizioni di ammissione.....</b>	<b>7</b>
B.1.	Presupposti professionali .....	7
B.2.	Esperienza professionale pertinente.....	7
B.3.	Attività in una funzione dirigenziale.....	7
B.4.	Dimostrazione di conoscenza di una lingua straniera.....	8
B.5.	Condizioni di accesso in casi eccezionali .....	8
B.6.	Corsi di formazione e cicli di formazione .....	8
<b>C.</b>	<b>Entità dell'esame e valutazione .....</b>	<b>9</b>
C.1.	In generale.....	9
C.2.	Base .....	9
C.3.	Parti dell'esame .....	10
C.4.	Panoramica dei campi di competenza operativi e dei tipi di esame.....	11
C.5.	Parte d'esame 1.....	12
C.5.1.	Posizione 1: Tesi di diploma .....	12
C.5.2.	Criteri di valutazione della tesi di diploma .....	13
C.5.3.	Posizione 2: Presentazione per la tesi di diploma .....	14
C.5.4.	Criteri di valutazione Presentazione.....	14
C.5.5.	Posizione 3: Intervista sul lavoro di diploma.....	15
C.5.6.	Criteri di valutazione Intervista .....	15
C.6.	Parte d'esame 2.....	16
C.6.1.	Criteri di valutazione lavoro di caso .....	17

C.7.	Parte d'esame 3.....	18
C.7.1.	Criteri di valutazione situazioni d'azione impegnative.....	18
C.8.	Ponderazione delle parti d'esame e punteggio.....	19
C.8.1.	Ponderazione delle parti d'esame.....	19
C.8.2.	Punteggio.....	19
C.9.	Ricorso.....	19
<b>D.</b>	<b>Organizzazione degli esami .....</b>	<b>20</b>
D.1.	Procedura amministrativa.....	20
D.1.1.	Bando.....	20
D.1.2.	Termini degli esami e luoghi di esame .....	20
D.1.3.	Termini da rispettare.....	21
D.1.4.	Iscrizione.....	21
D.1.5.	Documentazioni di candidatura .....	22
D.1.6.	Decisione sull'esecuzione .....	22
D.1.7.	Consultazione dell'esame.....	22
D.2.	Spese .....	23
D.2.1.	Tassa d'esame.....	23
D.2.2.	Assicurazione.....	23
D.3.	Recesso e interruzione dell'esame.....	24
D.3.1.	Recesso o interruzione per motivi di salute .....	24
D.3.2.	Costi nel caso di un'interruzione dell'esame.....	24
<b>E.</b>	<b>Disposizioni finali.....</b>	<b>25</b>
E.1.	Diploma secondo la vecchia versione .....	25
E.2.	Entrata in vigore/validità.....	25
<b>F.</b>	<b>Allegati alle direttive.....</b>	<b>26</b>
F.1.	Panoramica delle competenze operative professionali (Charta, Formato A3).....	27
F.2.	Descrizione delle competenze operative professionali .....	30
F.3.	Glossar .....	61

## A. Direttive inerenti

### A.1. Scopo delle direttive inerenti

Vista la cifra 2.1. lett. a del Regolamento d'esame sul conferimento del diploma federale di Direttore di produzione industriale e Direttore di produzione industriale del 22 settembre 2020 la commissione d'esame emana le seguenti Direttive inerenti al Regolamento d'esame in questione. Queste si rivolgono ai candidati all'esame, alle esperte esaminatrici e agli esperti esaminatori come anche agli offerenti dei corsi preparatori.

Le Direttive inerenti sono parte integrante del Regolamento d'esame e lo integrano. La commissione d'esame emana, controlla periodicamente e, se necessario, integra le direttive inerenti.

### A.2. Basi giuridiche

- Legge federale del 13 dicembre 2002 sulla formazione professionale (Legge sulla formazione professionale, LFPr)
- Ordinanza del 19 novembre 2003 sulla formazione professionale (OFPr)

### A.3. Organo responsabile e membri dell'organo responsabile

Il titolare dell'esame superiore professionale di direttore di produzione industriale e direttore di produzione industriale è l'ACI (Associazione per gli esami professionali superiori di maestro/maestra nell'industria della costruzione di macchine e apparecchi).

I membri dell'ACI sono le seguenti organizzazione del mondo del lavoro:

- ASM Unione svizzera degli imprenditori (Swissmem)
- Impiegati Svizzera (Associazione delle Associazioni svizzere degli impiegati)
- Unia - Il Sindacato
- Syna - Il Sindacato
- Società degli imprenditori del commercio Svizzera

### A.4. Segretariato d'esame, punto di contatto

Il Segretariato d'esame evade i compiti amministrativi connessi agli esami professionali superiori ed è il punto di contatto per le relative domande.

Indirizzo del Segretariato d'esame:

VIM / ACI / ACI  
c/o Examen.ch AG  
Reitergasse 9  
Postfach  
8021 Zürich

Telefono: 044 240 46 01  
E-mail: [info@vim-aci.ch](mailto:info@vim-aci.ch)  
Sito Internet: [www.vim-aci.ch](http://www.vim-aci.ch)

## **A.5. Commissione di esame**

La commissione di esame nomina una vicepresidente o un vicepresidente e una direzione di esame per ognuna delle tre parti d'esame. Gli altri membri della commissione di esame hanno gli stessi diritti e possono essere incaricati di compiti supplementari.

La commissione di esame può istituire una commissione tecnica limitata temporalmente o duratura per compiti particolari.

### **A.5.1. Compiti della presidente o del presidente della commissione di esame**

La presidente della commissione di esame o il presidente della commissione di esame dirige l'intero esame ed è responsabile per l'organizzazione, l'esecuzione e la garanzia della qualità dell'intero esame. A lei o a lui compete il reclutamento, la formazione e l'impiego dei direttori di esame. La presidente della commissione di esame o il presidente della commissione di esame dirige gli affari della commissione di esame.

### **A.5.2. Compiti della direzione di esame di una parte d'esame**

Le direttrici e i direttori di esame sono responsabili per le esperte esaminatrici e gli esperti esaminatori impiegati nella loro parte d'esame e garantiscono il loro reclutamento, la loro formazione, il loro impiego durante l'esame e l'impiego durante la valutazione dei risultati dell'esame. Essi redigono i compiti dell'esame per la parte d'esame a loro assegnata.

## **A.6. Esperte esaminatrici ed esperti esaminatori**

Le esperte esaminatrici e gli esperti esaminatori si impegnano:

- a preparare accuratamente gli esami e ad eseguirli in conformità al Regolamento esame e alle Direttive inerenti
- a redigere compiti di esame leali, concernenti la professione e la prassi nonché adeguati al livello,
- a correggere i lavori di esame in modo corretto, imparziale, benevolo e trasparente,
- a prendere posizione in modo coscienzioso e senza pregiudizio riguardo a reclami entro il termine fissato.

### **A.6.1. Obbligatorietà**

Al fine di non pregiudicare uno svolgimento degli esami sia scritti che orali corretto ed entro i termini stabiliti, con l'assunzione le esperte esaminatrici e gli esperti esaminatori si impegnano in modo vincolante per il loro impiego durante gli esami (vale per tutti compiti in qualità di esperto di esame). L'ACI è consapevole che le esperte esaminatrici e gli esperti esaminatori svolgono questo compito (accessorio) oltre al loro importante impegno professionale. Chiunque si dichiara disponibile di agire come esperto esaminatore svolge questo compito con la medesima coscienziosità (ad es. il rispetto dei termini, le risposte alle domande di controllo della direzione di esame e del segretariato d'esame) come alla sua attività professionale.

### **A.6.2. Rivendicazione di proprietà**

Accettando il mandato, l'esperta esaminatrice e l'esperto esaminatore si dichiarano disposti a trasferire all'ACI la proprietà intellettuale dei compiti degli esami da loro creati. Anche dopo gli esami la proprietà intellettuale ai compiti degli esami permane completamente all'ACI.

#### A.6.3. Obbligo di riservatezza

Le esperte esaminatrici e gli esperti esaminatori che lavorano per l'ACI sono soggetti al segreto di ufficio con il relativo obbligo di riservatezza nei confronti di altre persone, anche se queste dovessero essere vincolate da un obbligo di riservatezza legale, come ad esempio altri esperti esaminatori (eccezione: co-esperti nella medesima parte d'esame). L'obbligo di riservatezza si riferisce a tutti i campi dell'esame, quali il contenuto dell'esame, le soluzioni dell'esame, il dossier dell'esame, lo svolgimento dell'esame, la votazione, la procedura di ricorso ecc.

L'esperta esaminatrice o l'esperto esaminatore sono liberati dall'obbligo di riservatezza se in una procedura di ricorso devono fornire un'informazione all'autorità di ricorso.

#### A.6.4. Regola di rikusazione

In presenza di una condizione secondo la cifra 4.44 del Regolamento d'esame, l'esperta esaminatrice e l'esperto esaminatore si rikusano.

L'esperta esaminatrice e l'esperto esaminatore si rikusano volontariamente nel caso di esame di candidati che provengono da un istituto di formazione nel quale essi esercitano un'attività di docente (compresa la preparazione agli esami) nella relativa parte d'esame o l'hanno esercitata negli ultimi due anni. L'esperta esaminatrice e l'esperto esaminatore comunicano di spontanea volontà al segretariato d'esame le eventuali attività didattiche (disciplina, istituto di formazione) unitamente all'iscrizione.

La restrizione ai sensi della cifra 4.44 del Regolamento d'esame vige in linea di massima per le docenti e i docenti dei corsi preparatori all'esame professionale superiore. L'obiettivo della commissione di esame deve essere il reclutamento di esperte esaminatrici ed esperti esaminatori indipendenti. Gli altri docenti di altri corsi presso il medesimo istituto di formazione non sono interessati da questa restrizione.

I membri della commissione di esame che hanno svolto contemporaneamente compiti di esperti esaminatori si rikusano anche al momento della discussione dei voti riguardo alle candidate e ai candidati da loro esaminati. Da questo è esclusa la terza valutazione del risultato di esame di una candidata e di un candidato.

Gli ulteriori casi di parzialità si devono comunicare alla direzione di esame possibilmente prima dell'inizio degli esami o al momento della loro realizzazione.

## **B. Condizioni di ammissione**

Le condizioni di ammissione sono elencate nel Regolamento d'esame alla cifra 3.31. La commissione d'esame decide in materia di ammissione tenendo conto dei criteri successivamente elencati.

### **B.1. Presupposti professionali**

Come diploma a livello secondaria II sono riconosciute le formazioni professionali di base con attestato federale di capacità e con un certificato federale di formazione pratica. Per l'esame di equipollenza di un diploma straniero in una lingua straniera, una traduzione autenticata deve essere presentata al più tardi al momento dell'iscrizione.

### **B.2. Esperienza professionale pertinente**

La candidata o il candidato deve disporre di una solida esperienza professionale pratica acquisita in una o più imprese industriali, dovendo essere in condizione di potere dirigere autonomamente anche unità di organizzazione più complesse ed eventualmente più grandi. Pertanto, in conformità alla cifra 3.31 del regolamento d'esame è necessaria un'attività pluriennale a tempo pieno in un'impresa industriale per essere ammessi all'esame. Nel caso di impiego a tempo parziale la durata dell'attività pratica si prolunga di conseguenza.

Sono considerate pratica professionale pertinente le attività nei seguenti settori di produzione: fabbricazione, montaggio, spedizione, logistica, manutenzione, trattamento e affinazione di superfici, controllo qualità, servizio clienti e altri settori vicini alla produzione.

La commissione d'esame decide circa il riconoscimento di ulteriori campi di esperienza.

Come data di riferimento vige la data del termine di iscrizione all'esame.

### **B.3. Attività in una funzione dirigenziale**

Sono considerate funzioni dirigenziali:

- La dirigenza o la dirigenza sostitutiva di un gruppo di lavoro di almeno 5 collaboratori e/o apprendisti
- Il servizio pratico dei seguenti gradi nella scuola reclute: sergente, sergente maggiore, furiere, quartiermastro, tenente, comandante di unità.

La funzione dirigenziale comprende le seguenti attività nei confronti di collaboratori o apprendisti:

- La programmazione e la coordinazione dei collaboratori/degli apprendisti
- L'incentivazione, la formazione e lo sviluppo dei collaboratori/degli apprendisti
- La valutazione delle prestazioni e del comportamento dei collaboratori/degli apprendisti
- La responsabilità disciplinare e la competenza di impartire istruzioni nei confronti dei collaboratori/degli apprendisti

Una direzione soltanto specialistica e/o tecnica non può essere riconosciuta.

La candidata e il candidato compilano in modo veritiero un elenco delle responsabilità e della durata della(e) propria(e) funzione(i) dirigenziale). Il datore di lavoro firma validamente questo elenco.

Come data di riferimento vige la data del termine di iscrizione all'esame.

#### **B.4. Dimostrazione di conoscenza di una lingua straniera**

La candidata e il candidato dispongono di conoscenze di una lingua straniera almeno al livello di competenza C2 del Quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue (QCER).

La lingua di esame scelta è considerata prima lingua nazionale.

È considerata lingua straniera una seconda lingua nazionale (tedesco, francese, italiano) o l'inglese.

Le conoscenze di una lingua straniera devono essere comprovate da un certificato linguistico o da un diploma linguistico di un ufficio di certificazione riconosciuto. Il test linguistico deve avvenire sotto la sorveglianza di una persona neutra. La candidata e il candidato sostengono le spese dei test linguistici.

Una lingua madre è riconosciuta come lingua straniera se il diploma della scuola o della formazione a livello secondario II o livello terziario è stato conseguito in questa lingua. La commissione d'esame decide sul riconoscimento della lingua madre come lingua straniera in conformità alla cifra 3.31 lett. b del Regolamento d'esame.

#### **B.5. Condizioni di accesso in casi eccezionali**

La commissione d'esame decide in casi eccezionali circa il riconoscimento delle formazioni di base professionali, delle esperienze professionali alternative o delle funzioni dirigenziali supplementari.

La richiesta per la compensazione degli svantaggi per persone con handicap deve essere presentata al più tardi unitamente all'iscrizione all'esame. La commissione d'esame decide sulla base del promemoria «Compensazione degli svantaggi legati all'handicap nello svolgimento degli esami professionali ed esami professionali superiori», edito dalla SEFRI.

Il promemoria può essere scaricato dal sito della SEFRI ([www.SEFRI.admin.ch](http://www.SEFRI.admin.ch)) e dal sito Internet dell'ACI.

#### **B.6. Corsi di formazione e cicli di formazione**

Si consiglia vivamente la frequentazione dei corsi di formazione come preparazione per l'esame, poiché questa offre anche la possibilità di scambio di informazioni con i docenti e gli altri frequentatori della formazione. Tuttavia la partecipazione ai corsi non rappresenta requisito per l'ammissione all'esame.

## C. Entità dell'esame e valutazione

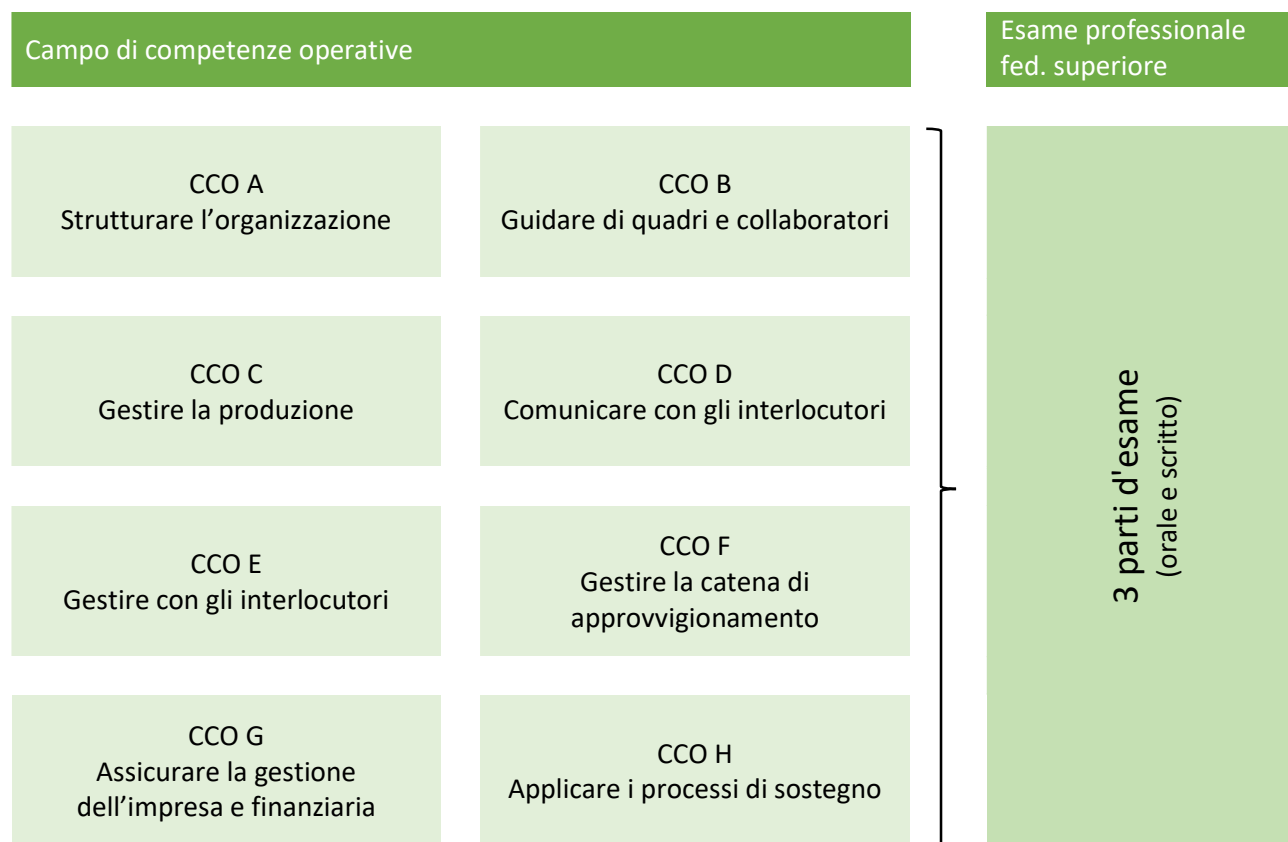
### C.1. In generale

Attraverso l'esame professionale superiore si constata se la candidata o il candidato dispone delle competenze necessarie per la direzione di un'unità organizzativa. Le informazioni dettagliate in merito alle competenze professionali necessarie e al livello dei requisiti (panoramica delle competenze operative) si evincono dalle tabelle alla cifra F.1 risp. cifra F.2.

Nell'ambito dell'esame non si interrogano primariamente le nozioni, bensì si valuta in base a situazioni delle imprese vicine alla prassi, se la candidata e il candidato riescono a comprendere, ad applicare nonché ad analizzare nuove situazioni che si presentano e a impiegare le loro competenze professionali in base alla situazione.

### C.2. Base

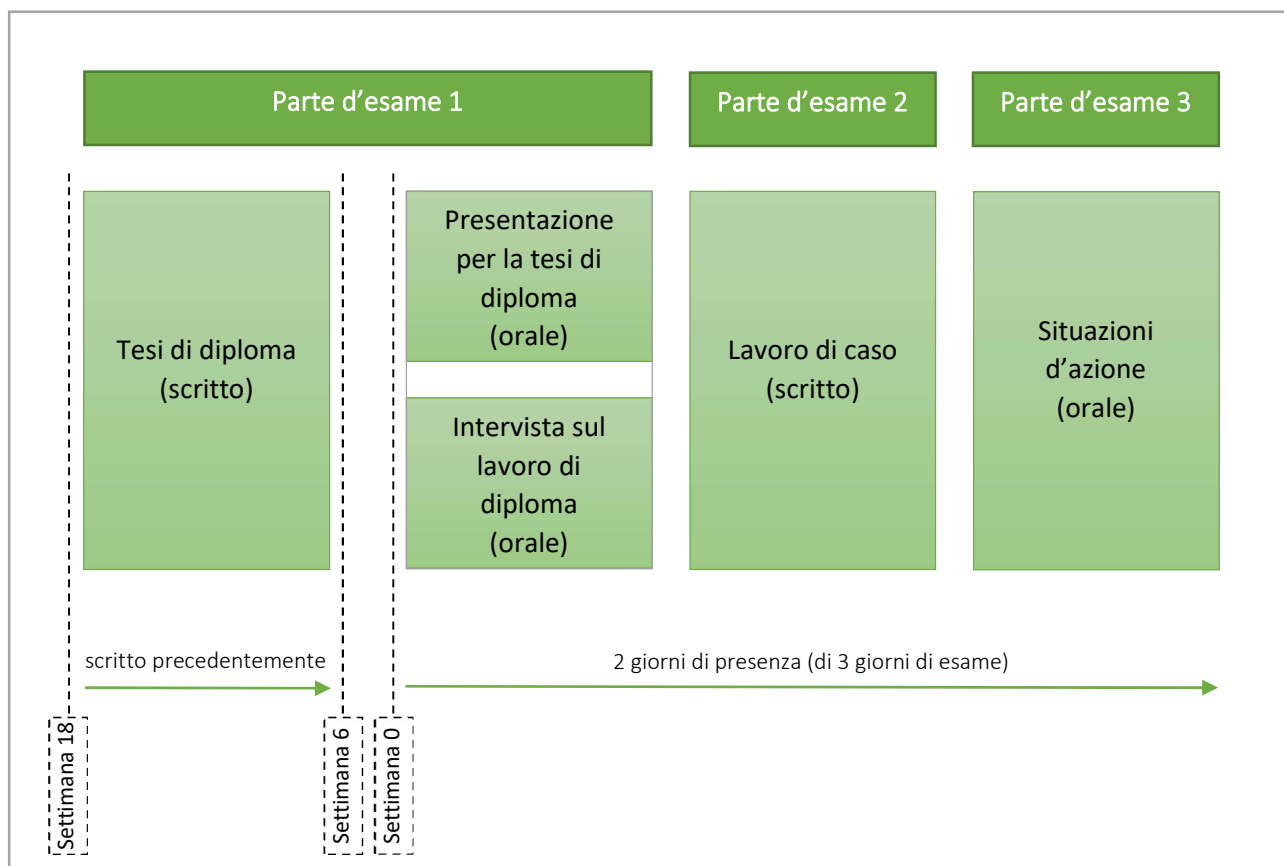
La base per l'esame professionale superiore federale sono otto campi di competenze operative. In questi campi di competenze operative sono riassunte le competenze per l'attività di dirigente di produzione industriale o del dirigente di produzione industriale. L'esame professionale superiore verifica le competenze in base a compiti interconnessi. L'esame copre i seguenti otto campi di competenze operative:



Le informazioni dettagliate riguardo ai campi di competenze operative si trovano nell'allegato.

### C.3. Parti dell'esame

L'esame professionale superiore verte sulle seguenti parti d'esame.



**Parte d'esame 1:** La tesi di diploma elaborata personalmente (posizione 1), scritta e presentata precedentemente, tratta una questione complessa proveniente dalla prassi professionale dei candidati. La tesi di diploma scritta si focalizza sulla interconnessione di competenze analitiche, concettuali e tecniche nonché sulla competenza di attuazione in una situazione professionale reale. La presentazione (posizione 2) e l'intervista sul lavoro di diploma (posizione 3) vertono sulla tesi di diploma. Nella presentazione si rappresenta il progetto, l'attuazione e gli aspetti riflettenti. Ad essere focalizzata è la tecnica di presentazione. L'intervista si orienta alle domande che si sono presentate al momento della valutazione della tesi di diploma e che sono sorte durante l'ascolto della presentazione. Il focus è posto sulle competenze specifiche, sulla capacità di argomentazione e di riflessione.

**Parte d'esame 2:** Il lavoro di caso scritto da trattare comprende una domanda complessa riguardo a un'intenzione di modifica imprenditoriale in una situazione vicina alla realtà. Il focus è posto sulle competenze analitiche, concettuali e specifiche nonché sulla capacità di interconnettere contenuti complessi.

**Parte d'esame 3:** Le situazioni di azione comprendono un colloquio riguardo a un problema impegnativo, come può presentarsi nella quotidianità di un dirigente. Il colloquio si sviluppa attraverso un gioco di ruoli con un'esperta esaminatrice o con un esperto esaminatore. I candidati estraggono una descrizione di un caso da una scelta a loro sconosciuta di casi prescritti. Durante il tempo di preparazione essi analizzano la situazione di partenza e si preparano al colloquio. Il focus è posto sull'azione concreta nella situazione.

**C.4. Panoramica dei campi di competenza operativi e dei tipi di esame**

Campo di competenze operative	Parte d'esame 1			Parte d'esame 2	Parte d'esame 3
	Posizione 1	Posizione 2	Posizione 3		
	Tesi di diploma	Presentazioni e per la tesi di diploma	Intervista sul lavoro di diploma		
A Strutturare dell'organizzazione	X		X	X	
B Guidare di quadri e collaboratori	X			X	X
C Gestire la produzione	X			X	
D Comunicare con gli interlocutori	X	X	X		X
E Gestire con gli interlocutori	X			X	
F Gestire la catena di approvvigionamento	X			X	X
G Assicurare la gestione dell'impresa e finanziaria	X			X	
H Applicare i processi di sostegno	X				

In ogni parte d'esame si possono utilizzare aspetti parziali provenienti da altri campi di competenze operative ai sensi della interconnessione e della competenza di attuazione.

## C.5. Parte d'esame 1

La parte d'esame 1 è composta da tre posizioni: da una tesi di diploma, precedentemente scritta e presentata dai candidati, da una presentazione e da un'intervista. La presentazione e l'intervista vertono sulla tesi di diploma. Almeno un'esperta o un esperto, che erano incaricati di valutare la tesi di diploma accompagnano la presentazione e l'intervista.

### C.5.1. Posizione 1: Tesi di diploma

Parte d'esame 1, Posizione 1: Tesi di diploma (scritta)	
Compito	Nella tesi di diploma i candidati elaborano una questione complessa proveniente dalla loro prassi professionale.
Focus	<p>Tematicamente la tesi di diploma si ricollega ad almeno uno dei campi di competenze operative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «<b>CCO B Guidare di quadri e collaboratori</b>»,</li> <li>- «<b>CCO C Gestire la produzione</b>»,</li> <li>- «<b>CCO F Gestire la catena di approvvigionamento</b>»,</li> <li>- «<b>CCO G Assicurare la gestione dell'impresa e finanziaria</b>»</li> </ul> <p>e/o</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «<b>CCO H Applicare i processi di sostegno</b>»</li> </ul> <p>e li interconnette con le competenze provenienti dai campi di competenze operative</p> <p>«<b>CCO A Strutturare l'organizzazione</b>»,  «<b>CCO D Comunicare con gli interlocutori</b>» nonché  «<b>CCO E Gestire con gli interlocutori</b>».</p> <p>Il focus è posto sull'interconnessione di competenze analitiche, concettuali e tecniche nonché sulla competenza di attuazione.</p>
Struttura	<p>I candidati trattano una questione complessa proveniente dalla prassi. È di centrale importanza che i candidati analizzino la situazione di partenza da ogni angolatura e riflettano teoricamente sulla domanda concreta. In questo contesto si orientano alla seguente struttura:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrizione della situazione di partenza</li> <li>2. Analisi completa della problematica</li> <li>3. Derivazione di una domanda</li> <li>4. Elaborazione di approcci di soluzione in base a spunti teorici</li> <li>5. Derivazione di conseguenze e sviluppo di un concetto di attuazione</li> <li>6. Riflessione del proprio lavoro</li> <li>7. Formulazione di consigli/conclusione</li> </ol>
Condizioni quadro	<p>Per la tesi di diploma i candidati scelgono un argomento attuale e adeguato tratto dalla loro prassi e lo presentano sotto forma di una «disposizione di lavoro di tesi» al segretariato d'esame. Il numero massimo di caratteri per ciascuna sezione deve essere rispettato.</p> <p>La disposizione sarà approvata dalla commissione d'esame.</p> <p>La tesi di diploma comprende da 30 a 40 pagine (da 1500 a 1800 caratteri per pagina), senza le copertine, l'indice sintesi, esecutiva e gli allegati, non potendo questi superare una dimensione di 20 pagine. Tutte le fonti citate (letteratura, siti web, immagini ecc.) devono essere elencate in un registro al termine della tesi di diploma.</p> <p>La tesi di diploma deve essere inoltrata al segretariato d'esame tramite il portale Internet in formato PDF (Portable Document Forma) senza protezione da password.</p>
Durata	Durante un periodo prescritto di 12 settimane.

Tipo dell'esame	Scritto
Ausili	Sono permessi tutti gli ausili.
Valutazione	La tesi di diploma scritta sarà valutata con una nota di posizione.

**C.5.2. Criteri di valutazione della tesi di diploma**

NR.	CRITERI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
A	Aspetti formali	in punti
B	Aspetti contenutistici	In punti
C	Autonomia	in punti
D	Capacità di risoluzione del problema	in punti
E	Impegno	in punti
F	Gestione del tempo	In punti
G	Valutazione complessiva	Somma del punteggio raggiunto

**C.5.3. Posizione 2: Presentazione per la tesi di diploma**

Parte d'esame 1, Posizione 2: Presentazione per la tesi di diploma (orale)	
Compito	I candidati presentano i contenuti e le conclusioni centrali dalla loro tesi di diploma.
Focus	I candidati dimostrano di essere in condizione di presentare ad hoc per il destinatario e in modo convincente. Sono valutati dalle esperte e dagli esperti in vista delle competenze dal campo « <b>CCO D Comunicare con gli interlocutori</b> ». Il focus è posto sulla tecnica di presentazione.
Struttura	I candidati presentano la loro tesi di diploma avvalendosi di una presentazione preparata.
Condizioni quadro	Dopo l'ultimazione della tesi di diploma, i candidati preparano la loro presentazione. Essi scelgono i media di presentazione adeguati (Powerpoint, lavagna a fogli mobili ecc.) e li portano appresso al termine di esame. Le presentazioni elettroniche in formato PDF (Portable Document Format) senza protezione da password, devono essere portate su una chiavetta usb e consegnate per l'archiviazione.
Durata	12 minuti
Tipo di esame	Orale
Ausili	Nella preparazione sono consentiti tutti gli ausili. I candidati possono utilizzare un portatile indipendente dalla rete elettrica. I candidati sono responsabili per il funzionamento del software. Nel caso di un guasto o di un'avaria del dispositivo il lavoro deve essere eseguito in modo convenzionale. Un guasto non dà diritto né a un'interruzione dell'esame né a un adeguamento del tempo di esame o del compito dell'esame.
Valutazione	La presentazione sarà valutata con una nota di posizione.

**C.5.4. Criteri di valutazione Presentazione**

NR.	CRITERI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
A	Struttura	in punti
B	Tempo	in punti
C	Contenuto	in punti
D	Creatività	in punti
E	Modo di porsi, linguaggio, comprensibilità	in punti
F	Strutturazione e impiego dei media/degli ausili	in punti
G	Valutazione complessiva	Somma del punteggio raggiunto

C.5.5. Posizione 3: Intervista sul lavoro di diploma

Parte d'esame 1, Posizione 3: Intervista sul lavoro di diploma (orale)	
Compito	In un'intervista con le esperte e gli esperti i candidati rispondono alle domande concernenti la tesi di diploma e la presentazione, riflettono il loro approccio di soluzione e delineano le alternative. Inoltre rispondono a domande su problemi complessi in connessione con il sistema complessivo dell'impresa.
Focus	I candidati dimostrano di essere in grado di argomentare con competenza tecnica e di riuscire a riflettere criticamente il loro modo di procedere. Si esaminano le competenze da uno o più campi di competenze operative ( <b>gli stessi che nella tesi di diploma</b> ). Si esaminano inoltre le competenze dai campi di competenze operative <b>«CCO A Structurare l'organizzazione»</b> nonché <b>«CCO D Comunicare con gli interlocutori»</b> . Il focus si basa sulle competenze tecniche, la capacità di argomentazione e di riflessione.
Struttura	Dopo la presentazione rispondono alle domande delle esperte e degli esperti. Per la preparazione le esperte e gli esperti leggono la tesi di diploma e ascoltano la presentazione. Essi formulano 5-7 domande preparate e 3-4 domande spontanee sui seguenti argomenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione del modo di procedere</li> <li>• Contenuti tecnici</li> <li>• Scenari alternativi</li> <li>• Conclusioni e riflessione</li> </ul>
Condizioni quadro	L'intervista riguarda la tesi di diploma presentata. Le candidate e i candidati dimostrano in che misura hanno approfondito l'argomento trattato.
Durata	30 minuti
Tipo di esame	Orale
Ausili	Non è permesso nessun ausilio. Una copia della tesi di diploma può essere portata appresso all'esame. I media di presentazione possono essere utilizzati nell'intervista.
Valutazione	L'intervista è valutata con un voto di posizione.

C.5.6. Criteri di valutazione Intervista

NR.	CRITERI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
A	Risposte alle domande preparate	in punti
B	Risposte alle domande spontanee	in punti
C	Modo di porsi, linguaggio, comprensibilità	in punti
D	Valutazione complessiva	Somma del punteggio raggiunto

**C.6. Parte d'esame 2**

Nella parte d'esame 2 i candidati svolgono un lavoro di caso.

Parte d'esame 2: Lavoro di caso (scritto)	
Compito	I candidati elaborano un lavoro di caso concernente un progetto di cambiamento imprenditoriale complesso.
Focus	<p>In base al lavoro di caso si esamina se i candidati sono in condizione di elaborare un quesito imprenditoriale complesso ai sensi di un ciclo di soluzione del problema. In questo contesto si esaminano in particolare le competenze e le conoscenze derivanti dai campi di competenze operative «<b>CCO A Strutturare l'organizzazione</b>», «<b>CCO B Guidare di quadri e collaboratori</b>», «<b>CCO C Gestire la produzione</b>», «<b>CCO F Gestire la catena di approvvigionamento</b>», nonché «<b>CCO G Assicurare la gestione dell'impresa e finanziaria</b>».</p> <p>Si esaminano inoltre le competenze derivanti dal campo di competenze operative «<b>CCO E Gestire con gli interlocutori</b>».</p> <p>Il focus è posto sulle competenze analitiche, concettuali e tecniche nonché sulla capacità di interconnettere contenuti complessi.</p>
Struttura	<p>I candidati ricevono una descrizione del caso esaustiva e realistica nonché documenti fedeli all'originale come allegati.</p> <p>I candidati elaborano il caso in base ai seguenti passi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi</li> <li>• Quesito centrale/sfida</li> <li>• Conclusioni finali</li> <li>• Formulazione di obiettivi</li> <li>• Riflessioni riguardo ai prossimi passi da intraprendere</li> </ul> <p>Inoltre, i candidati valutano una proposta di attuazione del progetto e elaborano miglioramenti concreti e/o misure e/o proposte di modifica che siano realizzabili e rispondano alla descrizione del caso.</p>
Condizioni quadro	<p>Il compito è fornito in forma cartacea.</p> <p>I compiti d'esame devono essere svolti in modo autonomo e individualmente. L'intelligenza artificiale (IA) può essere parzialmente utilizzata come approccio alla soluzione, a seconda del compito da svolgere. Il testo inserito deve essere dichiarato (ad esempio con una nota a piè di pagina); tale inserimento deve essere seguito immediatamente da una riflessione sul testo inserito e deve essere formulata una conclusione personale.</p> <p>I testi e le informazioni utilizzati (risultati della ricerca) provenienti da fonti consultate devono essere citati secondo le regole della correttezza e riportati in un elenco delle fonti.</p>
Durata	240 minuti
Tipo di esame	scritto

Ausili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 portatile indipendente (per la digitazione tramite tastiera)</li> <li>• Evidenziatori</li> <li>• Pennarelli e penne a sfera (blu, verde, nero)</li> <li>• Ricerca bibliografica e su Internet</li> </ul> <p>Ogni postazione di lavoro dispone di una presa di corrente CH da 230 V. I candidati sono responsabili del corretto funzionamento del portatile indipendente e del software. Nel caso di un guasto o di un'avaria del dispositivo il lavoro deve essere eseguito in modo convenzionale. Un guasto non dà diritto né a un'interruzione dell'esame né a un adeguamento del tempo di esame o del compito dell'esame.</p> <p>Il documento elaborato elettronico deve essere consegnato in formato PDF (Portable Document Format) senza protezione da password.</p>
Valutazione	Il lavoro di caso è valutato con una nota.

### C.6.1. Criteri di valutazione lavoro di caso

NR.	CRITERI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
A	Elaborazione tecnica	in punti
B	Impiego di metodi e strumenti	in punti
C	Attuabilità dei risultati	in punti
D	Creatività	in punti
E	Valutazione economica	in punti
F	Sistematica	in punti
G	Documentazione	in punti
H	Ricerca bibliografica	in punti
I	Valutazione complessiva	Somma del punteggio raggiunto

### C.7. Parte d'esame 3

Nella parte d'esame 3 i candidati comunicano in situazioni d'azione.

Parte d'esame 3: Situazioni d'azione (orale)	
Compito	I candidati elaborano una situazione d'azione.
Focus	Con le situazioni di azione si esamina se i candidati sono in grado di agire in modo veloce e corretto in situazioni cruciali per il successo. Si esaminano in particolare le competenze derivanti dai campi di competenze operative « <b>CCO B Guidare di quadri e collaboratori</b> », « <b>CCO D Comunicare con gli interlocutori</b> » e « <b>CCO F Gestire la catena di approvvigionamento</b> ». Il focus si pone sull'azione concreta nella situazione.
Struttura	Nelle situazioni d'azione è descritta una situazione di lavoro vicina alla prassi e impegnativa. In questa è di particolare importanza che la candidata o il candidato agisca in modo competente. I candidati scelgono una situazione d'azione a caso e preparano un colloquio per questa situazione d'azione. Nella situazione d'azione sostengono il loro colloquio preparato con un'esperta esaminatrice o con un esperto esaminatore nel ruolo della persona avente diritto. I candidati sono esortati a mettere per iscritto il loro modo di agire e l'accordo raggiunto.
Condizioni quadro	Il compito è consegnato in forma cartacea.
Durata	20 minuti, più 20 minuti per la preparazione.
Tipo di esame	Orale
Ausili	Non sono permessi ausili. Gli appunti presi durante il tempo di preparazione possono essere utilizzati nel colloquio.
Valutazione	Le situazioni d'azione sono valutate con una nota.

#### C.7.1. Criteri di valutazione situazioni d'azione impegnative

NR.	CRITERI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
A	Svolgimento e contenuto	in punti
B	Gestione del colloquio	in punti
C	Modo di porsi, linguaggio, comprensibilità	in punti
D	Valutazione complessiva	Somma del punteggio raggiunto

## C.8. Ponderazione delle parti d'esame e punteggi

### C.8.1. Ponderazione delle parti d'esame

La tabella seguente riassume in una panoramica le parti d'esame, i tempi e le note.

Parte d'esame	Tipo di esame	Tempo	Ponderazione
<b>1 Tesi di diploma</b>			2x
Posizione 1: <b>Tesi di diploma</b>	scritto	12 settimane (redatta in precedenza)	
Posizione 2: <b>Presentazione per la tesi di diploma</b>	orale	12 min	
Posizione 3: <b>Intervista sul lavoro di diploma</b>	orale	30 min	
<b>2 Lavoro di caso</b>	scritto	240 min	2x
<b>3 Situazioni d'azione</b>	orale (senza tempo di preparazione)	20 min	1x
	Totale	302 min	

Le parti d'esame sono ponderate in modo diverso.

Nella parte d'esame 1 sono ponderate inoltre le posizioni: Posizione 1 (tesi di diplomato) 2x, Posizione 2 (Presentazione) 1x, Posizione 3 (Intervista sul lavoro di diploma) 1x.

### C.8.2. Punteggio

La valutazione delle parti d'esame avviene in base a criteri precedentemente definiti. Per ogni parte d'esame si assegnano punti, i quali saranno convertiti in note e arrotondati a note intere o mezze note.

La nota per la parte d'esame 1 risulta dalla media aritmetica per le singole posizioni dell'esame.

## C.9. Ricorso

Entro 30 giorni dalla notifica è possibile fare ricorso presso la SEFRI contro le decisioni della commissione d'esame, contro la non ammissione all'esame o il mancato rilascio del diploma. Questo deve contenere le istanze della ricorrente o del ricorrente e la loro motivazione. La SEFRI decide in materia del ricorso come prima istanza. Contro la sua decisione può essere fatto ricorso presso il Tribunale amministrativo federale.

Il memorandum concernente il diritto di esaminare gli atti e il memorandum Ricorsi possono essere scaricati dal sito Internet della SEFRI ([www.SBFI.admin.ch](http://www.SBFI.admin.ch)) e dal sito Internet dell'ACI.

## D. Organizzazione degli esami

### D.1. Procedura amministrativa

#### D.1.1. Bando

L'esame professionale superiore è pubblicato almeno 5 mesi prima dell'inizio degli esami dalla commissione d'esame. La pubblicazione avviene sul sito Internet dell'ACI.

#### D.1.2. Termini degli esami e luoghi di esame

I termini degli esami e la chiusura delle iscrizioni sono pubblicati parimenti sul sito Internet dell'ACI (vedi D.1.1.). L'esame può essere svolto in più luoghi.

I relativi luoghi di esame si possono evincere dal formulario di iscrizione. La commissione d'esame decide l'assegnazione a un luogo di esame. Non è concesso il diritto a un determinato luogo di esame.

**D.1.3. Termini da rispettare**

I termini e i termini di consegna da rispettare sono pubblicati sul sito Internet dell'ACI.

TERMINI	DURATA	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO
Ricerca dell'argomento per la tesi di diploma	>>>>>						
Termine ultimo per l'iscrizione		10.					
Consegna della disposizione per la tesi di diploma		10.					
Esame delle documentazioni di candidatura e della disposizione	3 settimane	X					
Correzione o riscrittura della disposizione	entro 7 giorni	X					
Approvazione della disposizione		31.					
Decisione di ammissione		31.					
Stesura della tesi di diploma	12 settimane		X	X	X		
Richiesta di astensione contro esperti alla tesi di diploma					9.		
Consegna della tesi di diploma					30.		
Convocazione all'esame						10.	
Richiesta di astensione contro esperti all'esame							
Valutazione della tesi di diploma	6 settimane					X	
Esame professionale superiore							X

**D.1.4. Iscrizione**

L'iscrizione all'esame avviene in via elettronica tramite il sito Internet dell'ACI o per posta al segretariato d'esame dell'ACI. Il segretariato d'esame è anche a disposizione per eventuali chiarimenti. I formulari necessari nonché il regolamento e le direttive inerenti possono essere scaricati dal sito Internet dell'ACI.

**D.1.5. Documentazioni di candidatura**

Unitamente all'iscrizione elettronica sul sito Internet dell'ACI si devono presentare con i formulari prescritti le prove sulla prassi professionale e sulla funzione dirigenziale.

Il segretariato d'esame dell'ACI è a disposizione per fornire i chiarimenti in connessione con una qualifica equipollente e sull'esperienza professionale richiesta.

**D.1.6. Decisione sull'esecuzione**

La decisione circa l'esecuzione definitiva dell'esame è presa al più tardi 21 giorni dopo la chiusura delle iscrizioni. La decisione sarà pubblicata sul sito Internet dell'ACI.

**D.1.7. Consultazione dell'esame**

La consultazione degli esami è concessa alle candidate e ai candidati che non hanno superato l'esame. La data e l'ora della consultazione dell'esame sarà pubblicata sul sito Internet dell'ACI. Questa si terrà presso la sede dell'ACI.

La commissione d'esame invia le esperte esaminatrici e gli esperti esaminatori, che saranno a disposizione delle candidate e dei candidati per domande riguardo ai loro risultati degli esami e alla loro valutazione.

I candidati devono iscriversi alla consultazione dell'esame e identificarsi. La rappresentante legale o il rappresentante legale deve anche iscriversi e identificarsi al momento dell'arrivo alla consultazione.

Si consiglia la partecipazione alla consultazione dell'esame nel caso di bocciatura, al fine di procurarsi un quadro realistico circa la propria prestazione in sede di esame e a riconoscere le lacune conoscitive in vista di un'eventuale ripetizione dell'esame.

Ulteriori informazioni si trovano al capitolo C.9. delle presenti direttive.

## D.2. Spese

### D.2.1. Tassa d'esame

La tassa d'esame è dovuta dopo l'ammissione confermata all'esame. Le tasse d'esame vigenti saranno pubblicate sul sito Internet dell'ACI.

A seconda del numero delle parti d'esame da ripetere, le ripetenti e i ripetenti dell'esame ricevono uno sconto della tassa d'esame.

La tassa d'esame comprende le seguenti prestazioni:

- Verifiche dell'ammissione e delle prove
- Valutazione e approvazione della disposizione per la tesi di diploma
- Valutazione della tesi di diploma
- Esame

L'organo promotore sostiene la tassa per la concessione del diploma. Le tasse per prestazioni supplementari saranno esatte separatamente.

### D.2.2. Assicurazione

Le candidate e i candidati provvedono ad assicurarsi contro i rischi (infortunio, malattia, responsabilità civile ecc.).

### D.3. Recesso e interruzione dell'esame

#### D.3.1. Recesso o interruzione per motivi di salute

Qualora una candidata o un candidato ritirasse la propria iscrizione ai sensi della cifra 4.21 del regolamento d'esame, anche la tesi di diploma è considerata ritirata. Nel caso di una nuova iscrizione deve essere di conseguenza presentata una nuova disposizione su un nuovo argomento. Un lavoro interrotto alla tesi di diploma non può essere continuato in un secondo tempo.

Qualora una candidata o un candidato si ritirasse per motivi giustificabili ai sensi della cifra 4.22 del regolamento d'esame dopo la consegna della tesi di diploma e ottemperasse alle disposizioni ai sensi della cifra 4.23 del regolamento d'esame, ciò è considerato come interruzione.

Dopo l'eliminazione della causa dell'impedimento, per la candidata e il candidato sussiste la possibilità di proseguire l'esame alla prossima esecuzione ordinaria dell'esame. Le parti d'esame e le posizioni non completamente concluse in occasione dell'esame devono essere ripetute.

I risultati delle parti d'esame eseguite non saranno resi note.

Qualora dopo l'interrogazione riguardo allo stato di salute una candidata o un candidato non si presentasse all'esame, la persona in questione è tenuta a fornire la prova scritta ai sensi della cifra 4.23 del regolamento d'esame.

#### D.3.2. Costi nel caso di un'interruzione dell'esame

La tassa d'esame sarà restituita nel caso di un ritiro dall'esame ai sensi della cifra 4.21 del Regolamento d'esame.

La tassa d'esame non sarà restituita se il ritiro avviene dopo la decisione di ammissione senza motivo giustificabile.

Nel caso di un'interruzione dell'esame per motivo giustificabile ai sensi della cifra 4.22 del Regolamento d'esame il segretariato d'esame dell'ACI riscuote una tassa. L'ammontare delle tasse si evince dal sito Internet dell'ACI.

## E. Disposizioni finali

### E.1. Diploma secondo la vecchia versione

Le persone che hanno conseguito il loro diploma secondo la vecchia versione del regolamento d'esame, mantengono il titolo e il diploma. Non sussiste nessun diritto al nuovo titolo.

### E.2. Entrata in vigore/validità

Queste direttive e il profilo di qualificazione nell'allegato sono stati approvati il 25 settembre 2020 dalla commissione d'esame et integrato il 18 maggio 2026.

Le direttive del 18 maggio 2026 (versione 3) sostituiscono tutte i direttivi precedenti.

ASSOCIAZIONE PER GLI ESAMI PROFESSIONALI SUPERIORI  
DI MAESTRO/MAESTRA NELL'INDUSTRIA DELLA COSTRUZIONE DI MACCHINE E APPARECCHI ACI



Martin Wirz

Presidente della commissione d'esame

## F. Allegati alle direttive

- Panoramica delle competenze operative
- Livello professionale richiesto e criteri legati alle prestazioni
- Glossario

**F.1. Panoramica delle competenze operative professionali (Charta, Formato A3)**

Campo di competenze operative (A - H)		Competenze operative								
<b>A</b>	<b>Strutturare l'organizzazione</b>	A1 - Analisi dei mercati e delle tendenze in vista della strategia dell'impresa	A2 - Valutazione delle conseguenze per la strategia dell'impresa	A3 - Sviluppo della strategia dell'impresa tenendo conto della sostenibilità	A4 - Sviluppo del regolamento dell'impresa	A5 - Orientamento della forma giuridica e della struttura dell'organizzazione agli obiettivi dell'impresa	A6 - Utilizzo di leggi e direttive per i processi dell'impresa	A7 - Determinazione dei mezzi e del personale come base decisionale	A8 - Derivazione di misure strategiche per l'impresa	A9 - Collaborazione alla strutturazione del management di qualità
		B1 - Sviluppo del concetto del personale nell'ambito della strategia dell'impresa	B2 - Guida autoriflettente	B3 - Sviluppo di valutazioni del posto di lavoro e descrizioni delle mansioni lavorative	B4 - Assunzione di personale rispettando le direttive del diritto del lavoro e del regolamento	B5 - Introduzione del personale nell'impresa e nelle mansioni	B6 - Guida del personale in situazioni quotidiane, difficili ed eccezionali	B7 - Promozione della collaborazione nel team di lavoro	B8 - Assunzione della responsabilità complessiva del processo di valutazione del personale	B9 - Assicurazione della promozione e dello sviluppo del personale
<b>B</b>	<b>Guidare di quadri e collaboratori</b>	B10 - Esecuzione del licenziamento del personale rispettando le direttive del diritto del lavoro	B11 - Consulenza dei superiori e dei responsabili del personale nella determinazione del salario	B12 - Spiegazione del calcolo dei contributi di previdenza e sociali	B13 - Illustrazione delle prestazioni e dei diritti dalle assicurazioni sociali	B14 - Spiegazione delle disposizioni e delle connessioni dei contratti collettivi di lavoro CCL	B15 - Esecuzione della gestione delle conoscenze			
		C1 - Sviluppo del concetto di produzione nell'ambito della strategia dell'impresa	C2 - Pianificazione del processo di produzione secondo criteri economici ed ecologici	C3 - Rilevazione del fabbisogno di mezzi di produzione	C4 - Guida del processo di produzione avvalendosi del personale, dei mezzi di produzione e dei materiali	C5 - Assicurazione dell'esame di qualità dei prodotti secondo criteri stabiliti	C6 - Assicurazione della disponibilità dei mezzi di produzione	C7 - Utilizzo rispettoso dei materiali, delle sostanze ausiliari e dell'energia	C8 - Sorveglianza del processo di produzione avvalendosi di indici	C9 - Avvio di misure per l'ottimizzazione del processo di produzione
<b>C</b>	<b>Gestire la produzione</b>									

Campo di competenze operative (A - H)		Competenze operative								
<b>D</b>	<b>Comunicare con gli interlocutori</b>	D1 - Sviluppo del concetto di comunicazione nell'ambito della strategia dell'impresa	D2 - Trasmissione delle informazioni avvalendosi delle tecnologie di informazione e comunicazione adatte	D3 - Conduzione delle riunioni con i gruppi di aventi diritto interni ed esterni	D4 - Interazione imprenditoriale e convincente con i gruppi di aventi diritto esterni	D5 - Sostenere un colloquio del personale con quadri e collaboratori	D6 - Risoluzione di conflitti sul posto di lavoro	D7 - Documentazione scritta di riunioni e di procedure	D8 - Esecuzione di formazioni per quadri e personale	D9 - Comunicazione in una lingua straniera importante per l'impresa
		E1 - Sviluppo delle basi decisionali per l'approvazione del progetto	E2 - Pianificazione dei dettagli del progetto e delle risorse	E3 - Guida dello svolgimento del processo riguardo alle risorse, ai termini e ai risultati	E4 - Assicurazione della consegna dei risultati del progetto e della documentazione	E5 - Valutazione dello svolgimento e del successo di progetti secondo i criteri e gli standard	E6 - Presentazione di progetto e risultati davanti a commissioni	E7 - Conclusione contenutistica, sociale e formale delle attività progettuali	E8 - Avvio di misure per l'ottimizzazione della gestione del progetto	
<b>E</b>	<b>Gestire con gli interlocutori</b>	F1 - Sviluppo del concetto della catena di approvvigionamento nell'ambito della strategia dell'impresa	F2 - Pianificazione della catena di creazione del valore secondo il concetto SC	F3 - Sostegno della catena di creazione del valore con processi e sistemi adeguati	F4 - Strutturazione della collaborazione con i fornitori	F5 - Assicurazione dell'approvvigionamento di beni e servizi	F6 - Organizzazione della logistica Inbound	F7 - Assicurazione della logistica di produzione all'interno del settore	F8 - Organizzazione dello svolgimento della logistica Outbound	F9 - Sorveglianza dello svolgimento e degli indici della catena di approvvigionamento
		F10 - Avvio delle misure per l'ottimizzazione del processo di catena di approvvigionamento	F11 - Disbrigo della gestione scorte in materia di quantità e valore							
<b>F</b>	<b>Gestire la catena di approvvigionamento</b>									

Campo di competenze operative (A - H)		Competenze operative								
<b>G</b>	<b>Assicurare la gestione dell'impresa e finanziaria</b>	G1 - Collaborazione al concetto finanziario nell'ambito della strategia dell'impresa	G2 - Stesura del budget per il proprio settore	G3 - Elaborazione del piano di investimenti per il proprio settore	G4 - Sorveglianza degli indici economici e finanziari	G5 - Avvio di misure per il raggiungimento degli indici economici	G6 - Collaborazione al disbrigo della gestione dei pagamenti	G7 - Analisi della preventivo e del consuntivo delle prestazioni e dei prodotti	G8 - Valutazione del calcolo dei costi in vista di decisioni imprenditoriali	G9 - Interpretazione del bilancio e del conto profitti e perdite
		H1 - Collaborazione al concetto di sicurezza nell'ambito della strategia dell'impresa	H2 - Identificazione dei pericoli e dei rischi nell'impresa e nei suoi processi	H3 - Avvio di misure finalizzate alla minimizzazione del rischio nel proprio settore	H4 - Imposizione di misure finalizzate alla sicurezza sul lavoro e alla protezione della salute	H5 - Assicurazione della manutenzione dell'infrastruttura	H6 - Strutturazione dell'utilizzo sostenibile di materiali, materiali ausiliari ed energie	H7 - Avvio di misure finalizzate all'ottimizzazione dei processi di sostegno		

## F.2. Descrizione delle competenze operative professionali

**A** **Strutturare l'organizzazione****Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale strutturano la produzione di un'impresa per assicurare il successo economico. Percepiscono i cambiamenti nell'impresa e nei suoi dintorni, in tecnologie, leggi e direttive e procurano autonomamente le informazioni necessarie da fonti adeguate. Dalle analisi derivano le conseguenze e sviluppano la strategia per la propria organizzazione.

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale definiscono in un regolamento dell'impresa i dettagli riguardo al contratto di lavoro e alle direttive e alle istruzioni generali.

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale accertano il fabbisogno strategico di conoscenze, mezzi e personale per la realizzazione di processi ottimali per l'approntamento di successo e sostenibile dei prodotti, dei servizi e delle competenze.

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale collaborano all'elaborazione degli obiettivi strategici del management della qualità, tenendo conto della redditività, della legislazione, dell'ambiente e delle richieste del cliente e sostengono la garanzia della qualità a livello dell'impresa.

<b>A</b>		<b>Strutturare l'organizzazione</b>	
<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Disposizioni tematiche dettagliate / contenuti</b>	<b>Criteri di prestazione</b>
<b>A1</b>	<b>Analisi dei mercati e delle tendenze in vista della strategia dell'impresa</b>	Ricerca di mercato, dati di mercato strutturali e operativi, mercati geografici, mercati parziali, obiettivi di marketing, mix di marketing, aspettative del mercato e dei clienti, ciclo di vita dei prodotti, tendenze, globalizzazione, cambiamenti tecnologici, criticità delle materie prime, cambiamento sociale, metodi di analisi quali tecniche di scenari, analisi SWOT, analisi di portafoglio, rapporto di analisi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derivazione per l'impresa delle esigenze e degli sviluppi futuri come anche delle possibilità di miglioramento in base alle analisi sistematiche.</li> </ul>
<b>A2</b>	<b>Valutazione delle conseguenze per la strategia dell'impresa</b>	Scelta della sede, partenariati, esigenza strutturale, fabbisogno di mezzi operativi, fabbisogno di personale e di competenze, potenziale d'innovazione, sviluppi indesiderati, valutazione di fattibilità e di impatto ambientale, catalogo delle misure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compilazione dei risultati dell'analisi tenendo conto della fattibilità e dell'impatto ambientale.</li> <li>▪ Redazione delle conseguenze e delle misure concrete per l'impresa.</li> </ul>
<b>A3</b>	<b>Sviluppo della strategia dell'impresa tenendo conto della sostenibilità</b>	Strategia complessiva, strategie parziali (organizzazione, direzione, produzione, comunicazione, management del progetto, gestione della catena di approvvigionamento, economia dell'impresa e finanze, processi di sostegno), visione, missione, modello, modello ambientale, codice di comportamento (Code of Conduct), obiettivi dell'impresa, politica dell'impresa, portafoglio dei prodotti e delle prestazioni, strategia di marketing, sviluppo sostenibile, partenariato in associazione professionale, piano di gestione aziendale, piano di marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborazione alla strutturazione di strategie sulla base di analisi, della visione, delle posizioni di successo strategiche, del modello e del modello ambientale.</li> <li>▪ Determinazione degli obiettivi dell'impresa quantificabili.</li> <li>▪ Redazione dell'orientamento a media e lunga scadenza dell'intera attività dell'impresa in una descrizione breve e precisa.</li> <li>▪ Definizione delle basi per il piano di gestione aziendale.</li> <li>▪ Sviluppo del piano di marketing considerando le direttive strategiche.</li> </ul>

A4	<b>Sviluppo del regolamento dell'impresa</b>	Condizioni generali di assunzione per il contratto di lavoro quali l'ambito di validità, l'obbligo di fedeltà e di diligenza, la proprietà intellettuale, le invenzioni, la tutela del segreto, la proprietà della ditta, il comportamento sul posto di lavoro e direttive specifiche dell'impresa, l'orario di lavoro, la regolamentazione delle ore supplementari, la regolamentazione per le indennità, la regolamentazione per le ferie e il tempo libero, la regolamentazione delle assenze, le assicurazioni, il senso e lo scopo del contratto collettivo di lavoro (CCL).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redazione del regolamento dell'impresa tenendo conto delle direttive dell'impresa e legislative come anche delle disposizioni del contratto collettivo di lavoro.</li> </ul>
A5	<b>Orientamento della forma giuridica e della struttura organizzativa agli obiettivi dell'impresa</b>	Forme giuridiche (ditte individuali, società a responsabilità limitata, società anonima, società in nome collettivo, società in accomandita), struttura dell'organizzazione (struttura organizzativa), gerarchie, interazione dei singoli compiti, delle singole funzioni e delle singole competenze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derivazione della forma giuridica adeguata per la strategia dell'impresa stabilita.</li> <li>▪ Elaborazione della struttura organizzativa adeguata per la strategia dell'impresa stabilita, tenendo conto di tutti i vantaggi e svantaggi nonché di tutte le conseguenze.</li> </ul>
A6	<b>Utilizzo di leggi e direttive per i processi dell'impresa</b>	Basi giuridiche svizzere, accordi bilaterali, leggi e direttive (Svizzera, Europa, paesi di ubicazione), accordi commerciali internazionali, convenzioni sul clima internazionali, collaborazione transfrontaliera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derivazione delle conseguenze per l'impresa da leggi e direttive nazionali rilevanti.</li> <li>▪ Derivazione delle conseguenze per l'impresa da leggi e direttive internazionali.</li> </ul>
A7	<b>Determinazione dei mezzi e del personale come base decisionale</b>	Fabbisogno finanziario, fabbisogno di risorse, fabbisogno di materiale e ausili, fabbisogno di competenza, fabbisogno di personale, acquisto, leasing, affitto, brevetti, esternalizzazione, controllo, pianificazione a breve, media e lunga scadenza, pianificazione statica e a rotazione, pianificazione del fabbisogno strategica, portafoglio di strategia di competenza, piano di fabbisogno dei mezzi, piano di fabbisogno di risorse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allestimento del fabbisogno strategico di risorse e personale sulla base della strategia dell'impresa.</li> </ul>

<b>A8</b>	<b>Derivazione delle misure strategiche per l'impresa</b>	Obiettivi dell'impresa strategici e tattici, innovazione, attività, cambiamenti, processi di cambiamento (Change-Management).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo di misure per l'impresa e i processi dell'impresa.</li> <li>▪ Sorveglianza dell'attuazione dei piani di azione approvati.</li> </ul>
<b>A9</b>	<b>Collaborazione alla strutturazione del management di qualità</b>	Interazione di processi nel management della qualità, processi principali (processo organizzativo, processo produttivo, processo comunicativo, processo di management del progetto, processo di gestione della catena di approvvigionamento, processi dell'impresa e finanziari, processi di sostegno), misure di garanzia della qualità, norme e procedure di certificazione, monitoraggio del processo, processo di miglioramento continuativo (KVP), audit e valutazione della certificazione, audit interni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione dei processi principali per il proprio settore in vista del management della qualità.</li> </ul>

**B** Guidare di quadri e collaboratori**Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale sono i dirigenti responsabili in un'unità organizzativa. Essi guidano i collaboratori di un team di progetto o di lavoro in linea diretta o in collaborazione con i loro quadri e strutturano la cultura e i rapporti nel team nelle più disparate situazioni di lavoro. Essi comprendono e sostengono le capacità e i talenti dei collaboratori e dell'intero team in accordo con la politica del personale dell'impresa e nell'interesse della clientela. Essi promuovono una cultura dell'impresa nella quale tutti i collaboratori sono incoraggiati ad apportare le loro riflessioni e dove le proposte di miglioramento sono benvenute.

Essi guidano se stessi riflettendo il proprio comportamento di guida, rafforzando la motivazione propria e l'identificazione con l'impresa e strutturando da soli e in autoresponsabilità la propria tecnica di lavoro. Essi strutturano la propria giornata e fissano le priorità.

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale comprendono l'apprendere come compito di vita. Per il processo responsabile nei rapporti con i quadri e i collaboratori si avvalgono della loro immagine dell'uomo.

Essi esercitano la dovuta diligenza nei confronti dell'impresa, dei quadri e dei collaboratori e rispettano le direttive di diritto del lavoro, regolamentari e interne. Nei confronti di tutti i gruppi di aventi diritto essi rivestono un ruolo di esempio.

Essi provvedono per uno sviluppo del personale orientato all'obiettivo e continuo nell'ambito della strategia dell'impresa. Per la trasmissione e il trasferimento del sapere e delle capacità essi si avvalgono di metodi di apprendimento adeguati e a misura di destinatario e organizzano misure di formazione continua con specialisti interni o esterni.

Essi esercitano lavoro del personale attivo e partecipano ai compiti di amministrazione del personale per motivi aziendali o legali e per decisioni in materia di politica del personale e di decisioni sul piano gestionale e strategico. Essi consigliano il personale in quanto primo punto di riferimento circa i contributi e le prestazioni della previdenza e delle assicurazioni sociali nonché sulle disposizioni del contratto collettivo di lavoro.

<b>B</b>		<b>Guidare di quadri e collaboratori</b>	
<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti</b>	<b>Criteri di prestazione</b>
<b>B1</b>	<b>Sviluppo del concetto del personale nell'ambito della strategia dell'impresa</b>	Reclutamento del personale, retribuzione del personale, valutazione del personale, sviluppo del personale, risorse di personale, costi del personale, modelli di orario di lavoro, flessibilizzazione dell'orario di lavoro, stili di guida, principi di guida, modelli di guida, guida e comportamento in situazioni difficili (conflitti, processi di cambiamento), guida e comportamento in situazioni estreme, pianificazione dell'emergenza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione di condizioni quadro per il proprio settore in vista della fornitura di prestazione ottimale e utile all'obiettivo.</li> <li>▪ Definizione degli obiettivi per il modo della guida del personale.</li> <li>▪ Realizzazione del piano di azione per le attività di guida.</li> </ul>
<b>B2</b>	<b>Guida autoriflettente</b>	Introspezione (causa ed effetto), atteggiamenti verso i valori ideali, strutture di pensiero (modo di pensare strategico), riflessione, riscontro, analisi della divergenza (confronto percezione di se stesso/percezione di terzi), pianificazione delle proprie attività (tecnica di lavoro, piano giornaliero), delegare, capacità di imporsi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impiego di metodi e strumenti per la riflessione.</li> <li>▪ Analisi del proprio comportamento di ruolo includendo varie prospettive.</li> <li>▪ Abbozzo di passi di sviluppo personali per il proprio comportamento di ruolo.</li> </ul>
<b>B3</b>	<b>Sviluppo di valutazioni del posto di lavoro e descrizioni delle mansioni lavorative</b>	Valutazione del posto di lavoro (ABP), requisiti (formazione, competenze, caratteristiche personali), impegni di un posto di lavoro, descrizione delle mansioni lavorative, parti, scopo e svantaggi, sistema a punti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutazione sistematica dei posti di lavoro nel proprio settore riguardo alle condizioni di lavoro e alle prestazioni lavorative necessarie.</li> <li>▪ Elaborazione vincolante e in forma scritta di inserimento organizzativo di un posto nel proprio settore.</li> </ul>

<b>B4</b>	<b>Assunzione di personale rispettando le direttive del diritto del lavoro e del regolamento</b>	<p>Processo di reclutamento del personale, acquisizione di personale, profilo dei requisiti, descrizione delle mansioni, mercato del lavoro interno ed esterno, amministrazione delle candidature, dossier di candidatura, comunicazione di assunzione (accettazione/rifiuto), stipulazione del contratto, metodi di reclutamento (Recruiting, E-Recruiting, reclutamento con i social media), analisi di candidature, intervista, decisione, matrice di formazione (analisi di portafoglio), strumenti di selezione, liste di controllo, inserzione di posti di lavoro, contratto di lavoro/contratto di apprendistato, periodo di prova, gestione di dati sensibili, CO e diritto del lavoro, CCL, regolamento dell'impresa, ordine dell'impresa..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bozza delle misure per l'acquisizione di personale.</li> <li>▪ Scelta della persona più adeguata per l'impresa e per la posizione/funzione/posto attraverso l'impiego di metodi di selezione adeguati.</li> <li>▪ Creazione della matrice di formazione per il proprio settore in vista dello sviluppo della strategia.</li> <li>▪ Conclusione dei contratti di lavoro e dei contratti di apprendistato per il proprio settore in conformità alle direttive dell'impresa.</li> </ul>
<b>B5</b>	<b>Introduzione del personale nell'impresa e nelle mansioni</b>	<p>Processo di introduzione, inizio dell'impiego, mansioni e competenze, padrino/madrina, periodo di prova, licenziamento durante il periodo di prova, posizionamento, colloquio durante il periodo di prova, comunicazioni scritte, lettera di benvenuto, formalità di inizio, liste di controllo, programma di introduzione, rapporto del periodo di prova.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizzazione dei preparamenti per l'inizio dell'impiego secondo la lista di controllo.</li> <li>▪ Elaborazione del programma di introduzione con calendario, contenuti di mansioni e le persone di contatto responsabili per i nuovi assunti.</li> <li>▪ Sorveglianza dell'introduzione organizzata e finalizzata dei nuovi collaboratori e dei quadri.</li> <li>▪ Strutturazione di un colloquio in vista di un posizionamento e l'assunzione definitiva o di una separazione.</li> </ul>
<b>B6</b>	<b>Guida del personale in situazioni di quotidiane, difficili ed eccezionali</b>	<p>Guida e comportamento nella quotidianità, autoresponsabilità dei collaboratori e dei quadri, comportamento in caso di conflitto del dirigente, esempio, guida e comportamento in caso di cambiamenti e situazioni estreme, guida di apprendisti, imposizione di direttive legali e regolamentari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostegno dei collaboratori e dei quadri tenendo conto delle loro capacità e abilità individuali nelle loro mansioni in varie situazioni.</li> <li>▪ Gestione dei processi di cambiamento considerando un punto di vista dell'impresa completo.</li> </ul>

<b>B7</b>	<b>Promozione della collaborazione nel team di lavoro</b>	Collaborazione, forme di collaborazione, immagine dell'uomo, responsabilità comune per il tutto, integrazione, interculturalità, identità culturale, pari opportunità (Gender Mainstreaming), dinamica nel team di lavoro, intervento, sviluppo del team, modelli di dinamica del gruppo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrazione nel processo di lavoro di persone con sfondi sociali e culturali diversi.</li> <li>▪ Sostegno della dinamica in un team di lavoro considerando un modo di vedere completo.</li> </ul>
<b>B8</b>	<b>Assunzione della responsabilità complessiva del processo di valutazione del personale</b>	Processo di valutazione, errore di valutazione, reazioni, colloquio di valutazione (colloquio di qualificazione), obiettivi, misure, follow-up, modelli di valutazione, formulario di valutazione, piano di misure, griglia di valutazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualificazione del personale accurata, completa ed evitando errori di valutazione.</li> <li>▪ Sviluppo di strumenti per la valutazione sistematica dei collaboratori e dei quadri.</li> </ul>
<b>B9</b>	<b>Assicurazione della promozione e dello sviluppo del personale</b>	Incentivazione del personale (gestione dei talenti, alto potenziale, persone chiave), sviluppo del personale, costruzione e ampliamento di competenze, fidelizzazione del personale (ritenzione), sviluppo orientato all'impresa, sviluppo orientato ai collaboratori, esecuzione interna o estere, specialista/offerte interno o esterno, controlling/valutazione, didattica e metodica, valutazione dell'apprendimento e del trasferimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuare la necessità di competenza a media e lunga scadenza di clienti e personale.</li> <li>▪ Elaborazione di un progetto approssimativo per le misure o l'allenamento, tenendo conto della strategia aziendale.</li> <li>▪ Redazione di un piano di formazione per quadri, collaboratori e/o funzioni speciali.</li> <li>▪ Selezione di specialista od offerente idoneo interno e/o esterno per il progetto di sviluppo.</li> <li>▪ Verifica continua delle misure o dell'allenamento.</li> </ul>
<b>B10</b>	<b>Esecuzione del licenziamento del personale rispettando le direttive del diritto di lavoro</b>	Tipi di attestati (attestato di lavoro/attestato di apprendistato, attestato intermedio, conferma di lavoro), contenuto e requisiti per gli attestati di lavoro, formulazioni, referenze, dati sensibili e archiviazione, forme di licenziamento, motivi di separazione, licenziamenti di massa, direttive (CO, LL, CCL), validità giuridica, lettera di licenziamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redazione di attestati di lavoro, attestati intermedi e attestati di apprendistato secondo le direttive vigenti e in forma scritta.</li> <li>▪ Redazione in modo giuridicamente valido della lettera di licenziamento per il personale con l'inclusione del motivo di licenziamento.</li> <li>▪ Pianificazione della restituzione di materiale da lavoro e consegna della proprietà dell'impresa.</li> </ul>

<b>B11</b>	<b>Consulenza dei superiori e dei responsabili del personale nella determinazione del salario</b>	Importo del salario, equità di salario, forme di salario (salario a tempo, salario a cottimo, salario a premio), tipi di salario (salario in denaro, salario in natura, componenti del salario), regole giuridiche per il fisco, pignoramento del salario, conteggio del salario, certificato di salario, attestazione del datore di lavoro (URC).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compenso leale ed equo per i collaboratori di tutti i livelli per il loro lavoro.</li> <li>▪ Dimostrazione di questioni salariali con orientamento a lunga scadenza e decisioni veloci per soluzioni individuali.</li> <li>▪ Incentivazione di confronti salariali interni all'interno di tutta l'impresa.</li> </ul>
<b>B12</b>	<b>Spiegazione del calcolo dei contributi di previdenza e sociali</b>	Assicurazioni sociali (AVS, AI, IPG, AD, LAINF, Assicurazione collettiva di indennità giornaliera in caso di malattia, LPP), detrazioni salariali previste dalla legge, imposte alla fonte, trattenute salariali ai sensi dell'articolo 323a CO, detrazioni per vitto, assicurazioni sociali nel rapporto internazionale (libera circolazione delle persone CH-EU, stati con o senza accordi di assicurazioni sociali), sicurezza sociale (CHSS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spiegazione dei principi della previdenza professionale e delle assicurazioni sociali.</li> <li>▪ Motivazione del conteggio del salario e calcolo dei contributi sociali.</li> <li>▪ Spiegazione nel singolo caso dell'imposta alla fonte.</li> <li>▪ Spiegazione delle informazioni nel certificato di salario legale.</li> </ul>
<b>B13</b>	<b>Illustrazione delle prestazioni e dei diritti dalle assicurazioni sociali</b>	Diritti dalle assicurazioni sociali (AVS, AI, IPG, AD, LAINF, assicurazione collettiva di indennità giornaliera in caso di malattia), misure di integrazione, indennità giornaliera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stima delle prestazioni sociali e dei diritti di indennità giornaliera nel singolo caso.</li> </ul>
<b>B14</b>	<b>Spiegazione delle disposizioni e delle connessioni dei contratti collettivi di lavoro CCL</b>	Contratti collettivi di lavoro, partner sociali, senso e scopo, elementi del CCL, disposizioni normative, durata, politica della pace, dichiarazione di obbligatorietà generale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spiegazione degli effetti del contratto collettivo di lavoro sui collaboratori e sul rapporto di lavoro individuale.</li> </ul>

<p><b>B15</b></p>	<p><b>Esecuzione della gestione delle conoscenze</b></p>	<p>Raccolta delle conoscenze, fonti delle conoscenza (materiale stampato, media digitali, biblioteche, fonti online, fori, reti, contatti personali), gestione della conoscenza (generazione della conoscenza, rappresentazione della conoscenza, trasferimento della conoscenza, utilizzo della conoscenza), organizzazione che apprende, scambio della conoscenza, sviluppo della conoscenza, conoscenza implicita ed esplicita, modelli di gestione della conoscenza, strumenti di conoscenza, tecnologie di informazione e comunicazione TIC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trovare la conoscenza necessaria per i compiti e le questioni professionali in fonti di conoscenza diverse.</li> <li>▪ Messa a frutto nell'impresa di conoscenza implicita ed esplicita tramite adeguate tecnologie di informazione e comunicazione (TIC).</li> <li>▪ Trasmissione della conoscenza in forma adeguata per quadri e collaboratori (a misura di destinatario).</li> </ul>
-------------------	--	---	--

**C Gestire la produzione****Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale pianificano e guidano lo svolgimento senza problemi, entro i termini ed efficiente per la produzione di prodotti e/o la fornitura di prestazioni (qui di seguito denominata "Produzione") avvalendosi di tutti i mezzi e di tutte le risorse.

Essi garantiscono la manutenzione e la sostituzione di tutti i macchinari, impianti, apparecchi e strumenti e provvedono a una commercializzazione economica, ecologica e sostenibile di materiali, materiali accessori ed energie.

Essi sorvegliano il rispetto degli standard di qualità e delle caratteristiche di qualità prescritti nel processo di produzione in corso ai sensi delle direttive del sistema di management della qualità.

Essi sorvegliano il rispetto delle ore di lavoro e dei piani operativi nonché le prescrizioni sulla sicurezza, sulla prevenzione degli infortuni e sulla protezione dell'ambiente.

Essi eseguono un'ottimizzazione del processo continua, tenendo conto di tecnologie di produzione, forme di organizzazione e metodi di produzione nuovi.

Essi strutturano la collaborazione con gli altri settori dell'impresa in modo tale che il flusso di informazioni funzioni in qualsiasi momento senza problemi e che nel complesso sia garantita una buona produzione di prestazioni.

<b>C</b>		<b>Gestire la produzione</b>	
<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti</b>	<b>Criteri di prestazione</b>
<b>C1</b>	<b>Sviluppo del concetto di produzione nell'ambito della strategia dell'impresa</b>	Obiettivi di produzione operativi, svolgimento della produzione (descrizione del processo, passi di lavoro, metodo di fabbricazione), fornitura della prestazione, tipo di produzione, profondità della produzione, requisiti di qualità, costi di produzione, ciclo di produzione, grado di automatizzazione, esternalizzazione, modello di turno, innovazione e diversificazione, portafoglio per prodotti e/o servizi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione delle condizioni quadro per il proprio settore in vista della fornitura di prestazioni ottimale.</li> <li>▪ Definizione degli obiettivi per il modo della fornitura di prestazioni.</li> <li>▪ Creazione di un piano di azione per la fornitura di prestazioni.</li> </ul>
<b>C2</b>	<b>Pianificazione del processo di produzione secondo criteri economici ed ecologici</b>	Organizzazione del processo produttivo (layout della produzione), possibili scenari, organizzazione flessibile, design del processo, potenziale di ottimizzazione, uso oculato dei materiali, raccolta dei rifiuti, punti di misurazione per la qualità, controllo finale, indici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione dei processi di produzione e delle risorse in vista di una produzione efficiente, economica e sostenibile per l'ambiente, tenendo conto delle esigenze legali e normative.</li> </ul>
<b>C3</b>	<b>Rilevazione del fabbisogno di mezzi di produzione</b>	Mezzi di produzione, dispositivi, impianti tecnici, ausili, materiali, prodotti semifiniti e finiti, analisi costi-benefici, "business case", pianificazione della necessità, metodi di valutazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinazione dei mezzi di produzione e degli impianti necessari per ogni fase di produzione in vista dei criteri qualitativi e quantitativi.</li> <li>▪ Rilevazione del fabbisogno di mezzi di produzione, ausili e materiali in pezzi e valore in denaro.</li> </ul>
<b>C4</b>	<b>Guida al processo di produzione avvalendosi del personale, dei mezzi di produzione e dei materiali</b>	Pianificazione e guida della produzione operativa, economicità, processo produttivo, necessità, sfruttamento, interferenza nella produzione operativa prevista, forniture mancate, misure preventive, riserve del personale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sorveglianza dei processi di produzione in vista della strutturazione economica e del processo produttivo senza problemi.</li> <li>▪ Organizzazione dello sfruttamento dei mezzi di produzione attraverso la gestione di necessità e capacità.</li> </ul>

C5	<b>Assicurazione dell'esame di qualità dei prodotti secondo criteri stabiliti</b>	Garanzia di qualità, esigenze qualitative, caratteristiche di controllo, limiti di tolleranza, divergenze, metodi di controllo (controlli completi, controlli a campione) misure di correzione e di prevenzione, selezione di parti difettose, raccolta dati, indici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sorveglianza dell'adempimento delle esigenze qualitative in conformità alle disposizioni.</li> </ul>
C6	<b>Assicurazione della disponibilità dei mezzi di produzione</b>	Manutenzione dei mezzi di produzione, sorveglianza dei mezzi di controllo, misure per il mantenimento dello stato corretto, ispezione (determinazione e valutazione dello stato effettivo, manutenzione (salvaguardia dello stato previsto), riparazione (ripristino dello stato previsto), analisi dello stato, probabilità di guasto, capacità di funzionamento, valutazione dello stato, dispositivi di produzione, disposizioni di sicurezza, piani di manutenzione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione delle misure per il mantenimento della condizione ordinaria dei mezzi di produzione.</li> <li>▪ Sorveglianza delle misure di mantenimento di tutti i mezzi di produzione secondo le direttive del produttore, il piano di manutenzione e l'uso.</li> </ul>
C7	<b>Utilizzo rispettoso dei materiali, delle sostanze ausiliari e dell'energia</b>	Management ambientale, consumo di energia e risorse, risorse naturali, emissione di gas serra e i loro effetti sul clima, penuria ecologica, materiale di consumo, efficienza, sostenibilità, utilizzabilità, quantità di rifiuti, strumenti di pianificazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborazione alla riduzione delle quantità di rifiuti.</li> <li>▪ Elaborazione di misure per l'incremento della quota di utilizzabilità.</li> <li>▪ Ottimizzazione del consumo di energia dei sistemi tecnici.</li> <li>▪ Esortazione del personale per un consumo rispettoso e l'impiego sostenibile delle risorse.</li> </ul>
C8	<b>Sorveglianza del processo di produzione avvanlendosi di indici</b>	KPI (Key Performance Indicator), valori critici e limite, misurazione della prestazione, efficienza ed effettività, costi di scarto, visualizzazione, procedura di misurazione, metodi di analisi, principi di valutazione, meccanismi di controllo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo del cockpit degli indici.</li> <li>▪ Rilevazione sistematica degli indici.</li> <li>▪ Valutazione dei valori misurati.</li> </ul>

C9	<b>Avvio di misure per l'ottimizzazione del processo di produzione</b>	Analisi del processo, potenziali di miglioramento, tempo, qualità, costi, impiego di capitale, flessibilità, motivazione, tecnologie digitali, punti deboli, grandezze d'influenza (effetti potenziali, probabilità di occorrenza, probabilità di scoperta), prevenzione cautelativa degli errori, fattori di influenza, metodi di analisi, metodi di ottimizzazione del processo, analisi dei punti deboli.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutazione del potenziale, dei rischi e dei punti deboli nel processo di produzione mediante metodi di analisi.</li> <li>▪ Definizione delle misure per l'attuazione dei potenziali di miglioramento.</li> <li>▪ Riduzione delle quote di scarto attraverso la regolamentazione e la pianificazione del processo.</li> </ul>
----	--	--	--

**D Comunicare con gli interlocutori****Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale comunicano in modo consono con i livelli e i destinatari con i quadri, i collaboratori, i superiori, le persone responsabili dei settori a monte e a valle, i fornitori, i clienti e gli altri uffici esterni e trasmettono informazioni efficienti e chiare.

Essi assicurano che l'informazione venga compresa dalla destinataria e dal destinatario e applicano miratamente le loro capacità retoriche e didattiche nei colloqui e nelle formazioni. Essi dispongono delle competenze personali per interagire in modo autentico e attendibile.

Durante le riunioni essi rivestono, a secondo della situazione, della composizione e della responsabilità, differenti ruoli, ad esempio quello della guida, del conduttore, delle specialiste e degli specialisti o di un partecipante.

Essi sostengono in modo strutturato i tipi più disparati di colloqui del personale con i quadri o con i collaboratori, sono sensibili agli interessi e ai desideri dell'interlocutore e sono in condizione di intromettersi in situazione di conflitto in modo inteso a ridurre le tensioni e a contribuire alla soluzione del conflitto.

Per la trasmissione di informazioni scritte e orali si avvalgono dei media idonei e impiegano come sostegno mezzi di presentazione per la raffigurazione grafica. Essi protocollano per iscritto e in modo comprensibile i risultati e le decisioni di riunioni, trattative e colloqui del personale.

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale comunicano in una prima lingua nazionale e inoltre in una lingua straniera importante per l'impresa (una seconda lingua nazionale o l'inglese).

<b>D</b>		<b>Comunicare con gli interlocutori</b>	
<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti</b>	<b>Criteri di prestazione</b>
<b>D1</b>	<b>Sviluppo del concetto di comunicazione nell'ambito della strategia dell'impresa</b>	Concetto di comunicazione, strategia di comunicazione, obiettivi di comunicazione, flusso della comunicazione, ciclo di comunicazione, tipi e metodi di comunicazione, informazione e riscontro, piattaforme di comunicazione, strumenti di comunicazione, interazione, credibilità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione di condizioni quadro per il proprio settore in vista di una comprensione unica per la comunicazione.</li> <li>▪ Definizione degli obiettivi per il tipo di comunicazione.</li> <li>▪ Redazione del piano di azione per la comunicazione (K3)</li> </ul>
<b>D2</b>	<b>Trasmissione delle informazioni avvalendosi delle tecnologie di informazione e comunicazione adatte</b>	Tipi della diffusione dell'informazione, modalità di trasmissione, mezzi di informazione naturali e tecnici (lingua, lingua dei segni, registrazioni sonore e di immagini, proiezione di immagini, telefono, lettera, lettera circolare, giornale interno, cartellone, bacheca), servizi e piattaforme basati su IP (Internet, Intranet, telefonia, videotelefonia, reti social).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisione delle informazioni a misura dei destinatari e dell'obiettivo.</li> <li>▪ Utilizzo del mezzo di informazione e comunicazione idoneo al gruppo di aventi diritto.</li> <li>▪ Espressione delle informazioni secondo i principi della comunicazione.</li> </ul>
<b>D3</b>	<b>Conduzione delle riunioni con i gruppi di aventi diritto interni ed esterni</b>	Organizzazione della riunione, obiettivo della riunione, invito, ordine del giorno, conduzione della riunione, stile del colloquio, formazione di opinione, contributi, richieste, decisioni, votazioni, modi e tecniche di conduzione, visualizzazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impostazione in modo strutturato e organizzato delle riunioni con differenti gruppi di aventi diritto.</li> <li>▪ Sostegno metodico della formazione di opinione.</li> <li>▪ Sviluppo dei risultati della riunione.</li> </ul>
<b>D4</b>	<b>Interazione imprenditoriale e convincente con i gruppi di aventi diritto esterni</b>	Strategie di trattative, interessi dei partecipanti, opzioni decisionali, criteri di valutazione oggettivi, modo di porsi personale, stile di trattativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappresentazione convincente dell'impresa e dei suoi prodotti e delle sue prestazioni nei confronti di fornitori, clienti e autorità.</li> <li>▪ Conduzione di trattative con fornitori, clienti e altri gruppi di aventi diritto nell'interesse dell'impresa.</li> </ul>

<b>D5</b>	<b>Sostenere un colloquio del personale con quadri e collaboratori</b>	Colloqui del personale (colloquio di qualifica, colloquio di condizionamento, colloquio di critica, colloquio per comunicare brutte notizie, colloquio di uscita), processo del colloquio (preparazione, esecuzione, follow-up), livello oggettivo e di relazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparazione strutturata e orientata all'obiettivo di colloqui del personale.</li> <li>▪ Valutazione di possibili campioni di comportamento e reazioni delle persone interessate.</li> <li>▪ Impostazione dei colloqui del personale con collaboratori in funzioni diverse e con riferimento alla situazione attuale.</li> <li>▪ Giungere a conclusioni dal colloquio del personale e dalle informazioni ricevute.</li> </ul>
<b>D6</b>	<b>Risoluzione di conflitti sul posto di lavoro</b>	Tipi di conflitto, fasi del conflitto, dinamica nel team di lavoro, metodi di elaborazione del conflitto, conduzione del conflitto, analisi del conflitto, misure e accordi, aiuto interno o esterno, prevenzione del conflitto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risoluzione di conflitti interni all'organizzazione nell'interesse dell'impresa.</li> <li>▪ Sostegno dei collaboratori e del team di lavoro nell'elaborazione del conflitto di propria forza o avvalendosi di uno specialista.</li> </ul>
<b>D7</b>	<b>Documentazione scritta di riunioni e di procedure</b>	Tipi di documentazione (rapporto di lavoro, relazione, rapporto di svolgimento e delle decisioni, protocollo dell'esperimento e di laboratorio, documentazione del progetto), diritti e doveri come autore/trice, funzione e struttura, contenuti essenziali, stile del linguaggio, obiettività.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prova strutturata delle informazioni e delle decisioni per l'ulteriore utilizzo.</li> </ul>
<b>D8</b>	<b>Esecuzione di formazioni per quadri e personale</b>	Target (clienti o personale), necessità di competenza, obiettivi, pianificazione, struttura e contenuti, mezzi ausiliari, documentazioni, metodica, piano di istruzione e formazione, controllo dell'obiettivo di apprendimento, prova.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esecuzione delle istruzioni e delle formazioni a misura di obiettivo e di necessità.</li> </ul>
<b>D9</b>	<b>Comunicazione in una lingua straniera importante per l'impresa</b>	Lingua straniera a livello A2 secondo QCER: «Comprendersi in situazioni conosciute con frasi brevi (utilizzo elementare della lingua).»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicazione con frasi brevi con i clienti, i fornitori e i collaboratori in una seconda lingua nazionale (tedesco, francese, italiano) o in inglese.</li> </ul>

**E Gestire con gli interlocutori****Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale dirigono progetti dell'impresa relativi al processo e specifici per i clienti.

Essi elaborano basi decisionali complete e significative, pianificano la prestazione del progetto, le risorse e i costi. Essi gestiscono e sorvegliano tutte le attività del progetto e le coordinano con progetti paralleli.

Essi impiegano metodi di gestione del progetto, utilizzano software applicativi adeguati e sono responsabili della documentazione del progetto e dell'amministrazione dei documenti.

Essi provvedono alla comunicazione all'interno del team e con le autorità decisionali.

Essi presentano i risultati del progetto e le prestazioni erogate in modo convincente davanti alle commissioni e sono responsabili per la chiusura del progetto. Essi garantiscono il consuntivo del progetto e avviano le misure per l'ottimizzazione del management del processo.

E		Gestire con gli interlocutori	
Competenze operative professionali		Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti	Criteri di prestazione
E1	<b>Sviluppo delle basi decisionali per l'approvazione del progetto</b>	Avvio del progetto, pianificazione approssimativa del progetto, impostazione della problematica, delimitazione del progetto, classificazione del progetto, fasi del progetto e pietre miliari, organizzazione del progetto, pianificazione del tempo e delle risorse, valutazione del dispendio e dei costi, fattori di successo, validità del progetto, approvazione del progetto, metodi di gestione del progetto, metodi di analisi, analisi della situazione e del contesto, analisi ambientale, Business Case, piano approssimativo del progetto, piano delle pietre miliari, capitalato, tecniche decisionali, riunioni preliminari.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione del progetto tenendo conto del contenuto e dell'obiettivo.</li> <li>▪ Valutazione della fattibilità, delle possibilità e dei rischi per la realizzazione del progetto.</li> <li>▪ Elaborazione specifica e sistematica dell'incarico di progetto fino al pronto per la decisione.</li> </ul>
E2	<b>Pianificazione dei dettagli del progetto e delle risorse</b>	Pianificazione dei dettagli del progetto, pianificazione dei compiti, pianificazione delle risorse, pianificazione dei termini, responsabilità e competenze, commissioni direttive, risultati della pianificazione, svolgimento del progetto (Project Life Cycle), Controlling, tecniche di progettazione, metodi di analisi, piani dettagliati del progetto, gestione e analisi del rischio, piano strutturale del progetto, piano dei termini, portafoglio del progetto, piano operativo per il personale, piano delle risorse, piano di spesa, piano di comunicazione, protocolli, documentazione, Kick-off-Workshop, riunioni di pianificazione, Workshop.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione dei dettagli del progetto e dello svolgimento del progetto secondo l'incarico del progetto avvalendosi di software applicativi adeguati.</li> <li>▪ Assegnazione delle responsabilità alle persone dell'organizzazione del progetto.</li> <li>▪ Documentazione dei risultati della progettazione secondo le direttive dell'impresa.</li> <li>▪ Definizione della rendicontazione e del controlling.</li> </ul>

E3	<b>Guida dello svolgimento del progetto riguardo alle risorse, ai termini e ai risultati</b>	Esecuzione del progetto, guida e coordinamento delle attività, avanzamento del progetto, controlling del progetto, comunicazione del progetto (interna/esterna), metodi di gestione del progetto, metodi di guida, metodi di controlling, documentazione dell'andamento del progetto, risoluzione di problemi, analisi del rischio (management del rischio), rendicontazioni dello stato del progetto, piani di rete, protocolli, richieste di modifiche, riunioni di lavoro, riunioni di progetto con il committente o con la commissione di guida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guida delle attività e degli incarichi di lavoro in vista dello svolgimento con successo del progetto.</li> <li>▪ Sorveglianza del progresso del progetto o del portafoglio di progetto compresi i piani dettagliati del progetto.</li> <li>▪ Risoluzione degli inconvenienti nell'avanzamento del progetto.</li> <li>▪ Adeguamento della pianificazione del progetto in caso di modifiche.</li> <li>▪ Elaborazione di basi decisionali per il datore di lavoro o la commissione guida. Strutturazione dell'informazione e della comunicazione interne ed esterne in conformità alle direttive dell'impresa.</li> </ul>
E4	<b>Assicurazione della consegna dei risultati del progetto e della documentazione</b>	Conclusione del progetto, qualità, criteri di accettazione, accettazione del progetto, assicurazione di esperienza, decostruzione delle strutture create, confronto obiettivo-rendimento, analisi della conclusione del progetto, procedura di consegna, protocolli, rendicontazione della conclusione del progetto, riunione di conclusione del progetto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutazione della completezza e della qualità dell'obiettivo del processo e del risultato secondo i criteri di collaudo.</li> <li>▪ Illustrazione sistematica del risultato per la committente o il committente per l'accettazione formale.</li> </ul>
E5	<b>Valutazione dello svolgimento e del successo di progetti secondo i criteri e gli standard</b>	Successo del progetto, consultivo (dispendi, termini, costi), esperienze fatte (Lessons Learned), processo della collaborazione, consuntivo, metodi di verifica, valutazione, riflessione, bilancio finale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confronto della pianificazione e del successo del progetto effettivo nell'ambito di un consuntivo.</li> <li>▪ Valutazione del successo del progetto e delle esperienze fatte.</li> </ul>
E6	<b>Presentazione del progetto e dei risultati davanti a commissioni</b>	Risultati del progetto, budget/costi, stato di indici importanti, metodi di presentazione, metodi di rappresentazione, presentazione, rapporto, media di presentazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spiegazione con media di presentazione adeguati davanti a target vari del risultato del progetto, dei risultati della conclusione del progetto e delle conoscenze acquisite.</li> </ul>

<b>E7</b>	<b>Conclusione contenutistica, sociale e formale delle attività progettuali</b>	Fine del progetto, debriefing, valutazione dell'andamento del progetto, potenziale di miglioramento, scioglimento dell'organizzazione del progetto, scarico del team di progetto, riunione di conclusione del progetto, workshop di conclusione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attuazione della conclusione del progetto e scarico ufficiale del team del progetto.</li> </ul>
<b>E8</b>	<b>Avvio di misure per l'ottimizzazione della gestione del progetto</b>	Fase post progettuale, follow-up, lavori di attuazione, adeguamenti del processo, progetti successivi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione delle responsabilità per i lavori di attuazione.</li> <li>▪ Assicurazione dell'esecuzione di progetti successivi necessari.</li> <li>▪ Impiego delle conoscenze acquisite e delle ottimizzazioni nella gestione del progetto per i progetti successivi.</li> </ul>

**F Gestire la catena di approvvigionamento****Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigenti di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale organizzano una catena della creazione del valore orientata all'impresa, dall'approvvigionamento alla produzione fino alla consegna al cliente. Essi strutturano e gestiscono tutte le risorse necessarie e disponibili nel modo più efficiente e trasparente possibile.

Essi dirigono il processo di approvvigionamento secondo le direttive di approvvigionamento dell'impresa.

Essi assicurano la logistica merci dall'inbound all'outbound. Essi sorvegliano il coordinamento e la concertazione ottimali attraverso tutte le istanze della catena del valore e individuano i potenziali di miglioramento nelle interfacce interne all'impresa ed esterne e nella sostenibilità.

Essi assicurano la qualità e l'economicità dei processi di stoccaggio e di uscita dal deposito. Essi provvedono a una registrazione ininterrotta di tutti i movimenti degli oggetti di magazzino, per garantire un controllo quantitativo e in termini di valore delle scorte.

F		Gestire la catena di approvvigionamento	
Competenze operative professionali		Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti	Criteri di prestazione
F1	<b>Sviluppo del concetto della catena di approvvigionamento nell'ambito della strategia impresa</b>	Concezione, organizzazione SC, condizioni quadro, catena della creazione di valore, criteri per i singoli anelli della catena quali approvvigionamento, produzione, logistica di magazzino (KANBAN, JIT e.s.), distribuzione, flusso di merci, gestione dei materiali e smaltimento, outsourcing, codice di approvvigionamento, rischi a causa di condizioni ambientali in cambiamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione delle condizioni quadro per il proprio settore in vista della catena di valore ottimale.</li> <li>▪ Definizione degli obiettivi per il modo della creazione di valore.</li> <li>▪ Redazione del piano di azione per la catena di approvvigionamento.</li> </ul>
F2	<b>Pianificazione della catena della creazione di valore secondo il concetto SC</b>	Catena della creazione di valore, interfacce, input, output, KPI (Key Performance Indicator), ciclo di produzione, origine del materiale di produzione, dichiarazione di provenienza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificare la catena della creazione di valore tenendo conto del processo di produzione stabilito e dei compiti esternalizzati.</li> <li>▪ Definizione dell'input e dell'output di tutti i processi della catena di approvvigionamento.</li> <li>▪ Definizione di tutti i passi di output del KPI.</li> </ul>
F3	<b>Sostegno della catena di creazione di valore con processi e sistemi adeguati</b>	Gestione dei processi dell'impresa, sistema di gestione della qualità, software/strumenti di sostegno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applicazione del concetto Keyuser per tutti i sistemi IT impiegati all'interno della produzione</li> <li>▪ Esecuzione di audit interni per l'intera catena di creazione di valore.</li> </ul>
F4	<b>Strutturazione della collaborazione con i fornitori</b>	Analisi del mercato di approvvigionamento, collaborazione con i fornitori, gestione dei fornitori con audit, valutazione e giudizio, potenziali di ottimizzazione, creazione di rapporti con i fornitori a media e lunga scadenza, gestione del rischio dei fornitori, fornitori alternativi, partenariato di sviluppo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione dei portafoglio dei fornitori.</li> <li>▪ Esecuzione sistematica della valutazione dei fornitori.</li> <li>▪ Esecuzione della gestione dei fornitori</li> <li>▪ Esecuzione della gestione dei fornitori strategica e tattica.</li> </ul>

F5	<b>Assicurazione dell'approvvigionamento di beni e servizi</b>	Concetto di approvvigionamento, pianificazione dell'approvvigionamento, approvvigionamento da mercati locali, da paesi terzi e dall'associazione del gruppo, alternative di approvvigionamento, disposizioni di importazione, disposizioni doganali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione dei costi e del momento dell'approvvigionamento.</li> <li>▪ Esecuzione dell'approvvigionamento operativo in conformità alle direttive del concetto di approvvigionamento.</li> <li>▪ Sorveglianza dei costi, della qualità e del termine di consegna.</li> <li>▪ Ottimizzazione dell'uso e il consumo sostenibile di tutti i beni.</li> </ul>
F6	<b>Organizzazione dello svolgimento della logistica inbound</b>	Identificazione della merce, interruzioni nel funzionamento, controllo delle merci (identità, quantità e tracciabilità), magazzino intermedio fino al termine del controllo delle merci ricevute, marcatura della merce, registrazione della merce ricevuta, deposito in quarantena per le merci non conformi, documentazione della qualità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strutturazione di processi inbound efficienti con l'infrastruttura necessaria.</li> <li>▪ Esecuzione dell'arrivo delle merci in vista dell'accettazione e dell'identificazione.</li> <li>▪ Esecuzione del controllo delle merci in entrata in ottemperanza dei criteri di qualità richiesti.</li> </ul>
F7	<b>Assicurazione della logistica di produzione all'interno del settore</b>	Concetti di logistica, immagazzinaggio di merci. scorte di magazzino, immagazzinaggio, necessità di posto, trasporti interni, percorsi, magazzino di periferia, stazioni ferroviarie, intervalli di fornitura, documenti di accompagnamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizzazione dei trasporti all'interno dell'impresa.</li> <li>▪ Organizzazione dell'immagazzinaggio e dell'immagazzinaggio intermedio delle merci.</li> </ul>
F8	<b>Organizzazione dello svolgimento della logistica outbound</b>	Esame, selezione, unità di spedizione, commissionamento, documenti di fornitura, fattura, consegna a spedizionieri esterni o a posti di trasporto interni, conferma di ritiro, disposizioni di esportazione, disposizioni doganali, Incoterms (aria, acqua, terreno), assicurazione di rischio del trasporto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strutturazione di processi di outbound efficienti con l'infrastruttura necessaria.</li> <li>▪ Esecuzione dell'approntamento della merce per la spedizione.</li> <li>▪ Avvio del trasporto della merce con le formalità necessarie.</li> </ul>

F9	<b>Sorveglianza dello svolgimento e degli indici della catena di approvvigionamento</b>	Processi interni ed esterni, conferimento nel magazzino, tempi di immagazzinaggio, ciclo di produzione, processi di pulitura, selezione, imballaggio, immagazzinaggio per la spedizione, indici e KPI (Key Performance Indicator), meccanismi e strumenti di controllo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo del cockpit degli indici.</li> <li>▪ Avvio di misure in caso di divergenze.</li> </ul>
F10	<b>Avvio delle misure per l'ottimizzazione del processo della catena di approvvigionamento</b>	Processo di miglioramento continuo, gestione dei negozi, modi di approccio, metodi e strutture, sviluppo industriale, digitalizzazione, efficienza ed effettività, analisi dei cicli di vita e bilanci ecologici, GRI (Global Reporting Initiative), strumenti IT, iniziativa di riduzione dei costi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applicazione di metodi di analisi adeguati per i miglioramenti del processo.</li> <li>▪ Applicazione di approcci e metodi per la strutturazione sostenibile della catena di creazione di valore.</li> </ul>
F11	<b>Disbrigo della gestione scorte in materia di quantità e valore</b>	Amministrazione del magazzino, copertura del fabbisogno, rotazione del magazzino, valutazione del magazzino, dati di conservazione, sorveglianza dello scarto, consumo superiore non pianificato e ammanchi, quantità di ordinazione ottimali, inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assicurazione dell'amministrazione del magazzino ottimale.</li> <li>▪ Esecuzione dei controlli di scorte e dell'inventario del magazzino.</li> </ul>

**G Assicurare la gestione dell'impresa e finanziaria****Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale si occupano dei concetti di organizzazione e gestione degli atti imprenditoriali e della gestione e strutturano il proprio settore finalizzato all'obiettivo.

Essi calcolano i costi di produzione dei prodotti e dei servizi, sostengono il processo di pianificazione di economia dell'impresa e collaborano attivamente al piano del budget e degli investimenti.

Essi valutano gli indici di economia dell'impresa e le variabili di misura e di controllo finanziarie, valutano l'importanza per il successo dell'impresa e ne derivano le conclusioni per la gestione dell'unità organizzativa.

Essi valutano il calcolo dei costi e il risultato di gestione e utilizzano le informazioni per la strutturazione del processo in corso.

Essi prendono decisioni riguardo ai mezzi in cooperazione con gli organi di decisione e organizzazione e tenendo conto dei processi a monte e a valle.

<b>G</b>		<b>Assicurare la gestione dell'impresa e finanziaria</b>	
<b>Competenze operative professionali</b>		<b>Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti</b>	<b>Criteri di prestazione</b>
<b>G1</b>	<b>Collaborazione al concetto finanziario nell'ambito della strategia dell'impresa</b>	Obiettivi raggiungibili e misurabili, variabili di misura, gestione dell'impresa, reporting dell'impresa, approcci, metodi, strumenti, capacità di esistenza, redditività, capacità finanziaria, finanziamento interno ed esterno, piano di investimenti, patrimonio circolante, rentabilità, liquidità, sicurezza finanziaria, modelli di finanziamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione delle condizioni quadro per il proprio settore in vista di un successo dell'impresa ottimale.</li> <li>▪ Definizione degli obiettivi per il modo di fare business.</li> <li>▪ Stesura del programma di azione per la gestione finanziaria.</li> <li>▪ Elaborazione delle condizioni quadro per il proprio settore in vista del concetto finanziario.</li> </ul>
<b>G2</b>	<b>Stesura del budget per il proprio settore</b>	Spesa, reddito, prescrizioni di forma, comprendere la struttura del budget, indici più importanti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione del budget per il proprio settore.</li> </ul>
<b>G3</b>	<b>Elaborazione del piano di investimento per il proprio settore</b>	Calcolo degli investimenti, pianificazione del fabbisogno, approvvigionamento sostitutivo, processo di autorizzazione, Make or Buy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compilazione di varianti di investimento.</li> <li>▪ Valutazione di varianti di investimento.</li> <li>▪ Abbozzo di un piano di investimento come base decisionale.</li> </ul>
<b>G4</b>	<b>Sorveglianza degli indici economici e finanziari</b>	Costi e ricavi, EBITDA, EBIT, rentabilità, liquidità, grado di indebitamento, capitale proprio/di terzi, contributo di copertura, Break-even, patrimonio circolante netto, merce in lavorazione, accantonamenti e riserve.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calcolo degli indici dell'impresa e finanziari.</li> <li>▪ Analisi delle divergenze dal budget.</li> </ul>
<b>G5</b>	<b>Avvio per il raggiungimento degli indici economici</b>	Scenari, conoscenza dei nessi, determinare misure mirate con effetto a breve, media e lunga scadenza, analisi (SWOT, analisi del portafoglio, analisi del ciclo di vita).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stima delle possibilità di contributo del proprio settore per il raggiungimento degli indici dell'impresa.</li> <li>▪ Valutazione delle conseguenze sul proprio settore da scenari per il raggiungimento degli indici dell'impresa.</li> </ul>

<b>G6</b>	<b>Collaborazione al disbrigo della gestione dei pagamenti</b>	Disbrigo, accettazione di fatture, controllo contabile, contabilizzazione, ordini di pagamento, conteggio intermedio, conteggio finale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controllo formale e oggettivo di fatture in entrata per approvvigionamenti nel proprio settore secondo le direttive dell'impresa.</li> <li>▪ Assegnazione delle fatture ai conti giusti della contabilità.</li> </ul>
<b>G7</b>	<b>Analisi del preventivo e del consultivo delle prestazioni e dei prodotti</b>	Calcolo dei costi per commessa, calcolo dei costi di copertura, calcolo consuntivo, Break-even, costi variabili e fissi, prezzi di costo e margini, centri di costo, calcolo dei costi del processo operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applicazione del calcolo dei costi per commessa.</li> <li>▪ Sviluppo delle possibilità per la salvaguardia o l'incremento della redditività sulla base del calcolo.</li> </ul>
<b>G8</b>	<b>Valutazione del calcolo dei costi in vista di decisioni dell'impresa</b>	Contabilità dell'impresa, calcolo dei costi, contabilità dei centri di spesa, tipi di costo, unità di costo, cartella conto di gestione dell'impresa, inventario, controlling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutazione delle cifre della contabilità dell'impresa per il proprio settore.</li> <li>▪ Derivazione delle misure adeguate dalla valutazione della contabilità dell'impresa.</li> </ul>
<b>G9</b>	<b>Interpretazione del bilancio e del conto profitti e perdite</b>	Bilancio, rendiconto economico, calcolo del Cash-Flow (calcolo del flusso monetario), pianificazione della liquidità, inventario, ammortamento/attivazione, costi, ricavi, conseguenze, ammortamenti e riserve.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutazione del rendiconto economico e del bilancio del proprio settore.</li> <li>▪ Spiegazione degli effetti di indici dell'impresa riguardo al rendiconto economico.</li> </ul>

**H** Applicare i processi di sostegno**Descrizione dell'ambito delle competenze operative**

Le Dirigente di produzioni industriale e i Dirigenti di produzioni industriale identificano le fonti di pericolo e prendono le misure finalizzate ad evitare danni alle persone, alle cose e all'ambiente.

Essi decidono circa le misure per il rispetto della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute, tenendo conto delle leggi e delle direttive.

Essi provvedono alla preparazione dell'esecuzione di misure di manutenzione agli edifici, ai sistemi tecnici e agli impianti.

Essi applicano i metodi e le soluzioni per l'utilizzo e la protezione di risorse quali i materiali, l'energia e i materiali ausiliari nonché i rifiuti e le acque reflue.

Essi sorvegliano in continuazione tutte le applicazioni processuali con metodi di analisi adeguati, valutano gli indici e gli eventi e ne traggono le conclusioni che entrano continuamente nel processo di sostegno e contribuiscono a una sicurezza maggiore. Essi organizzano misure per la minimizzazione del rischio in concertazione con applicazioni processuali a monte e a valle.

H		Applicare i processi di sostegno	
Competenze operative professionali		Disposizioni tematiche dettagliate/contenuti	Criteri di prestazione
H1	<b>Collaborazione al concetto di sicurezza nell'ambito della strategia dell'impresa</b>	Evitare danni alle persone, alle cose e all'ambiente, Legge sul lavoro (LL), Legge sull'assicurazione contro gli infortuni (LAINF), Legge sulla protezione dell'ambiente (LPAmb), Legge sui prodotti chimici (LPChim), scheda di dati di sicurezza, regolamento aziendale (secondo l'articolo 37 LL), piano di emergenza, vie di evacuazione, punti di raccolta, prevenzione dei guasti, etichettatura e stoccaggio delle sostanze chimiche, prevenzione, formazione, concetto per i rifiuti, soluzioni settoriali, incaricati della sicurezza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborazione delle condizioni quadro per il proprio settore in vista di evitare danni alle persone, alle cose e all'ambiente.</li> <li>▪ Definizione degli obiettivi per il modo di lavorare e di comportarsi sicuro ed ergonomico.</li> <li>▪ Redazione del piano di azione per l'attuazione della sicurezza per le persone, le cose e l'ambiente.</li> </ul>
H2	<b>Identificazione dei pericoli e dei rischi nell'impresa e nei suoi processi</b>	Gestione del rischio, identificazione del pericolo (pericoli particolari, condizioni particolari sul posto di lavoro, pericoli di incendio ed esplosione, influenze chimiche e biologiche, influenze fisiche ecc.), valutazione del rischio, misure di protezione, audit, valutazione dei rischi, portafoglio dei pericoli, matrice del rischio, diagramma del rischio, piano di misure, protocollo degli eventi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificare i pericoli e i rischi mediante l'analisi sistematica del rischio.</li> <li>▪ Esecuzione periodica degli audit.</li> <li>▪ Redazione del piano di misure ricorrendo al portafoglio dei rischi.</li> </ul>
H3	<b>Avvio di misure finalizzate alla minimizzazione del rischio nel proprio settore</b>	Realizzazione delle misure, misure immediate, direttive, adeguamenti dei processi, meccanismi di controllo, responsabilità dell'impresa, assicurazione contro gli infortuni professionali e non professionali, direttiva di sicurezza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutazione costante dei rischi importanti.</li> <li>▪ Fronteggio dei rischi sulla base delle decisioni dell'impresa.</li> <li>▪ Elaborazione di direttive di sicurezza per la gestione dei mezzi operativi.</li> <li>▪ Elaborazione di direttive di sicurezza per visitatori/trici e fornitori/trici di servizi esterni.</li> <li>▪ Elaborazione di direttive di sicurezza per lavori presso clienti.</li> </ul>

<b>H4</b>	<b>Imposizione di misure finalizzate alla manutenzione dell'infrastruttura</b>	Diritti e doveri dei datori di lavoro e dei lavoratori, linee guida CFSL, direttive, condizioni di lavoro sane (igiene, ergonomia, orari di lavoro, stress ecc.), disposizioni di sicurezza, impianti di sicurezza, dispositivi di protezione personale, comportamento in caso di emergenza, addestramento e istruzione, prova dell'avvenuto addestramento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controllo del rispetto delle istruzioni e delle misure per evitare il rischio.</li> <li>▪ Esecuzione di formazioni e istruzioni in modo comprovabile.</li> <li>▪ Esecuzione di misure di prevenzione mirate e a lunga scadenza..</li> </ul>
<b>H5</b>	<b>Assicurazione della manutenzione dell'infrastruttura</b>	Manutenzione degli edifici, sistemi di controllo, validazione dell'infrastruttura, manutenzione interna, pezzi di ricambio per i sistemi e gli impianti tecnici, servizi, piano di assistenza, piano di manutenzione, piano di servizio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manutenzione degli edifici, dei sistemi e degli impianti tecnici per tutta l'aspettativa di vita in buono stato di funzionamento.</li> <li>▪ Gestione di sistemi di controllo per la sorveglianza dell'infrastruttura.</li> <li>▪ Avvio di misure per l'ottimizzazione e la conservazione dell'infrastruttura.</li> </ul>
<b>H6</b>	<b>Strutturazione dell'utilizzo sostenibile di materiali, materie ausiliari ed energie</b>	Utilizzo rispettoso, sostenibilità, ciclo dei materiali, utilizzo delle risorse, materie prime, energie, materie residue, materiali riciclabili, rifiuti speciali, riduzione dell'emissione dei gas serra attraverso la sostituzione di di materiali ausiliari e di fonti di energia fossile, riciclo (recupero di materiale ed energia), raccolta differenziata dei rifiuti, raccolta, approntamento e ritiro, smaltimento dei rifiuti, residui dal trattamento dei rifiuti, divieti e limitazioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione di un utilizzo rispettoso di materiali, materie ausiliari e dell'energia.</li> <li>▪ Sorveglianza dell'utilizzo di materiali, materie ausiliari, energie ed emissioni.</li> <li>▪ Assicurare il conferimento dei materiali residui per la riutilizzazione o lo smaltimento.</li> <li>▪ Esaminare continuamente la possibile sostituzione per i materiali ausiliari impiegati.</li> <li>▪ Ottimizzazione del fabbisogno di energia dei sistemi tecnici, degli impianti e dei macchinari.</li> </ul>
<b>H7</b>	<b>Avvio di misure finalizzate all'ottimizzazione dei processi di sostegno</b>	Processo di sicurezza, processo di manutenzione, processo di recupero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esame continuo del concetto di sicurezza riguardo all'attualità e alla praticabilità.</li> <li>▪ Sviluppo di misure strategiche per l'ottimizzazione dei processi di sostegno.</li> </ul>

**F.3. Glossar**

<b>Termine</b>	<b>Definizione</b>
Catena di produzione del valore	rappresenta le attività dell'impresa connesse del processo di produzione dei beni dell'impresa.
Cockpit degli indici	è una forma di visualizzazione per la rappresentazione di grandi quantità di cifre in forma compressa.
Concetto di sicurezza	comprende tutte le condizioni quadro importanti, gli obiettivi di sicurezza definiti dell'impresa nonché le misure per il raggiungimento dell'obiettivo.
Criticità	è l'importanza di una materia prima, la cui perdita rappresenterebbe un pericolo esistenziale.
Direttive	nome collettivo per il regolamento interno, il contratto collettivo di lavoro, le norme, le direttive, le esigenze dei clienti e le direttive interne.
Gestione delle scorte	è una gestione quantitativa e in termini di valore delle scorte di materiale (materiali grezzi, prodotti semifiniti e finiti, mezzi di produzione, mezzi ausiliari).
GRI (Global Reporting Initiative)	sono direttive applicabili a livello mondiale per i rapporti di sostenibilità di imprese.
Indici	nome collettivo per indici riguardo a personale, produzione, qualità, magazzino, mezzi, produttività, sfruttamento, sicurezza del lavoro, protezione ambientale e sostenibilità.
KPI (Key Performance Indicator)	sono indici chiave per la gestione e la rappresentazione della prestazione di un'impresa.
Leggi	nome collettivo per leggi e ordinanze importanti.
Logistica di produzione	garantisce l'evasione dell'incarico senza interruzioni e sprechi.
Logistica Inbound	assicura la fornitura e l'arrivo merci di beni necessari.
Logistica Outboundk	garantisce l'uscita delle merci e la distribuzione di beni.
Manutenzione	comprende tutte le misure per la garanzia di un'impresa sicura ed economica (quali il mantenimento, il servizio, la cura nonché gli approvvigionamenti di ricambi).
Materiali per la lavorazione	sono i materiali dai quali si producono i pezzi da lavoro e i prodotti.
Materiali riciclabili	sono materiali residui, che dopo il loro utilizzo possono essere riutilizzati, trasformati in altri prodotti o divisi in materie prime.
Materie residue	nome collettivo per materie che rimangono durante la produzione, l'elaborazione, la trasformazione o l'utilizzo di materie.

<b>Termine</b>	<b>Definizione</b>
Mezzi	nome collettivo per denaro, macchinari, impianti.
Mezzi ausiliari	nome collettivo per lubrificanti, grassi, oli, materie tossiche ecc.
Mezzi di produzione	nome collettivo per macchinari, impianti, apparecchiature e utensili.
Personale	nome collettivo per quadri, collaboratori e apprendisti.
Regolamento aziendale	serve alla previdenza per la salute e alla prevenzione degli infortuni ed è obbligatorio per le aziende industriali in conformità all'articolo 37-39 LL.
Regolamento interno	disciplina i dettagli per il contratto di lavoro, valido per il personale nell'impresa (chiamato anche regolamento del personale o degli impiegati).
Rifiuti	sono materiali residui, che dopo il loro utilizzo sono o eliminati o utilizzati come fonte di energia.
Risorse	nome collettivo per disponibilità materiale (finanziaria e fisica) e immateriale (personale).
Sostenibilità	è il modo di amministrare, con il quale si soddisfano esigenze presenti, senza privare le generazioni future dei mezzi di sussistenza (Sustainable Development).
Unità organizzativa	è un reparto, un ambito o un'impresa più piccola.