

## Profili professionali, contenuto della formazione, griglia delle competenze

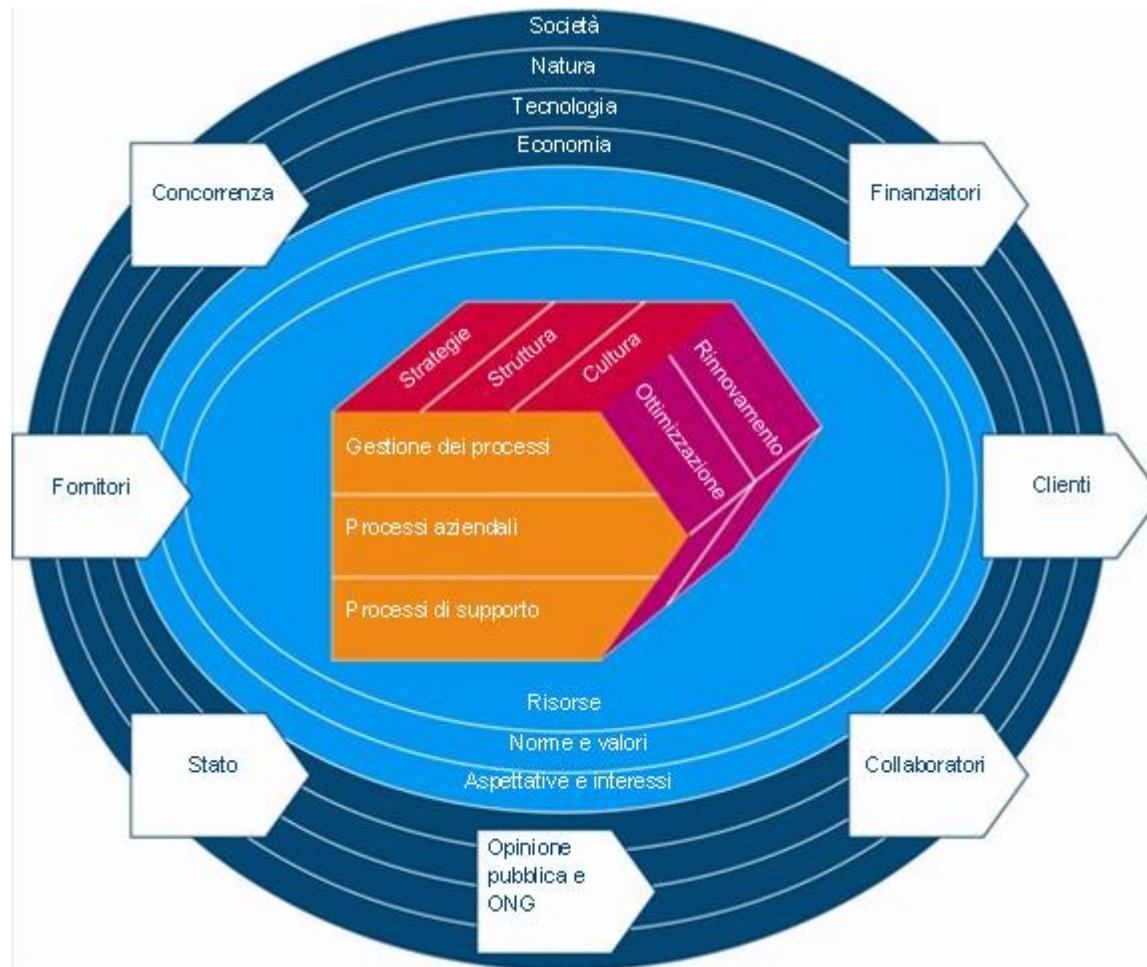
### *Specialista della gestione PMI (esame di professione)*

Con approfondimento relativo alle specifiche richieste delle PMI a conduzione familiare

01.01.2013

Modificazioni: 17 marzo 2016 (decisione della commissione GQ)

## Strutturazione della griglia delle competenze secondo il nuovo modello di Management di San Gallo<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Capaul, R. & Steingruber, D. (2010). *Betriebswirtschaft verstehen - Das St. Galler Management-Modell*. Oberentfelden: Sauerländer (disponibile solo in tedesco).

## Indice

1. Panoramica delle delimitazioni concernenti il futuro diploma per Specialista della gestione PMI (livello esame professionale superiore).
  - 1.1 Panoramica generale dei moduli e dei contenuti delle formazioni specifiche per le PMI a livello di esame di professione (EP) e esame professionale superiore (EPS)
  - 1.2. Panoramica generale della ponderazione dei temi della formazione per le PMI a entrambi i livelli (EP e EPS)
  - 1.3. Panoramica generale e confronto sulla ponderazione dei contenuti a livello di EP e EPS
  
2. Profilo professionale, griglia delle competenze e panoramica dei contenuti previsti dalla formazione per *Specialista della gestione PMI (EP)*
  - 2.1 Profilo professionale *Specialista della gestione PMI*
  - 2.2 Campi d'attività e situazioni operative EP come previsto dal modello di management San Gallo
  - 2.3 Panoramica dei contenuti della formazione a livello di EP *Specialista della gestione PMI*
  - 2.4 Griglia delle competenze *Specialista della gestione PMI*

### **1. Panoramica delle delimitazioni concernenti il futuro diploma per Specialista della gestione PMI (livello esame professionale superiore).**

Di norma i temi inerenti la gestione d'impresa per l'esame di professione e dell'esame professionale superiore sono gli stessi mentre al contrario i livelli richiesti sono differenti. I temi relativi all'esame di professione sono dettagliatamente descritti al n. 2.

## 1.1 Panoramica generale dei moduli e dei contenuti delle formazioni specifiche per le PMI a livello di esame di professione (EP) e esame professionale superiore (EPS)

<b>Gestione d'impresa</b>	Comprovate conoscenze generali di gestione d'impresa; politica d'impresa; punti forti e deboli, riconoscimento e analisi delle chance e dei rischi dell'impresa, individuazione dei rischi delle offerte e ponderazione delle strategie per limitare i rischi; imprenditoria; strategie imprenditoriali, responsabilità sociale d'impresa (CSR) e gestione ambientale; globalizzazione dal punto di vista delle PMI; sviluppo delle tendenze della globalizzazione in Europa e nel mondo.
<b>Leadership</b>  <b>Comunicazione,</b>  <b>Gestione del personale</b>	Leadership nella PMI; stile di gestione; gestione mirata dei collaboratori, decisioni sistematiche e metodiche; comprensione dei ruoli gestionali; consapevolezza dell'autogestione; gestione effettiva ed efficace delle riunioni.  Fondamenti di comunicazione; conduzione situativa dei colloqui; colloqui con i collaboratori; tecniche di presentazione e di motivazione.  Calcolo del fabbisogno, del reclutamento, dell'impiego, della valutazione, dello sviluppo e della riduzione del personale.
<b>Organizzazione</b>	Organizzazione aziendale: organizzazione dei processi e della costituzione aziendale; organigramma; mansionario; struttura dell'impresa. Cultura d'impresa; processi produttivi; diagrammi di rete. Cambiamenti organizzativi; strategie di crescita; management dell'innovazione e delle idee; tradizione contro innovazione.
<b>Contabilità e finanze</b>	Finanza e contabilità come strumenti di gestione nella PMI: contabilità finanziaria: bilancio, rendiconto economico, analisi della liquidità, conto del flusso monetario, chiusura annuale, temi di contabilità finanziaria per PMI. Contabilità aziendale: calcolo dei costi, calcolo, analisi dei contributi alla copertura, analisi del punto di pareggio, finanziamento, investimento; valutazione dell'impresa. Controllo di gestione: responsabilità dei dirigenti nel controllo di gestione.
<b>Marketing</b> <b>pubbliche relazioni</b>  <b>Rapporti con i fornitori e la clientela</b>	Politiche di prodotto, di prezzo, di comunicazione e di distribuzione; marketing mix. Strategie di marketing convenzionali e sostenibili, informazioni sulla sostenibilità dei prodotti; performance measurement. Interazione con: associazioni; istituzioni pubbliche; sindacati; media.  Interazione con i fornitori; acquisto, ordinazione di merci, gestione del magazzino, prestazioni nella produzione di beni e nel commercio di prodotti. Interazione con i clienti, fidelizzazione.

<b>PMI familiari</b>	Delimitazione: privato e azienda; ruolo della donna, ruolo dell'uomo, ruolo dei membri della famiglia; interessi del proprietario; pianificazione e gestione della successione all'interno della famiglia; proporzione tra capitale proprio e capitale esterno nelle imprese a conduzione familiare; piani di prelievo di denaro nel lungo periodo; equità delle prestazioni e appartenenza alla famiglia in relazione alle competenze e alle responsabilità.
<b>Diritto per la gestione d'impresa per le PMI</b>	Diritto contrattuale (contratto di acquisto, di lavoro, di locazione, di leasing). Diritto del lavoro; diritto delle assicurazioni sociali. Diritto esecutivo e fallimentare; fondamenti di diritto tributario; diritto dei beni immateriali. Valori e norme per la gestione e la supervisione d'impresa.

## 1.2 Panoramica generale della ponderazione dei temi della formazione per PMI per entrambi i livelli (EP e EPS)

Moduli / temi	Ponderazione
Gestione d'impresa	10%
Leadership, comunicazione, gestione del personale	25%
Organizzazione	5%
Contabilità e finanze	20%
Marketing, pubbliche relazioni, rapporti con i fornitori e la clientela	25%
Diritto per la gestione d'impresa per le PMI	15%

### Modulo / tema di approfondimento

<b>PMI a conduzione familiare</b>	Integrato in ciascun modulo o nelle offerte per destinatari specifici.
-----------------------------------	--

### 1.3 Panoramica generale e confronto della ponderazione dei contenuti a livello di EP e di EPS

Moduli / temi	Livello	
Gestione d'impresa	EP 3,5%	
	EPS 6,5%	
Leadership, comunicazione, gestione del personale	EP 16,5%	
	EPS 8,5%	
Organizzazione	EP 2,5%	
	EPS 2,5%	
Contabilità e finanze	EP 10%	
	EPS 10%	
Marketing, pubbliche relazioni, rapporti con i fornitori e la clientela	EP 18%	
	EPS 7%	
Diritto per la gestione d'impresa per le PMI	EP 7,5%	
	EPS 7,5%	
PMI a conduzione familiare	EP 100%	
	EPS 0%	

## **2. Profilo professionale e panoramica dei contenuti previsti dalla formazione per Specialista della gestione PMI (EP)**

### **2.1 Profilo professionale Specialista della gestione PMI**

#### **Ambito di lavoro**

L'economia svizzera è costituita per il 90 per cento da piccole e medie imprese (PMI) attive sia nel commercio settore produttivo (come per esempio aziende artigiane, piccole industrie ecc.) o nel settore dei servizi (come per esempio nel commercio specializzato, industria alberghiera ecc.). Molte di loro appartengono a famiglie e vengono gestite da membri della famiglia. L'ambito di attività delle specialiste e degli specialisti della gestione PMI abbraccia quindi molteplici settori e ambiti piuttosto vasti del panorama economico svizzero.

- Le specialiste e gli specialisti della gestione PMI svolgono compiti di direzione e gestione presso piccole e medie imprese e, in particolar modo, presso imprese gestite dal proprietario.
- Nell'ambito dello svolgimenti di tale funzione le specialiste e gli specialisti della gestione PMI rispondono in prima persona del rischio d'impresa ma sono anche gli artefici del successo della stessa.
- Le specialiste e gli specialisti della gestione PMI hanno contatti diretti con altri componenti del direttivo (tra cui le comproprietarie o i comproprietari), e con collaboratori, clienti e fornitori.

#### **Principali competenze operative**

Le specialiste e gli specialisti della gestione PMI sono in grado di:

- gestire la propria impresa o la propria unità aziendale autonoma (analizzare e gestire il contesto in cui l'impresa opera, i gruppi d'interesse e l'impresa mediante strumenti d'economia aziendale);
- vedere l'impresa in maniera globale, valutarne le attività imprenditoriali, assegnarle ai singoli settori d'attività dell'impresa come anche delegare i compiti in modo chiaro;
- influenzare l'impresa in modo positivo, mediante l'analisi del contesto imprenditoriale, del potenziale d'impresa, dei problemi nonché delle conseguenti misure imprenditoriali;
- stabilire connessioni tra gli obiettivi d'impresa e le condizioni quadro economico-aziendali;
- vedere il contesto in cui opera l'impresa e gli sviluppi globali sui mercati nell'ottica della propria impresa;
- far fronte in modo professionale, sulla base delle conoscenze specifiche acquisite, ai compiti di gestione del personale (reclutare, assumere, motivare);
- disporre degli strumenti necessari per una gestione d'impresa consapevole (Corporate Social Responsibility CSR) e conoscere e applicare in maniera professionale i sistemi di tutela dell'ambiente;

- presentare abilmente se stessi e l'impresa ai gruppi d'interesse e commercializzare in maniera ottimale i prodotti e/o i servizi;
- disporre una struttura organizzativa interna efficiente e stabilire procedure organizzative in seno all'impresa;
- avere una visione d'insieme della situazione finanziaria dell'impresa e analizzare i bilanci annuali sulla base delle proprie conoscenze finanziaria e di contabilità aziendale.

Le specialiste e gli specialisti della gestione PMI presso un'impresa gestita dal proprietario sono inoltre in grado di:

- ripartire e condividere la gestione, le decisioni e i rischi dell'impresa gestita dal proprietario;
- sostenere e aiutare la propria partner/il proprio partner o gli altri membri della famiglia tutelando così sia gli interessi dell'impresa sia quelli della famiglia;
- coordinare le proprie attività, quelle dei propri collaboratori, della partner/del partner e dei membri della famiglia;
- essere consapevoli dell'influenza che i membri della famiglia esercitano sull'impresa e di integrare in maniera efficace nella gestione d'impresa le particolarità e le necessità della famiglia.

### **Esercizio della professione**

Le specialiste e gli specialisti della gestione PMI

- adempiono a mansioni di direzione e gestione nelle imprese di piccole e medie dimensioni nonché nelle imprese gestite dai proprietari;
- in qualità di (com)proprietarie o (com)proprietari, o ancora di potenziali (com)proprietarie o potenziali (com)proprietari, rispondono in prima persona del rischio d'impresa ma sono anche gli artefici del successo della stessa;
- se l'impresa appartiene alla famiglia, in virtù della loro posizione speciale, condividono direzione, decisioni e rischi dell'impresa; con la loro partecipazione contribuiscono considerevolmente allo sviluppo, all'innovazione o, in generale, al mantenimento dell'impresa o dell'impresa familiare;
- il controllo della pianificazione d'impresa (costituzione, ulteriore sviluppo, soglie critiche, scioglimento o vendita) così come della valutazione costante dei rischi, del fabbisogno innovativo e della formazione continua giocano un ruolo centrale;
- sono i punti di contatto diretti degli altri membri dei quadri (tra cui comproprietarie o comproprietari), collaboratori, clienti e fornitori.

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

Le specialiste e gli specialisti della gestione PMI

- conoscono le sfere di attività economia, tecnologia e natura e l'influsso da loro esercitato sull'attività dell'impresa e sfruttano tale influsso per le necessità dell'impresa stessa.
- interagiscono in maniera efficace e professionale con i gruppi d'interesse clienti, collaboratori, fornitrici/fornitori e finanziatrici/finanziatori.
- adducono fatti o condizioni utili a motivare le decisioni aziendali e li presentano ai gruppi d'interesse.
- considerano e applicano le condizioni quadro giuridiche in ogni ambito d'attività dell'impresa.
- orientano le loro operazioni allo sviluppo sostenibile e combinano aspetti economici, sociali, ecologici e culturali.

L'esame di professione è orientato alle performance.

<b>Moduli o temi EP</b>	<b>Valori di riferimento</b> Numero di lezioni per modulo
<b>Gestione generale d'impresa</b>	<b>30*</b>
<b>Leadership, comunicazione, gestione del personale</b>	<b>70*</b>
<b>Organizzazione</b>	<b>20*</b>
<b>Contabilità e finanza</b>	<b>80*</b>
<b>Marketing, pubbliche relazioni, rapporti con i fornitori e la clientela</b>	<b>80*</b>
<b>Diritto per la gestione d'impresa per le PMI</b>	<b>50*</b>

<b>PMI a conduzione familiare</b>	<b>Integrato nei moduli corrispondenti</b>
-----------------------------------	--

Le competenze nelle questioni specifiche delle PMI gestite dai proprietari vengono affinate nei singoli moduli seguendo un orientamento mirato ai gruppi target. Gli offerenti propongono percorsi di studio specifici in base ai gruppi di destinatari (PMI a conduzione familiare).

\* Il numero delle lezioni si riferisce unicamente ai tempi necessari per le lezioni e da questo non possono essere dedotti i tempi necessari per la procedura di validazione poiché essa si orienta all'accertamento dei risultati / della prestazione.

## 2.2 Campi d'attività e situazioni operative EP come previsto dal modello di management San Gallo

Campi d'attività		Situazioni operative							
<b>A</b>	L'impresa ed io	A1 Partecipare attivamente alla creazione delle norme e dei valori dell'impresa.	A2 Interazione con le singole persone.	A3 Gestione delle proprie risorse temporali.					
<b>B</b>	Comportarsi in modo efficiente all'interno della propria impresa	B1 Riflettere sul proprio ruolo e definirlo.	B2 Includere gli aspetti familiari.	B3 Gestire situazioni quotidiane e straordinarie.	B4 Gestire situazioni di conflitto.	B5 Gestire il tempo.	B6 Prendere decisioni e agire conseguentemente.	B7 Individuare le risorse.	B8 Applicare un quadro di riferimento normativo.
<b>C</b>	Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa attività che interessano le sfere d'attività	C1 Individuare i cambiamenti in atto all'interno dei vari ambiti di attività dell'impresa.	C2 Conoscere la sfera di attività <i>Società</i> e adattarla alle necessità dell'impresa.	C3 Conoscere la sfera di attività <i>Natura</i> e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa.	C4 Conoscere la sfera di attività <i>Tecnologia</i> e renderla sfruttabile per l'impresa.	C5 Conoscere la sfera di attività <i>Economia</i> e renderla sfruttabile in maniera sostenibile l'impresa.			

	Campi d'attività	Situazioni operative							
D	Includere i gruppi d'interesse nelle considerazioni relative all'impresa	D1 Considerare e attuare le richieste e gli interessi di terzi nei confronti dell'impresa nell'ottica delle sue attività.	D2 Definire, comprendere e valutare l'importanza di persone, organizzazioni e istituzioni dell'economia, dell'ecologia e del sociale (inclusi i consumatori) che nutrono aspettative per la propria impresa.	D3 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <i>finanziatori</i> .	D4 Interagire in modo efficace e sostenibile con il gruppo d'interesse <i>clienti</i> .	D5 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <i>collaboratori</i> .	D6 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <i>Stato</i> .	D7 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <i>fornitori</i> .	D8 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <i>concorrenza</i> .
E	Strategie	E1 Posizionare l'impresa in maniera strategica e sostenibile; includere prospettive esterne e prospettiva imprenditoriale.	E2 Definire i processi d'impresa e di produzione.						
F	Strutture	F1 Effettuare il lavoro di analisi e sintesi.	F2 Utilizzare l'ottimizzazione degli input e degli output nell'organizzazione dell'impresa.	F3 Creare l'organizzazione e costitutiva.	F4 Realizzare l'organizzazione e dei processi.				
G	Cultura d'impresa	G1 Creare una cultura d'impresa.							

	Campi d'attività	Opzioni operative							
H	Processi	H1 Utilizzare sistemi d'informazione.	H2 Definire i parametri.						
I	Gestione dei processi	I1 Capire la gestione dei processi.	I2 Addurre fatti o condizioni utili a motivare le decisioni d'impresa ed elaborarli al fine di presentarli ai gruppi d'interesse.	I3 Applicare in maniera efficace la gestione della qualità.	I4 Osservare le condizioni quadro normative.				
J	Processi aziendali	J1 Valutare i processi aziendali.	J2 Acquisire, fidelizzare clienti e gestire le marche.	J3 Garantire la fornitura di servizi: acquisto, logistica e produzione.					
K	Processi di supporto	K1 Effettuare lavoro di supporto.	K2 Gestire il personale.	K3 Effettuare attività di formazione.	K4 Gestire le infrastrutture.	K5 Effettuare attività di comunicazione.	K6 Gestire i rischi.	K7 Garantire all'attività d'impresa una strutturazione normativa e ausilio giuridico.	
L	Sviluppo dell'impresa	L1 Considerare elementi professionali e relazionali nei cambiamenti organizzativi.							

## 2.3 Panoramica dei contenuti della formazione a livello di EP Specialista della gestione PMI

Moduli / temi	Temi per l'esame di professione
<b>Gestione generale d'impresa</b>	Conoscenze generali relative alla gestione d'impresa (p.es. tipi di imprese, valore aggiunto, modello d'impresa, CSR, gestione ambientale, obiettivi d'impresa, business plan, imprese all'interno del ciclo economico, fattori di produzione); politica d'impresa.
<b>Leadership, comunicazione, gestione del personale</b>	Gestione mirata dei collaboratori, decisioni, comprensione dei ruoli gestionali, gestione del tempo, gestione effettiva ed efficace delle riunioni, fondamenti di comunicazione, gestione dei colloqui, gestione dei conflitti, tecniche di presentazione e di motivazione. Mansioni di gestione amministrativa del personale.
<b>Organizzazione</b>	Organizzazione dei processi e della costituzione aziendale, strumenti organizzativi (organigramma, mansionario), struttura dell'impresa, competenze, responsabilità, processi produttivi, principi alla base dei cambiamenti dell'organizzazione.
<b>Contabilità e finanza</b>	Contabilità finanziaria: bilancio, rendiconto economico; analisi della liquidità; situazione finanziaria dell'impresa, chiusura annuale, temi di contabilità finanziaria per PMI. Contabilità aziendale: calcolo.
<b>Marketing, pubbliche relazioni, rapporti con i fornitori e la clientela</b>	Fondamenti di politiche di prodotto, di prezzo, di comunicazione e di distribuzione; Interazione con: associazioni; istituzioni pubbliche; sindacati; media. Interazione con fornitori: acquisto, ordinazione di merci, gestione del magazzino, prestazioni nella produzione di beni e nel commercio di prodotti. Interazione con i clienti.
<b>Diritto per la gestione d'impresa per le PMI</b>	Diritto contrattuale (contratto di acquisto, locazione, leasing, lavoro); diritto del lavoro; diritto delle assicurazioni sociali; diritto matrimoniale ed ereditario.
<b>PMI a conduzione familiare</b>	Delimitazione: privato e azienda; ruolo della donna, ruolo dell'uomo, ruolo dei membri della famiglia, interessi del proprietario; pianificazione e gestione della successione, proporzione tra capitale proprio e capitale esterno, piani di prelievo di denaro nel lungo periodo; equità delle prestazioni e appartenenza alla famiglia in relazione alle competenze e alle responsabilità; gestione del rischio (costituzione, crescita, soglie critiche, successione, liquidazione o vendita).

## 2.4 Griglia delle competenze Specialista della gestione PMI

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)	
<b><u>A</u> <u>l'impresa ed io</u></b>	<b>Situazioni operative</b> <b>A1 Partecipare attivamente alla creazione delle norme e dei valori dell'impresa.</b>	A1.1 Valutare le norme e i valori predominanti all'interno dell'impresa / impresa a conduzione familiare.	A1.2 Armonizzare norme e valori dell'impresa / impresa a conduzione familiare con norme e valori propri.	A1.3 Contribuire ad applicare o a creare norme e valori (CSR, gestione ambientale) all'interno dell'impresa / impresa a conduzione familiare.	
		<b>A2 Interazione con le singole persone.</b>	A2.1 Conoscere i propri limiti, competenze, necessità e ritmi di lavoro sia come persona sia come imprenditore / imprenditore di un'impresa a conduzione familiare.	A2.2 Scoprire e accettare i propri bisogni e desideri nei confronti dei collaboratori e del partner.	A2.3 Comunicare in modo efficace i propri limiti.
			A2.4 Accettare e comunicare i propri bisogni e desideri nei confronti della famiglia proprietaria.	A2.5 Comunicare i propri limiti alla famiglia.	
	A2.6 Analizzare i propri punti forti e deboli in qualità di imprenditore / imprenditore di un'impresa a conduzione familiare.		A2.7 Rispettare i propri limiti.	A2.8 Usare in modo consapevole i propri punti di forza a favore dell'impresa e compensare i propri punti deboli (autogestione).	
	A2.9 Individuare le proprie chance in maniera consapevole.		A2.10 Avere fiducia in se stesso e negli altri, in particolar modo nei gruppi d'interesse.	A2.11 Ridurre la propria dipendenza da terzi e agire autonomamente.	
	<b>A3 Gestione delle proprie risorse temporali.</b>	A3.1 Utilizzare gli strumenti per la pianificazione (p.es. software dedicati, agenda, programmi per la gestione degli appuntamenti).	A3.2 Decidere autonomamente in merito all'importanza e all'urgenza di un evento.	A3.3 Applicare la gestione del tempo e darne comunicazione agli altri.	
		A3.4 Applicare la gestione dei progetti.	A3.5 Riflettere sulla pianificazione.	A3.6 Stabilire tappe fondamentali per l'attività propria e per quella aziendale.	
			A3.7 Accettare la necessità delle fasi di riposo.	A3.8 Pianificare in maniera consapevole le fasi di riposo.	
	<b><u>B</u> <u>Comportarsi in modo efficiente all'interno della propria impresa</u></b>	<b>B1 Riflettere sul proprio ruolo e definirlo.</b>	B1.1 Esaminare la propria capacità dirigenziale e svilupparla ulteriormente.	B1.2 Prestare interesse per la capacità e le doti dirigenziali degli altri dirigenti d'impresa.	B1.3 Adeguare le proprie doti gestionali alle varie situazioni.
			B1.4 Individuare modelli comunicativi e comportamentali all'interno e all'esterno	B1.5 Individuare gli ambiti d'attività in cui altri dirigenti / partner possono fornire	B1.6 Delegare il lavoro in maniera coscienziosa.

	dell'impresa.	prestazioni particolari e assegnare loro tali mansioni.	
		B1.7 Mostrare disponibilità al cambiamento personale, lealtà e autodisciplina nella collaborazione aziendale.	B1.8 Sviluppare una comprensione dei ruoli sia in qualità di membro della famiglia sia di dirigente d'impresa a conduzione familiare.
		B1.9 Considerare seriamente le proprie emozioni, in qualità di imprenditore di un'impresa a conduzione familiare, nei confronti di terzi e in particolar modo dei membri della famiglia.	B1.10 Chiarire costantemente il ruolo della famiglia e integrare nell'attività di gestione le peculiarità, i desideri e le necessità familiari.
<b>B2 Includere gli aspetti familiari.</b>	B2.1 Valutare la situazione familiare per l'attività dell'impresa.	B2.2 Rispettare e accettare le necessità e i desideri della famiglia, ma imporsi per quanto concerne le riflessioni aziendali.	B2.3 Impegnarsi per il mutuo supporto e il sostegno dei membri della famiglia.
		B2.4 Riflettere sull'interazione con gli altri membri della famiglia, in particolar modo se sono attivi all'interno dell'impresa.	B2.5 Organizzare in modo efficiente le relazioni familiari all'interno e all'esterno dell'impresa.
			B2.6 Individuare e sfruttare le sinergie individuate fra se stesso e il / i partner.
<b>B3 Gestire situazioni quotidiane e straordinarie.</b>	B3.1 Moderare e presentare in maniera professionale.	B3.2 Dimostrare apertura per i punti di vista e per il background culturale altrui.	B3.3 Gestire in modo costruttivo situazioni comunicative difficili.
	B3.4 Utilizzare le conoscenze concernenti la gestione di progetti per l'organizzazione e la gestione di eventi.	B3.5 Accettare punti di vista inconsueti (nel senso di immagini linguistiche e metafore).	B3.6 Gestire abilmente le diversità.
	3.7 Applicare le regole necessarie per condurre una riunione in maniera efficiente ed efficace.	B3.8 Mostrare comprensione per le attività dei collaboratori e approvarle.	B3.9 Preparare e gestire riunioni ed eventi dalla pianificazione alla conclusione.
<b>B4 Gestire situazioni di conflitto.</b>	B4.1 Conoscere le strategie per la risoluzione di conflitti.	B4.2 Sapersi imporre in situazioni di conflitto (familiare).	B4.3 Gestire i conflitti (familiari) in maniera costruttiva.
	B4.4 Valutare i conflitti (familiari) nell'ottica dell'attività d'impresa.	B4.5 Discutere con tutte le parti / i membri della famiglia coinvolti in un conflitto e ascoltare le loro argomentazioni.	B4.6 Redigere contratti di lavoro chiari per prevenire situazioni di conflitto e per risolvere eventuali conflitti.

		B4.7 Prestare attenzione alle proprie emozioni in situazioni di conflitto.	B4.8 Appianare possibili disparità familiari.
		B4.9 Riflettere sui ruoli tradizionali predominanti di uomini e donne in relazione alle competenze delle singole persone.	B4.10 Distinguere in maniera chiara i conflitti familiari dall'attività d'impresa.
<b>B5 Gestire il tempo.</b>	B5.1 Applicare le regole necessarie per condurre una riunione in maniera efficiente ed efficace.	B5.2 Mostrare comprensione per le attività dei collaboratori e se necessario sgravarli.	B5.3 Preparare e gestire riunioni ed eventi dalla pianificazione alla conclusione.
<b>B6 Prendere decisioni e agire conseguentemente.</b>	B6.1 Valutare le decisioni in maniera sistematica.	B6.2 Riflettere sulle decisioni dell'impresa in base al contesto sociale e a determinate norme e valori.	B6.3 Prendere decisioni d'impresa in base al contesto sociale e a determinate norme e valori.
		B6.4 Riflettere sulle decisioni d'impresa e condividerle con l'impresa.	B6.5 Prendere decisioni d'impresa in maniera autonoma o in accordo con il partner.
<b>B7 Individuare le risorse.</b>	B7.1 Valutare le risorse necessarie per l'attività d'impresa.	B7.2 Riflettere su principi etici nell'individuazione delle risorse.	B7.3 Determinare e controllare le condizioni alle quali vengono messe a disposizione le risorse per l'impresa.
<b>B8 Applicare un quadro di riferimento normativo.</b>	B8.1 Valutare norme e valori dell'impresa.	B8.2 Agire secondo le norme e i valori dell'impresa.	B8.3 Chiarire e determinare norme e valori concernenti l'attività d'impresa.
<b><u>C Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa le attività della sfera di attività Ambiente</u></b>	<b>C1 Individuare i cambiamenti in atto all'interno dei vari ambiti d'attività dell'impresa (p. es. l'influsso della congiuntura svizzera sull'impresa).</b>	C1.1 Individuare i cambiamenti in atto all'esterno dell'impresa e comprenderne il significato per l'attività dell'impresa.	C1.2 Analizzare criticamente i cambiamenti nel campo d'attività dell'impresa e riflettere sugli eventuali vantaggi per l'impresa.
	C1.4 Mettere in relazione tra loro i cambiamenti nei campi d'attività dell'impresa e valutarne gli effetti sull'attività d'impresa.		C1.3 Rendere utilizzabili dall'impresa i cambiamenti relativi al suo campo d'attività.
	C1.5 Valutare le tendenze di cambiamento globali.	C1.6 Riflettere criticamente sulle tendenze di cambiamento globali.	C1.7 Considerare le tendenze di cambiamento globali nella definizione delle strategie d'impresa.

<p><i>Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa le attività che interessano la sfera d'attività <b>Società</b></i></p>	<p><b>C2 Conoscere la sfera d'attività Società e adattarla alle necessità dell'impresa.</b></p>	C2.1 Individuare i cambiamenti sociali e valutarli nell'ottica dell'attività d'impresa.	C2.2 Riflettere sulla propria persona in qualità di membro della società e posizionarsi all'interno.	C2.3 Dedurre sistematicamente dai cambiamenti sociali le tendenze per la futura attività d'impresa.
		C2.4 Applicare le condizioni quadro giuridiche nell'ottica dell'attività d'impresa e valutare i cambiamenti.	C2.5 Interessarsi alle posizioni di rilievo della società e mostrare un effettivo interesse per la loro realizzazione.	C2.6 Conoscere il sistema politico dei paesi importanti per l'impresa e i principali esponenti.
			C2.7 Riflettere sull'importanza dell'immagine dell'impresa / impresa a conduzione familiare presso l'opinione pubblica e sul suo impegno personale nella gestione quotidiana dell'attività.	C2.8 Prendere le misure e le decisioni necessarie per rafforzare ed eventualmente difendere l'immagine dell'impresa / impresa a conduzione familiare.
			C2.9 Decidere in maniera consapevole presso quali comitati e istituzioni essere rappresentati.	C.2.10 Trasmettere in maniera consapevole l'immagine dell'impresa / della famiglia all'interno di vari comitati e istituzioni.
<p><i>Valutare e rendere attuabili per la propria impresa le attività che interessano la sfera d'attività <b>Natura</b></i></p>	<p><b>C3 Conoscere la sfera d'attività Natura e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa.</b></p>	C3.1 Valutare le condizioni dei paesi nei quali l'impresa opera.	C3.2 Interessarsi ai paesi nei quali l'impresa opera e testimoniare il proprio interesse in maniera efficace.	C3.3 Adattare le attività d'impresa alle condizioni e agli standard nazionali e internazionali.
			C3.4 Individuare e accettare gli effetti derivanti dalle condizioni locali, come p.es. comunicazioni più lente e la difficoltà nei trasporti.	
<p><i>Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa le attività che interessano la sfera d'attività <b>Tecnologia</b></i></p>	<p><b>C4 Conoscere la sfera d'attività Tecnologia e renderla sfruttabile per l'impresa.</b></p>	C4.1 Individuare i progressi tecnologici o le tendenze che interessano la propria impresa nell'ottica delle future attività.	C4.2 Entusiasmarsi per le nuove tecnologie e trasmettere l'entusiasmo all'interno dell'impresa.	C4.3 Valutare la necessità di nuove tecnologie per l'impresa e nel caso metterle a sua disposizione.

<p><b>Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa attività che interessano la sfera d'attività <u>Economia</u></b></p>	<p><b>C5 Conoscere la sfera d'attività Economia e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa.</b></p>	C5.1 Conoscere le condizioni economiche quadro generali e gli sviluppi per l'attività d'impresa.	C5.2 Interessarsi agli eventi di carattere economico, rispondere a richieste di carattere economico, sociale e politico e impegnarsi attivamente per la loro realizzazione.	C5.3 Informarsi sui rami e sui loro cambiamenti.
		C5.4 Valutare l'andamento dei mercati d'acquisto e di vendita nell'ottica dell'attività d'impresa.	C5.5 Riflettere in maniera critica sulle conoscenze relative ai mercati d'acquisto e di vendita.	C5.6 Utilizzare per il lavoro quotidiano dati statistici relativi all'impresa e ai mercati d'interesse.
		C5.7 Conoscere la funzione e le regole dei mercati finanziari e di capitali.	C5.8 Porsi in maniera critica nei confronti della funzione e delle regole dei mercati finanziari e di capitali nell'ottica della propria impresa.	C5.9 Mettere a disposizione dell'impresa le conoscenze sui mercati finanziari e di capitali.
		C5.10 Conoscere il mercato del lavoro nell'ottica della pianificazione del personale.	C5.11 Riflettere sulle condizioni e sulle tendenze dei mercati del lavoro nell'ottica della propria impresa.	C5.12 Mettere a disposizione dell'impresa le proprie conoscenze dei mercati del lavoro.
		C5.13 Conoscere le infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni ecc.) nell'ottica dell'attività d'impresa.	C5.14 Riflette sull'eventuale potenziale per la propria impresa che potrebbe essere raggiunto mediante l'impiego di una nuova infrastruttura.	C5.15 Utilizzare nuove infrastrutture per l'attività d'impresa.
		C5.16 Comprendere le condizioni economico-giuridiche quadro e i suoi cambiamenti per l'attività d'impresa.	C5.17 Riflettere in maniera critica sulle condizioni economico-giuridiche e sui loro cambiamenti nell'ottica della propria impresa.	C5.18 Considerare le condizioni quadro economico-giuridiche e i relativi cambiamenti per l'attività d'impresa.
		C5.19 Comprendere gli sviluppi dell'economia nazionale (p.es. previsioni relative alla congiuntura, andamento degli interessi e dei cambi).	C5.20 Riflettere sulle conoscenze basilari di economia nazionale nell'ottica della propria impresa.	C5.21 Utilizzare conoscenze basilari di economia nazionale per svolgere l'attività d'impresa.
<p><b><u>D Includere i gruppi d'interesse nelle considerazioni relative all'impresa</u></b></p>	<p><b>D1 Considerare e attuare le richieste e gli interessi di terzi (p. es. collaboratori che rivendicano un aumento di salario, fornitori che desiderano vendere a un prezzo più elevato) nei confronti dell'impresa.</b></p>	D1.1 Definire, analizzare e differenziare le persone, le organizzazioni e le istituzioni coinvolte in maniera particolare nel processo aziendale (dall'acquisto alla vendita).	D1.2 Analizzare criticamente i processi aziendali.	D1.3 Valutare le persone e le organizzazioni coinvolte nei processi di produzione e gestire le pubbliche relazioni.
		D1.4 Valutare le aspettative e gli interessi di terzi nell'ottica della propria impresa.	D1.5 Riflettere sulle aspettative e sulle posizioni di terzi nell'ottica dell'attività d'impresa e prendere posizione in merito.	D1.6 Gestire in maniera professionale le aspettative e gli interessi di persone e organizzazioni coinvolte nel processo aziendale.

		D1.7 Valutare gli interessi della famiglia proprietaria confrontandoli con quelli dei gruppi d'interesse nell'ottica della propria impresa.	D1.8 Ponderare criticamente le posizioni e le aspettative della famiglia proprietaria e dei gruppi d'interesse nell'ottica dell'attività d'impresa.	D1.9 Tener conto delle posizioni e degli interessi espressi dalla famiglia proprietaria e dai gruppi d'interesse per la quotidiana attività d'impresa.
<b><u>Interagire in maniera efficace con i gruppi d'interesse</u></b>	<b>D2 Definire, comprendere e valutare l'importanza di persone, organizzazioni e istituzioni dell'economia, dell'ecologia e del sociale (inclusi i consumatori) che nutrono aspettative per la propria impresa.</b>	D2.1 Descrivere in maniera specifica e chiara le aspettative e le persone, le istituzioni e le organizzazioni dell'economia, dell'ecologia e del sociale che nutrono tali aspettative nei confronti dell'impresa.	D2.2 Assumere ed esternare la propria posizione (policies) in ambito economico, ecologico e sociale in rapporto alle aspettative e agli interessi di terzi.	D2.3 Elaborare le aspettative, i desideri e le necessità dei gruppi d'interesse (p.es. definire i giorni di ferie e festivi) e gestirli in maniera professionale.
		D2.4 Valutare l'importanza che i singoli gruppi d'interesse hanno per l'impresa.	D2.5 Analizzare criticamente l'importanza che i gruppi d'interesse hanno per la propria impresa.	D.26 Stabilire una comunicazione efficace con i singoli gruppi d'interesse.
<b><u>D3 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>finanziatori</u></u></b>		D3.1 Valutare le necessità dei finanziatori.	D3.2 Interessarsi alle aspettative, agli interessi e ai desideri dei finanziatori e rifletterci nell'ottica dell'attività d'impresa.	D3.3 Gestire in maniera professionale le aspettative, gli interessi e i desideri dei finanziatori.
		D3.4 Valutare le aspettative, gli interessi e desideri dei finanziatori membri della famiglia.	D3.5 Interessarsi e riflettere sulle aspettative, sugli interessi e sui desideri dei finanziatori membri della famiglia, presenti come collaboratori in seno all'impresa, o semplicemente coinvolti nell'impresa.	D3.6 Considerare le aspettative, gli interessi e i desideri dei membri della famiglia nella normale attività d'impresa, sia nel caso in cui siano collaboratori dell'impresa, sia nel caso contrario.
<b><u>D4 Interagire in modo efficace e sostenibile con il gruppo d'interesse <u>clienti</u></u></b>		D4.1 Valutare le necessità dei clienti concernenti prodotti e servizi convenzionali e sostenibili.	D4.2 Interessarsi alle specifiche necessità dei clienti di ogni segmento (grandi clienti, clienti professionali, clienti privati ecc.).	D4.3 Interagire in modo professionale con i clienti (competenza professionale e intelligenza emozionale).
		D4.4 Valutare i colloqui di consulenza.	D4.5 Osservare il proprio comportamento durante i colloqui di consulenza e analizzarli criticamente.	D4.6 Gestire i colloqui di consulenza con i clienti in modo mirato e professionale (impiego di conoscenze relative a prodotti e servizi di tipo convenzionale e sostenibile).
		D4.7 Valutare un procedimento per il trattamento delle richieste, degli ordini e dei reclami della clientela.	D4.8 Riflettere sull'effetto generato dal proprio comportamento sui clienti.	D4.9 Trattare con competenza le richieste, gli ordini e i reclami della clientela.

<p><b><i>D5 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse collaboratori</i></b></p>		<p>D4.10 Conoscere i sistemi d'informazione per la clientela.</p>	<p>D4.11 Riflettere sui vantaggi dei sistemi d'informazione alla clientela.</p>	<p>D4.12 Gestire le informazioni e i dati dei clienti mediante sistemi aziendali e renderli utilizzabili per l'impresa.</p>
		<p>D5.1 Valutare le necessità dei collaboratori.</p>	<p>D5.2 Interessarsi e occuparsi delle aspettative e delle richieste dei collaboratori.</p>	<p>D5.3 Volgere a favore dell'impresa gli interessi dei collaboratori .</p>
	<p>D5.4 Compilare o adattare regolamenti aziendali e altri documenti che disciplinano la collaborazione all'interno di un'impresa.</p>	<p>D5.5 Impegnarsi affinché regolamenti aziendali e altri documenti siano osservati.</p>	<p>D5.6 Applicare i regolamenti aziendali e gli altri documenti nell'impresa.</p>	
	<p>D5.7 Valutare le competenze e i ruoli dei collaboratori e di eventuali membri della famiglia nell'organizzazione.</p>	<p>D5.8 Riflettere sulle competenze e sui ruoli dei collaboratori e di eventuali membri della famiglia.</p>	<p>D5.9 Ascoltare i propri collaboratori e considerare le loro aspettative.</p>	
	<p>D5.10 Analizzare le necessità dei collaboratori e valutarle in base al contesto della tradizione familiare.</p>	<p>D5.11 Gestire in modo consapevole la dicotomia qualificazione dei collaboratori / appartenenza alla famiglia (evitare la frustrazione all'interno dell'impresa e l'esodo di collaboratori qualificati).</p>	<p>D5.12 Ascoltare con attenzione i collaboratori e prendere in considerazione le loro aspettative in riferimento alle circostanze familiari (p.es. eccessivo "attaccamento alla poltrona").</p>	
				<p>D5.13 Affrontare in modo consapevole il problema di incentivare la collaborazione tra collaboratori, collaboratori membri della famiglia e membri della famiglia all'interno dell'impresa.</p>

<b><u>D6 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse Stato</u></b>		D6.1 Valutare gli interessi / le aspettative dello Stato nell'ottica della propria impresa.	D6.2 Confrontarsi con le autorità statali.	D6.3 Interpretare le dichiarazioni politiche.
<b><u>D7 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse fornitori</u></b>		D7.1 Valutare le necessità dei fornitori.	D7.2 Confrontarsi in modo critico con i fornitori.	D7.3 Interagire in modo professionale con i fornitori (competenza professionale e intelligenza emozionale).
		D7.4 Valutare le offerte e i servizi dei fornitori per l'attività d'impresa.	D7.5 Assumere una posizione chiara nei confronti delle offerte e dei servizi dei fornitori.	D7.6 Selezionare i fornitori utili per l'impresa e valutarne le offerte.
<b><u>D8 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse concorrenza</u></b>		D8.1 Valutare le necessità della concorrenza.	D8.2 Confrontarsi con la concorrenza.	D8.3 Interagire in modo professionale e leale con la concorrenza.
<b><u>E Strategia</u></b>	<b>E1 Posizionare l'impresa in maniera strategica e sostenibile; includere prospettive esterne e prospettiva imprenditoriale.</b>	E1.1 Valutare i punti forti e i punti deboli (economici, ecologici e sociali), le chance e i rischi per la propria impresa.	E1.2 Riflettere in modo critico sui punti forti e deboli, sulle chance e sui rischi per la propria impresa.	E1.3 Eseguire un'analisi dei punti forti e deboli, delle chance e dei rischi per l'impresa / l'impresa a conduzione familiare.
		E1.4 Individuare i vantaggi di mercato, i punti forti e deboli delle imprese a conduzione familiare e valutarli in maniera sistematica nell'ottica del marketing.	E1.5 Riflettere sui punti forti e deboli e sulle chance e sui rischi per l'impresa a conduzione familiare nell'ottica dei continui cambiamenti del contesto in cui l'impresa opera.	E1.6 Individuare e utilizzare in modo consapevole i vantaggi e gli svantaggi di mercato offerti dall'impresa a conduzione familiare (p.es. affidabilità, qualità, longevità, tradizione).
	<b>E2 Definire i processi d'impresa e di produzione.</b>	E2.1 Descrivere tutti i processi d'impresa e di produzione della propria impresa.	E2.2 Riflettere su tutti i processi d'impresa e di produzione della propria impresa.	E2.3 Ottimizzare i processi d'impresa e di produzione.
<b><u>F Strutture</u></b>	<b>F1 Effettuare il lavoro di analisi e sintesi.</b>	F1.1 Valutare una determinata ripartizione del lavoro.	F1.2 Riflettere e ponderare le possibilità di una ripartizione del lavoro ragionevole.	F1.3 Definire una ripartizione del lavoro su misura per aumentare l'efficienza e la produttività (analisi del lavoro).
		F1.4 Valutare i processi organizzativi.	F1.5 Riflettere sulle possibilità offerte dai processi organizzativi e confrontarle.	F1.6 Coordinare le prestazioni parziali all'interno dei processi di ripartizione del lavoro integrandoli in un'unica soluzione (sintesi), ovvero descrivere le varie mansioni.
		F1.7 valutare i criteri per l'equità delle prestazioni o all'interno dell'impresa a conduzione familiare.	F1.8 Verificare i criteri relativi all'equità delle prestazioni e all'appartenenza alla famiglia in relazione alle competenze e alle responsabilità.	F1.9 Cercare soluzioni corrette e trasparenti per l'equità delle prestazioni nell'impresa a conduzione familiare.
	<b>F2 Utilizzare l'ottimizzazione degli Input e degli Output nell'organizzazione dell'impresa.</b>	F2.1 Gestire in modo ottimale gli input e gli output dell'impresa.	F2.2 Coinvolgere i collaboratori nello sviluppo dell'organizzazione.	F2.3 Individuare e rendere professionale la routine organizzativa.
	<b>F3 Creare l'organizzazione costituiva.</b>	F3.1 Valutare i principi di ordinamento.	F3.2 Riflettere sull'organizzazione costituiva.	F3.3 Realizzare un organigramma dell'impresa secondo i criteri strutturali in vigore (funzioni, campi d'attività legati al mercato o alla produzione, ambiti geografici o regioni).

	<b>F4 Realizzare l'organizzazione dei processi.</b>	F4.1 Assegnare compiti specifici ai singoli posti e valutare tale assegnazione.	F4.2 Riflettere sull'organizzazione dei processi.	F4.3 Sviluppare un processo operativo per la gestione ottimale dei mandati.
		F4.4 Valutare la pianificazione degli appuntamenti per il controllo e la sorveglianza dei progetti (diagramma reticolato).	F4.5 Riflettere sui processi di produzione.	F4.6 Creare dei processi di organizzazione della produzione.
<b>G Cultura d'impresa</b>	<b>G1 Creare una cultura d'impresa.</b>	G1.1 Conoscere le differenze culturali presenti nei vari settori (p.es. finanze, marketing, produzione).	G1.2 Entusiasmarsi per i compiti dell'impresa.	G1.3 Contribuire a creare una cultura d'impresa e un'immagine per l'esterno, p.es. personificazione materiale: opere d'arte, bandiere, loghi, architettura o personificazione immateriale: esperienze comuni, storie, comportamenti, regole non scritte e aspettative, contatti impliciti.
		G1.4 Capire l'immagine che gli altri membri dell'organizzazione hanno di se stessi.	G1.5 Esprimere la propria immagine.	G1.6 Vivere le relazioni secondo norme e valori personali sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.
		G1.7 Capire l'immagine che hanno di se stessi i membri dell'organizzazione appartenenti alla famiglia.	G1.8 Vivere ed esprimere i valori della famiglia nelle relazioni.	G1.9 Applicare concretamente valori e norme all'attività d'impresa.
		G1.10 Valutare l'immagine che si ha di se stessi.	G1.11 Vivere in armonia con la cultura d'impresa.	G1.12 Contribuire a creare una cultura d'impresa.
		G1.13 Valutare i propri rapporti con gli altri membri dell'organizzazione.	G1.14 Favorire l'apprendimento informale dei membri dell'organizzazione.	G1.15 Gestire efficacemente i propri rapporti con gli altri membri dell'organizzazione.
<b>H Processi: quantità - o sistema- di mansioni che devono essere svolte secondo standard più o meno fissi (sequenza di mansioni) e che per la loro realizzazione richiedono l'impiego di sistemi d'informazione</b>	<b>H1 Utilizzare sistemi d'informazione.</b>	H1.1 Conoscere i sistemi d'informazione necessari per la gestione del processo.	H1.1 Riflettere sui sistemi d'informazione necessari per la gestione del processo.	H1.3 Utilizzare in modo mirato i sistemi d'informazione.
	<b>H2 Definire i parametri.</b>	H2.1 Valutare parametri come p.es. guadagno, liquidità, capitale di base, dati sulla produzione, fatturato, inventario ideale, consistenza del personale teorica ed effettiva.	H2.2 Valutare i parametri in qualità di dirigente.	H2.3 Calcolare i parametri e trarne conclusioni.
<b>I Gestione dei processi: comprende tutti i principi alla base delle attività di gestione inerenti la creazione, la direzione (controllo) e lo sviluppo di un'organizzazione con uno scopo</b>	<b>I1 Capire la gestione dei processi.</b>	I1.1. Individuare i processi di gestione (focalizzazione, orientamento, strutturazione, comprensione, costruzione del significato).	I1.2 Analizzare in modo critico i progetti di gestione.	I1.3 Sostenere e coordinare progetti di gestione.

<b>I2 Addurre fatti o condizioni utili a motivare le decisioni d'impresa ed elaborarli al fine di presentarli ai gruppi d'interesse.</b>	I2.1 Analizzare finanze e flussi finanziari privati e societari.	I2.2 Differenziare in modo chiaro flussi finanziari privati e societari.	I2.3 Amministrare finanze private e societarie in maniera consapevole e trasparente per permettere il successo finanziario dell'impresa (p.es. possesso di immobili).
			I2.3 Amministrare finanze private e societarie in modo consapevole e trasparente per permettere il successo finanziario dell'impresa a conduzione familiare (p.es. possesso di immobili).
	I2.4 Esaminare la situazione finanziaria dell'impresa per poter valutare gli indicatori finanziari dell'impresa (analisi di bilancio, analisi del rendiconto economico, conto dei flussi di capitale, analisi del flusso di cassa).	I2.5 Prevedere e interpretare le carenze e i surplus di liquidità.	I2.6 Valutare il traffico dei pagamenti, la contabilità d'impresa e la chiusura contabile.
	I2.7 Controllare i pagamenti in entrata e in uscita.	I2.8 Sviluppare una sensibilità per le capacità in liquidità.	I2.9 Interpretare gli indicatori finanziari delle imprese.
	I2.10 Conoscere i documenti necessari per la deduzione delle imposte.	I2.11 Sviluppare una sensibilità per i desideri delle autorità fiscali.	I2.12 Preparare il rendiconto d'imposta dell'impresa (iva e dichiarazione delle imposte).
	I2.13 Valutare i calcoli relativi ai prodotti e ai servizi.	I2.14 Riflettere sui prezzi dei prodotti e dei servizi considerando il punto di vista dei gruppi d'interesse e sviluppare una sensibilità per i prezzi.	I2.15 Effettuare calcoli precisi relativi a prodotti e servizi.
	I2.16 Conoscere la politica dei prezzi per tutti i prodotti dell'impresa.	I2.17 Riflettere sulla politica dei prezzi.	I2.18 Contribuire alla politica dei prezzi e condividerla.
<b>I3 Applicare in maniera efficace la gestione della qualità.</b>	I3.1 Applicare e utilizzare un sistema di gestione della qualità già presente.	I3.2 Elencare i criteri necessari per una gestione della qualità efficiente ed efficace.	I3.3 Applicare e curare un sistema di gestione della qualità.
<b>I4 Osservare le condizioni quadro normative.</b>	I4.1 Conoscere i principali tipi di contratto per l'impresa (contratto di acquisto e di locazione, leasing, legge sui cartelli, contratto di lavoro ecc.).	I4.2 Sviluppare un'abilità per la formulazione di contratti.	I4.3 Valutare i contratti dal punto di vista normativo.
	I4.4 Conoscere i rami del diritto importanti per l'impresa (diritto delle assicurazioni sociali, diritto societario, diritto del lavoro).	I4.5 Sviluppare una sensibilità per le questioni giuridiche negli ambiti giuridici importanti per l'impresa e sapere quando	I4.6 Riconoscere i limiti delle proprie conoscenze in maniera professionale ed essere in grado di valutare quando è necessario l'intervento di un giurista.

			richiedere l'intervento di un giurista.	
		I4.7 Valutare le condizioni quadro di diritto societario e in particolar modo quelle relative alla forma giuridica della propria impresa.	I4.8 Sviluppare un'abilità per le problematiche inerenti il diritto societario.	I4.9 Osservare e applicare le condizioni quadro normative relative a tutti gli ambiti di attività dell'impresa.
		I4.10 Valutare gli effetti della forma giuridica sull'impresa a conduzione familiare.	I4.11 Armonizzare le condizioni quadro con i valori e le norme della famiglia.	I4.12 Osservare e applicare le condizioni quadro normative relative a tutti gli ambiti di attività dell'impresa a conduzione familiare.
		I4.13 Valutare gli effetti della forma giuridica sull'impresa.	I4.14 Riflettere sulla forma giuridica dell'impresa nell'ottica della tradizione dell'impresa / impresa a conduzione familiare.	I4.15 Comprendere lo statuto dell'impresa.
<b>J Processi aziendali (mettere in pratica le principali attività relative a un'impresa che è stata appositamente fondata per soddisfare le necessità dei clienti)</b>	<b>J1 Valutare i processi aziendali.</b>	J1.1 Valutare il mercato e l'ambito di mercato nel quale l'impresa opera.	J1.2 Valutare in maniera critica la sua posizione sul mercato.	J1.3 Mantenere una visione d'insieme del mercato e dell'ambito di mercato importante per l'impresa.
		J1.4 Conoscere il campo d'attività della ricerca di mercato.	J.5 Riflettere su quali siano le informazioni di mercato utili e necessarie per la conduzione dell'impresa.	J1.6 Svolgere osservazioni di mercato e ricerche d'informazioni su prodotti e servizi.
	<b>J2 Acquisire, fidelizzare clienti e gestire delle marche.</b>	J2.1 Conoscere tutti gli strumenti di marketing (politica del prodotto, di prezzo, di comunicazione di distribuzione) per l'acquisizione di clienti e la gestione di marche.	J2.2 Riflettere sull'importanza per l'impresa dei singoli strumenti di marketing.	J2.3 Contribuire a creare tutti gli strumenti di marketing (politica del prodotto, di prezzo, di comunicazione di distribuzione) per l'acquisizione di clienti.
		J2.4 Comunicare in modo professionale con i clienti.	J2.5 Porsi dalla parte del cliente.	J2.6 Collaborare al processo comunicativo con il cliente.
	<b>J3 Garantire la fornitura di servizi: acquisto, logistica e produzione.</b>	J3.1 Attuare una politica di acquisto	J3.2 Riflettere sulla politica di acquisto scelta.	J3.3 Acquistare materiali e merci secondo le disposizioni aziendali.
<b>K Processi di supporto (servono a mettere a disposizione le infrastrutture e all'utilizzo di servizi interni necessari per la piena ed efficiente realizzazione del processo aziendale)</b>	<b>K1 Effettuare lavoro di supporto.</b>	K1.1 Utilizzare computer e software (programmi standard e di contabilità).	KJ1.2 Riflettere sui computer e software nell'ottica dell'evoluzione tecnologica.	K1.3 Pianificare, organizzare e gestire lavori amministrativi.
		K1.4 Utilizzare sistemi per l'archiviazione e la messa in sicurezza dei dati.	K1.5 Riflettere sui dati personali sensibili.	K1.6 Gestire dati e documenti mediante un sistema di messa in sicurezza e di archiviazione tracciabile e salvare

			successivamente i dati necessari o potenzialmente necessari.
<b>K2 Gestire il personale.</b>	K2.1 Conoscere i processi relativi alla gestione del personale nell'impresa.	K2.2 Riflettere sui valori relativi alla gestione del personale.	K2.3 Svolgere i principali compiti per l'assunzione e il licenziamento del personale.
	K2.4 Conoscere le modalità di reclutamento, di valutazione e di remunerazione del personale dell'impresa.	K2.5 Agire in sintonia con la politica del personale dell'impresa.	K2.6 Osservare e, in ogni caso definire, i ruoli e le mansioni dei collaboratori / membri della famiglia operativi nell'impresa o che hanno un influsso su di essa.
	K2.7 Conoscere il sistema di computo del tempo e di remunerazione dell'impresa.	K2.8 Riflettere su come e dove viene applicata la gestione del personale.	K2.9 Esigere dai collaboratori il rispetto dell'orario di lavoro e garantire la puntualità nel pagamento degli stipendi.
		K2.10 Difendere la politica degli stipendi di fronte alla famiglia.	K2.11 Garantire un sistema di retribuzione corretto e basato sul rendimento.
			K2.11 Garantire un sistema di retribuzione corretto e basato sul rendimento e non permettere alcuna preferenza dovuta all'appartenenza alla famiglia.
			K2.12 Adattare la propria politica alla tradizione e ai valori della famiglia.
			K2.13 Promuovere un comportamento da parte dei collaboratori che permetta di sgravare dai loro compiti i membri della famiglia.
			K2.14 Individuare chiaramente le responsabilità e i compiti della famiglia da quelli dell'impresa e da quelli di propria competenza o di competenza del proprio partner, anche nel caso in cui le competenze si sovrappongano.
			K2.15 Redigere un regolamento aziendale destinato sia ai collaboratori provenienti dalla famiglia sia ai collaboratori senza legami con la famiglia.
	K2.16 Utilizzare le disposizioni normative sul lavoro e, in ogni caso, quelle previste per il partenariato sociale (leggi, contratti, ecc).	K2.17 Stimare i collaboratori (motivazione) e apprezzarne le prestazioni straordinarie.	K2.18 Gestire il personale nel rispetto delle condizioni quadro normative e del partenariato sociale.
	K2.19 Valutare nell'ottica dell'impresa le prestazioni assicurative (p.es. responsabilità sociale, responsabilità civile infortuni, responsabilità civile del datore di lavoro) per tutti i collaboratori.	K2.20 Individuare, valutare e considerare attentamente i rischi da assicurare e le necessità di tutte le persone collegate all'impresa.	K2.21 Redigere un regolamento aziendale che contenga delle regole fondamentali necessarie ad assicurare una gestione del personale senza intoppi.

	K2.22 Valutare le offerte assicurative.	K2.23 Mostrarsi aperti a varie soluzioni assicurative per il personale.	K2.24 Valutare e sottoscrivere contratti d'assicurazione per l'impresa.
	K2.25 Applicare il diritto delle assicurazioni sociali vigenti.	K2.26 Riflettere sulla correttezza e sull'elaborazione delle norme d'impiego vigenti (generosità).	K2.27 Concordare e calcolare con le autorità e le assicurazioni l'assicurazione sociale per il personale.
<b>K3 Effettuare attività di formazione.</b>	K3.1 Valutare un'offerta di formazione continua per i collaboratori.	K3.2 Essere d'esempio ai collaboratori nell'ambito della formazione continua.	K.3 Fornire ai collaboratori un'offerta di formazione continua e promuovere, per mezzo di un'organizzazione responsabile, una cultura dell'insegnamento e dell'apprendimento.
<b>K4 Gestire le infrastrutture.</b>	K4.1 Valutare le infrastrutture necessarie per l'attività d'impresa (edifici, magazzino, mobili, materiale da ufficio, collegamenti internet e telefonici, IT ecc.).	K4.2 Occuparsi delle infrastrutture.	K4.3 Adattare le infrastrutture alle necessità presenti e future dell'impresa (pianificazione, manutenzione, rinnovamento, allargamento, riduzione) e amministrare efficacemente (edifici, magazzino, mobilia, materiale da ufficio, collegamenti internet e telefonici, IT ecc.).
<b>K5 Effettuare attività di comunicazione.</b>	K5.1 Realizzare delle programmazioni di vendita e pubblicitarie.	K5.2 Sviluppare una sensibilità per i tempi della pubblicità e per le fasi di vendita.	K5.3 Usare in modo efficace gli strumenti di comunicazione, p.es. la pubblicità, (differenziarsi dalla concorrenza ponendosi in primo piano).
	K5.4 Utilizzare vari canali di comunicazione e strumenti per la comunicazione esterna.	K5.5 Argomentare, convincere e reagire alle reazioni verbali e non verbali di terzi.	K5. Utilizzare il web per l'attività d'impresa, il marketing e le pubbliche relazioni.
	K5.7 Valutare le proprie relazioni interpersonali.	K5.8 Riflettere sulle proprie affermazioni e sui propri comportamenti nei confronti dei collaboratori.	K5.9 Gestire la corrispondenza (e-mail, lettere, rapporti, annotazioni, verbali, testi per pagine web).
	K5.10 Utilizzare differenti canali di comunicazione per le comunicazioni interne.	K5.11 Sapere quali canali di comunicazione sono adatti a quale situazione.	K5.12 Adempiere ai compiti ed esaudire le aspettative nell'ambito della comunicazione interna (tabelloni, newsletter, intranet).
<b>K6 Gestire i rischi.</b>	K6.1 Conoscere le principali regole sulla sicurezza e l'igiene.	K6.2 Dare l'esempio nel campo della sicurezza e dell'igiene.	K6.3 Tenere sotto controllo i rischi specifici per l'impresa / l'impresa a conduzione familiare presenti nei processi produttivi e informare in merito i dipendenti / la famiglia.
	K6.4 Individuare e valutare per tempo gli eventi critici (p.es. cambiamenti di capitale, successioni) del ciclo di vita della PMI a conduzione familiare.	K6.5 Mostrarsi aperti a differenti soluzioni per gestire fasi ed eventi critici per la PMI a conduzione familiare.	K6.6 Gestire gli eventi critici per la PMI a conduzione familiare e gestire le fasi critiche.

				K6.7 Tenere sotto controllo i rischi specifici per l'impresa / l'impresa a conduzione familiare presenti nei processi produttivi e informarne i dipendenti / la famiglia.
	<b>K7 Garantire all'attività d'impresa una strutturazione normativa e ausilio giuridico.</b>	K7.1 Conoscere i servizi e gli uffici legali.	K7.2 Individuare i rischi evitabili mediante l'uso degli idonei mezzi giuridici.	K7.3 Chiarire le domande di tipo giuridico prima di presentarsi nelle apposite sedi.
		K7.4 Conoscere le disposizioni giuridiche relative al diritto matrimoniale ed ereditario per dirimere questioni relative alle PMI a conduzione familiare.	K7.5 Riflettere sulle disposizioni giuridiche relative al diritto matrimoniale ed ereditario nell'ottica della propria situazione personale.	K7.6 Verificare le possibilità nell'ambito del diritto matrimoniale ed ereditario inerenti le precauzioni (p.es. contratti, testamenti, successioni, colloqui) e selezionarle per poter gestire gli eventi critici con efficacia.
<b><u>L Sviluppo dell'impresa</u></b>	<b>L1 Considerare elementi professionali e relazionali nei cambiamenti organizzativi.</b>	L1.1 Individuare gli elementi professionali e relazionali nei cambiamenti organizzativi.	L1.2 Applicarsi ed entusiasinarsi per i processi di cambiamento.	L1. Gestire con competenza i colloqui personali con le persone coinvolte e mettersi al loro posto.
<b><i>L'impresa si modifica continuamente (ottimizzazione dello stato attuale)</i></b>		L1.4 Conoscere la distinzione tra cambiamenti organizzativi continui e discontinui.		
		L1.5 Individuare lo stato dell'impresa all'interno del processo di sviluppo della stessa (p.es. fase di fondazione / successione / liquidazione).	L1.6 Mostrarsi aperti ai cambiamenti necessari per lo sviluppo dell'impresa.	L1.7 Avviare, gestire e valutare i cambiamenti operativi dell'impresa.
<b><i>L'impresa muta in maniera repentina (rinnovamento, cambiamento radicale dell'impresa, modelli di comportamento, le abitudini devono essere modificate)</i></b>		L1.8 Comprendere appieno a livello teorico i cambiamenti radicali.	L1.9 Mostrare comprensione per le resistenze e le emozioni negative provate dai collaboratori per i repentini mutamenti all'interno dell'impresa.	