SBV
SSE
SSIC

Schweizerischer Baumeisterverband
Société Suisse des Entrepreneurs
Società Svizzera degli Impresari-Costruttori
Societad Svizra dals Impressaris-Constructurs

Catalogo dei campi di apprendimento impresari costruttori/impresarie costruttrici EPS

Pubblicato dalla Società Svizzera degli Impresari-Costruttori

Prima pubblicazione il 24 maggio 2023 (stato 24 maggio 2023)

Nota:
Il presente Catalogo dei campi di apprendimento funge agli operatori della formazione da possibile ausilio per l'impostazione dei corsi di preparazione per l'esame professionale superiore (EPS) per impresario costruttore / impresaria costruttrice. Si riferisce al profilo di qualificazione del 1° novembre 2021 per l'esame professionale superiore di impresario costruttore / impresaria costruttrice e lo traduce in un'ottica scolastica. Il Catalogo dei campi di apprendimento può essere utilizzato in via opzionale dagli operatori della formazione come riferimento e supporto.

Gestione dei documenti

Data	Cosa
16 novembre 2022	Finalizzazione
24 maggio 2023	Pubblicazione sul sito internet della SSIC

Indice

1 Struttura del catalogo dei campi di apprendimento 5

2 Panoramica delle competenze operative professionali per il profilo «Impresario costruttore/Impresaria costruttrice» 6

3 Panoramica del sistema modulare 8

4 Modulo 1: Modulo principale «Gestione aziendale» 9

4.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Gestione aziendale» 9

4.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 11

4.2.1 Campo di apprendimento 1: Pianificare e organizzare l'infrastruttura e l'inventario 11

4.2.2 Campo di apprendimento 2: Analizzare e attuare norme legali e assicurazioni 13

4.2.3 Campo di apprendimento 3: Gestire finanziariamente l'azienda 15

5 Modulo 2: Modulo principale «Direzione strategica» 17

5.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Direzione strategica» 17

5.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 18

5.2.1 Campo di apprendimento 1: Sviluppare la strategia aziendale 19

5.2.2 Campo di apprendimento 2: Effettuare ricerche su sviluppi di mercato e di settore e verificarne l'attuazione 20

5.2.3 Campo di apprendimento 3: Sviluppare e applicare nuove tecnologie 21

6 Modulo 3: Modulo principale «Gestione del personale» 22

6.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Gestione del personale» 22

6.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 25

6.2.1 Campo di apprendimento 1: Definire la strategia in materia di personale 25

6.2.2 Campo di apprendimento 2: Attuare la strategia in materia di personale 26

6.2.3 Campo di apprendimento 3: Istruire i collaboratori e promuovere la loro crescita professionale 27

6.2.4 Campo di apprendimento 4: Organizzare la formazione degli apprendisti 29

6.2.5 Campo di apprendimento 5: Promuovere la cultura della squadra 30

7 Modulo 4: Modulo principale «Informazione e comunicazione» 31

7.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Informazione e comunicazione» 31

7.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 32

7.2.1 Campo di apprendimento 1: Sviluppare e attuare piani di informazione e comunicazione 32

7.2.2 Campo di apprendimento 2: Risolvere situazioni conflittuali 33

7.2.3 Campo di apprendimento 3: Applicare tecniche di comunicazione 34

8 Modulo 5: Modulo principale «Acquisizione di commesse e marketing» 36

8.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Acquisizione di commesse e marketing» 36

8.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 38

8.2.1 Campo di apprendimento 1: Consigliare e accompagnare i clienti 39
8.2.2 Campo di apprendimento 2: Elaborare le relazioni con i clienti e le attività di marketing 39
8.2.3 Campo di apprendimento 3: Pianificare e attuare acquisizioni 41
8.2.4 Campo di apprendimento 4: Gestire i processi di offerta 42
8.2.5 Campo di apprendimento 5: Assicurare il passaggio di consegna del progetto 43

9 Modulo 6: Modulo principale «Direzione operativa» 44

9.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Direzione operativa» 44

9.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 47

9.2.1 Campo di apprendimento 1: Attuare e controllare requisiti in materia di qualità, ambiente e sicurezza 47
9.2.2 Campo di apprendimento 2: Analizzare i contratti 49
9.2.3 Campo di apprendimento 3: Assicurare le risorse 50
9.2.4 Campo di apprendimento 4: Verificare e ottimizzare i processi di costruzione 51
9.2.5 Campo di apprendimento 5: Sviluppare ulteriormente strumenti di controlling e reporting 53
9.2.6 Campo di apprendimento 6: Predisporre e impiegare modelli digitali 54

10 Modulo 7: Modulo principale «Autogestione» 55

10.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Autogestione» 55

10.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento 56

10.2.1 Campo di apprendimento 1: Perfezionare le competenze professionali 56
10.2.2 Campo di apprendimento 2: Perfezionare le competenze personali 57
10.2.3 Campo di apprendimento 3: Applicare le tecniche di risoluzione dei problemi 58
10.2.4 Campo di apprendimento 4: Gestire le risorse personali 59

11 Allegato 60

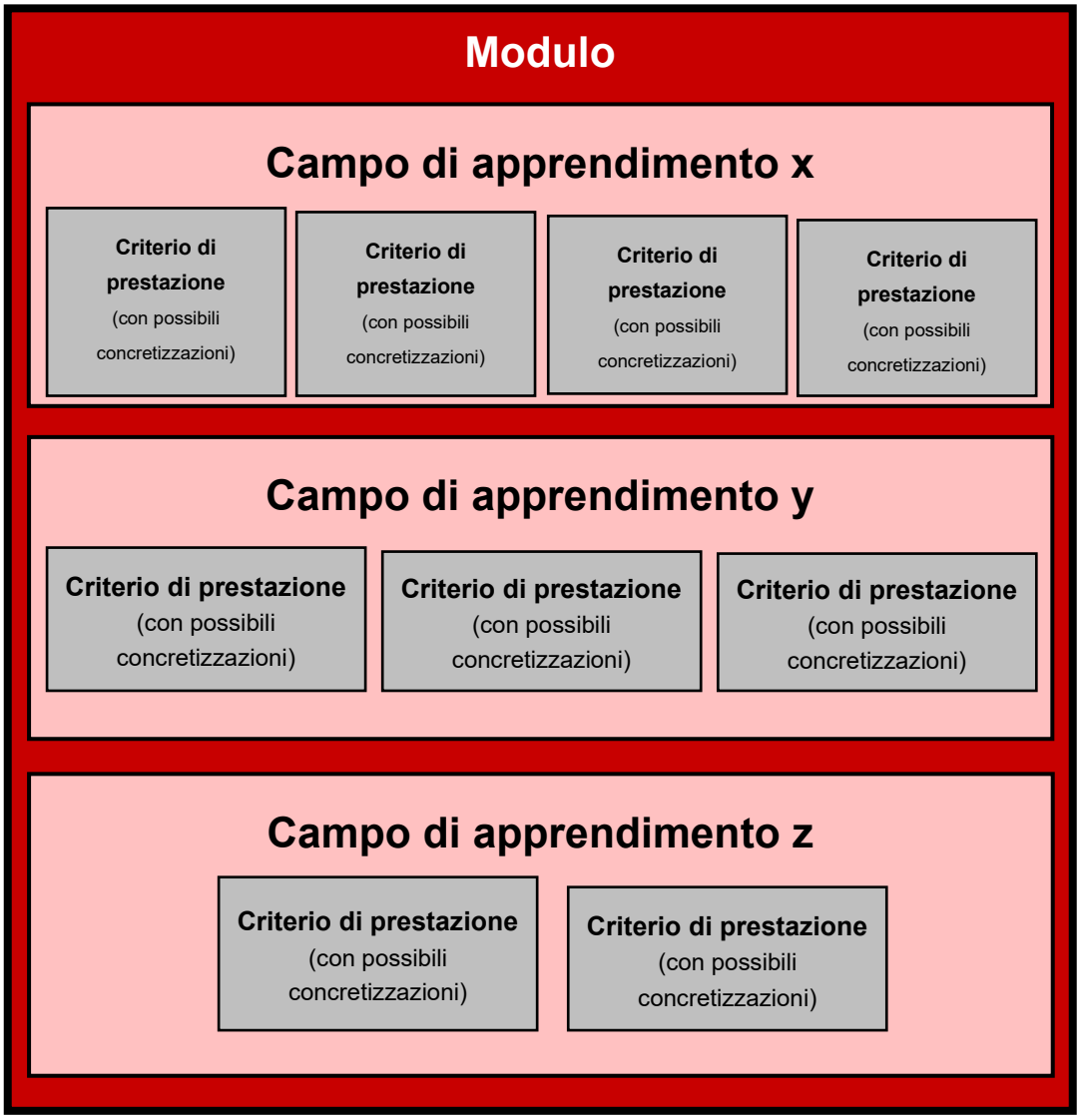
1 Struttura del catalogo dei campi di apprendimento

Per il Catalogo dei campi di apprendimento, il profilo di qualificazione (PQ) «impresario costruttore / impresaria costruttrice» (vedi pagine 6 e 7) è stato strutturato come sistema modulare.

Il sistema modulare consiste in otto moduli principali e un modulo di base. Il modulo di base contiene le competenze trasversali degli impresari costruttori. I singoli moduli contengono ciascuno campi di apprendimento ai quali sono assegnate le competenze del PQ. La panoramica dei moduli con i rispettivi campi di apprendimento è mostrata a pagina 8.

All'interno dei campi di apprendimento, i criteri di prestazione da raggiungere sono elencati e, se necessario, ulteriormente specificati come obiettivi di apprendimento. I singoli moduli con i rispettivi campi di apprendimento e i criteri di prestazione o concretizzazioni sono descritti a partire da pagina 9.

Rappresentazione schematica del contenuto dei moduli:



2 Panoramica delle competenze operative professionali per il profilo «Impresario costruttore/Impresaria costruttrice»

	Campi di competenze operative	Competenze operative professionali 1	2	3	4	5	6
A	**Organizzazione dell'azienda o dell'ambito di competenza**	A1 Gestire in maniera economica l'infrastruttura aziendale	A2 Organizzare l'acquisto dell'inventario aziendale e di cantiere per tutta l'azienda	A3 Definire e attuare la strategia in materia di personale	A4 Regolamentare le assicurazioni relative all'azienda e all'attività	A5 Gestire le controversie legali riguardanti l'azienda e i progetti specifici	
B	**Direzione strategica dell'azienda o dell'ambito di competenza**	B1 Sviluppare la strategia aziendale e verificarla costantemente	B2 Pianificare ed eseguire investimenti nell'azienda	B3 Gestire l'azienda o l'ambito di competenza dal punto di vista finanziario	B4 Definire la strategia e le attività di marketing	B5 Riconoscere i nuovi sviluppi del mercato nel settore dell'edilizia e verificarne l'attuazione	B6 Elaborare e attuare decisioni strategiche in merito all'impiego di tecnologie digitali e promettenti per il futuro
		B7 Rappresentare gli interessi dell'azienda e del settore					
C	**Gestione dei collaboratori**	C1 Gestire e attuare l'occupazione dei posti in organico	C2 Informare, istruire e motivare i collaboratori in tutta l'azienda	C3 Promuovere la formazione e il perfezionamento in tutta l'azienda	C4 Creare condizioni generali appropriate per la formazione degli apprendisti all'interno dell'azienda		
D	**Gestire la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda**	D1 Definire piani per la comunicazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze	D2 Promuovere e guidare la cultura della squadra	D3 Affrontare i conflitti all'interno e all'esterno dell'azienda e intervenire	D4 Affiancare clienti e altri soggetti coinvolti durante i processi decisionali	D5 Condurre le trattative con clienti, fornitori e subappaltatori	D6 Comunicare e presentarsi in modo convincente
E	**Garantire le attività di acquisizione**	E1 Utilizzare, curare e sviluppare le reti di conoscenze in maniera attiva e in un'ottica imprenditoriale	E2 Stabilire la strategia di acquisizione e acquisire clienti	E3 Gestire il processo di offerta	E4 Assicurare il passaggio di consegna dei documenti di calcolo dei costi		
F	**Assicurare e perfezionare la preparazione dei lavori e la loro esecuzione**	F1 Assicurare il rispetto di tutte le disposizioni e norme di qualità nei progetti di costruzione in tutta l'azienda	F2 Garantire il rispetto del diritto contrattuale complessivo nei progetti di costruzione aziendali	F3 Supportare e ottimizzare i piani di esecuzione nei progetti di costruzione complessi	F4 Assegnare i lavori da eseguire alle funzioni competenti	F5 Verificare e gestire l'esecuzione dei lavori e dei progetti in azienda	F6 Perfezionare la rendicontazione aziendale

			F7 Concepire progetti di costruzione sulla base di modelli digitali (BIM ecc.)					
G	**Agire con spirito imprenditoriale ed essere convincenti nell'ambiente professionale**		G1 Agire con spirito imprenditoriale	G2 Risolvere problematiche complesse	G3 Ampliare costantemente le proprie competenze tecniche e gestionali	G4 Garantire le prestazioni personali		

3 Panoramica del sistema modulare

Moduli principali	Gestione aziendale	Direzione strategica	Gestione del personale	Informazione e comunicazione	Acquisizione di commesse e marketing	Direzione operativa	Autogestione
Campi di apprendimento	Pianificare e organizzare l'infrastruttura e l'inventario	Sviluppare la strategia aziendale	Definire la strategia in materia di personale	Sviluppare e attuare piani di informazione e comunicazione	Consigliare e accompagnare i clienti	Attuare e controllare requisiti in materia di qualità, ambiente e sicurezza	Perfezionare le competenze professionali
	Analizzare e attuare norme legali e assicurazioni	Effettuare ricerche su sviluppi di mercato e di settore e verificarne l'attuazione	Attuare la strategia in materia di personale	Risolvere situazioni conflittuali	Elaborare le relazioni con i clienti e le attività di marketing	Analizzare i contratti	Perfezionare le competenze personali
	Gestire finanziariamente l'azienda	Sviluppare e applicare nuove tecnologie	Istruire i collaboratori e promuovere la loro crescita professionale	Applicare le tecniche di comunicazione	Pianificare e attuare acquisizioni	Assicurare le risorse	Applicare le tecniche di risoluzione dei problemi
			Organizzare la formazione degli apprendisti		Gestire i processi di offerta	Verificare e ottimizzare i processi di costruzione	Gestire le risorse personali
			Promuovere la cultura della squadra		Assicurare il passaggio di consegna del progetto	Sviluppare ulteriormente strumenti di controlling e reporting	
						Predisporre e impiegare modelli digitali	

4 Modulo 1: Modulo principale «Gestione aziendale»

4.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Gestione aziendale»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
A1	**Gestire in maniera economica l'infrastruttura aziendale** Gli impresari costruttori pianificano e acquistano la necessaria infrastruttura operativa e digitale (edifici, strumenti informatici, macchinari per la produzione in azienda ecc.) e ne assicurano la manutenzione. Attraverso analisi regolari dell'attività e delle esigenze (risultati di sondaggi, rapporti di stato ecc.) si informano tramite le funzioni competenti sulle esigenze operative e digitali che devono essere soddisfatte dall'infrastruttura e sui necessari lavori di manutenzione. Si informano sugli sviluppi in campo tecnologico e riflettono sulla loro possibile applicazione alle infrastrutture già esistenti (macchinari ecc.) e alla strategia aziendale. In caso di necessità coinvolgono esperti esterni al fine di poter prendere le necessarie decisioni strategiche in materia di infrastruttura digitale. Pianificano le misure da avviare relativamente all'infrastruttura (ampliamenti, sostituzioni, manutenzione ecc.) conformemente alle analisi delle attività e delle esigenze. Eventualmente consultano il consiglio di amministrazione e le funzioni competenti all'interno dell'azienda (reparto Servizi ecc.). Affidano alle funzioni responsabili gli incarichi per l'esecuzione delle misure riguardanti l'infrastruttura conformemente agli sviluppi (digitali) dell'azienda. Controllano costantemente l'infrastruttura dal punto di vista dell'affidabilità, della funzionalità e dell'efficienza economica. Chiedono alle funzioni competenti di documentare lavori e modifiche che hanno interessato l'infrastruttura. Confrontano gli sviluppi con le analisi delle attività e delle esigenze e con gli incarichi, traendone le conclusioni per l'azienda.
A2	**Organizzare l'acquisto dell'inventario aziendale e di cantiere per tutta l'azienda** Gli impresari costruttori stabiliscono il fabbisogno di inventario aziendale e materiale da costruzione in azienda e organizzano i relativi approvvigionamenti. Fanno continuamente il punto sull'inventario aziendale e sul materiale da costruzione necessario e sui fornitori che lo mettono a disposizione. Contattano i potenziali fornitori e richiedono offerte in merito. Riepilogano le condizioni di fornitura e le possibilità di collaborazione esistenti con diversi fornitori (ad es. contratti di fornitura a lungo termine) e li contattano attivamente per negoziare le condizioni. Pianificano acquisti strategici (ad es. raggruppando diversi progetti di costruzione di grandi dimensioni). Inoltrano informazioni sulle condizioni di fornitura dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione ai propri quadri incaricandoli della realizzazione degli acquisti. Gli impresari costruttori verificano costantemente la collaborazione con i fornitori, valutando quando è possibile o necessario rinegoziare le condizioni o se si deve interrompere la collaborazione.
A4	**Regolamentare le assicurazioni relative all'azienda e all'attività** Gli impresari costruttori gestiscono tutte le assicurazioni rilevanti per l'attività in base alle esigenze e ai requisiti dell'azienda (del settore o del dipartimento). Si informano sulle diverse possibilità disponibili e sui diversi prodotti assicurativi (obbligatori e non obbligatori). All'occorrenza coinvolgono degli esperti in materia di assicurazioni. Tenendo conto delle condizioni quadro dell'azienda, pianificano le soluzioni assicurative eventualmente in collaborazione con le funzioni interne competenti. Nei casi complessi coinvolgono un esperto in materia di assicurazioni.

Gli impresari costruttori organizzano le assicurazioni rilevanti per l'attività negoziando le condizioni con assicurazioni o rappresentanti assicurativi. Conferiscono incarichi in materia di assicurazione ai collaboratori competenti.
Verificano costantemente se le assicurazioni stipulate rispondono alle esigenze dell'azienda oppure affidano le verifiche del caso alle funzioni e ai collaboratori competenti.

A5 **Gestire le controversie legali riguardanti l'azienda e i progetti specifici**

Gli impresari costruttori accertano eventuali controversie legali, prendono in carico questioni di carattere giuridico e arrivano a una soluzione.
Si informano, presso le funzioni e i collaboratori competenti, in merito alle circostanze (fatti e aspetti giuridici) alla base della questione legale. Consultano eventualmente dei giuristi.
Gli impresari costruttori pianificano la strategia legale da adottare al fine di risolvere una controversia in sospeso. Pianificano l'accertamento e l'elaborazione della fattispecie giuridica considerando le condizioni quadro del caso (contratto, disposizioni, norme legali, obiettivi temporali ecc.).
Gli impresari costruttori valutano la situazione dal punto di vista legale (inclusa la probabilità di un'azione legale). All'occorrenza coinvolgono degli specialisti. In base alla valutazione effettuata, intraprendono le misure necessarie al fine di risolvere la questione (avviare trattative, adire le vie legali ecc.). Attuano le misure decise.
Dopo aver risolto la questione, traggono le necessarie conclusioni per il lavoro futuro e introducono le opportune misure e precauzioni a livello aziendale.

B2 **Pianificare ed eseguire investimenti nell'azienda**

Gli impresari costruttori pianificano ed effettuano investimenti tenendo conto dell'orientamento strategico, del budget, delle direttive aziendali e degli aspetti economico-aziendali. Decidono quali investimenti effettuare nell'azienda (settore, dipartimento).
Nel quadro del processo di budgeting, gli impresari costruttori si informano presso le funzioni e i quadri competenti in merito ai progetti di investimento necessari. In base ai dati contabili verificano la possibile entità degli investimenti.
Gli impresari costruttori esaminano e valutano progetti di investimento nell'ambito del processo di budgeting oppure di richieste pervenute con poco preavviso al di fuori di tale processo.
Pianificano gli investimenti da realizzare nel quadro del processo di budgeting tenendo conto delle possibilità operative e finanziarie. Prendono decisioni di investimento dopo aver eventualmente consultato il quadro e il consiglio di amministrazione. Approvano i mezzi necessari e conferiscono gli incarichi di esecuzione alle persone e alle funzioni competenti.
Verificano se gli investimenti effettuati hanno soddisfatto le condizioni quadro e realizzato gli obiettivi auspicati. Ove necessario, avviano opportune misure.

B3 **Gestire l'azienda o l'ambito di competenza dal punto di vista finanziario**

Gli impresari costruttori gestiscono le finanze dell'azienda insieme a un contabile o uno specialista del controllo finanziario e assicurano la liquidità dell'azienda (o del settore/dipartimento) attraverso un'appropriata gestione finanziaria.
Gli impresari costruttori assicurano che vengano redatti bilanci intermedi e annuali e li discutono con la persona competente (ad es. fiduciario, specialista del controllo finanziario). Attraverso i colloqui o il sistema di contabilità si fanno un quadro delle entrate, delle spese, della contabilità dei costi, del bilancio, della liquidità e delle cifre relative all'andamento dei mercati finanziari dell'azienda. In base allo sviluppo degli incarichi, osservano come evolve la situazione degli ordinativi.
A partire da queste informazioni deducono le possibilità e le prospettive finanziarie dell'azienda e pianificano le corrispondenti misure finanziarie (ad es. investimenti, rifiuto di incarichi con lunghi termini di pagamento, riduzione dei termini di pagamento, riduzione dell'organico ecc.).

	Gli impresari costruttori attuano le misure finanziarie pianificate (ad es. investimenti e disinvestimenti di materiali o misure riguardanti il personale, organizzazione di finanziamenti terzi, reperimento di fondi ecc.) oppure le dispongono e ne affiancano l'attuazione. Per mezzo di controlli regolari (confronto dati previsti/attuali) monitorano lo sviluppo finanziario dell'azienda. Eventualmente intraprendono misure correttive.

4.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Gestione aziendale» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Pianificare e organizzare l'infrastruttura e l'inventario	A1; A2
CA 2: Analizzare e attuare norme legali e assicurazioni	A4; A5
CA 3: Gestire finanziariamente l'azienda	B2; B3

4.2.1 Campo di apprendimento 1: Pianificare e organizzare l'infrastruttura e l'inventario

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
A1.1	prendono decisioni in materia di infrastruttura dopo aver consultato il consiglio di amministrazione o gli esperti e in base alle disposizioni del budget.
	Stabiliscono sulla base di esempi prestabiliti il fabbisogno di superfici per uffici, officine e depositi. (C4)
	Effettuano calcoli di investimento per quanto riguarda il fabbisogno di infrastrutture. (C4)
	Valutano il fabbisogno di infrastrutture digitali e ne traggono misure mirate per futuri progetti. (C4)

A1.2	gestiscono l'infrastruttura operativa e digitale necessaria.
	Organizzano in base a un incarico di lavoro la manutenzione e il rinnovo dell'infrastruttura digitale. (C3)
	Analizzano e definiscono il fabbisogno di formazione continua del team per l'utilizzo ottimale dell'infrastruttura digitale. (C4)
A1.3	dispongono di conoscenze approfondite nell'ambito dell'infrastruttura necessaria nel settore dell'edilizia.
	Valutano software di costruzione correnti. (C4)
	Preparano una domanda di investimento da sottoporre al consiglio di amministrazione. (C3)
A1.4	dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi (digitali) in materia di infrastruttura per il settore dell'edilizia.
	Osservano gli sviluppi e le innovazioni del mercato e li valutano sotto il profilo dell'utilità ai fini dell'economia aziendale. (C5)
A1.5	dispongono di conoscenze approfondite sull'organizzazione efficiente del processo di creazione di valore nel settore dell'edilizia.
	Redigono piani finanziari a medio termine. (C5)
A1.6	dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione dell'infrastruttura aziendale dal punto di vista economico.
	Calcolano le tariffe di fatturazione interne per l'infrastruttura propria. (C3)
	Confrontano diverse possibilità di finanziamento per gli investimenti e ne traggono decisioni ragionevoli. (C5)
	Redigono un piano di investimento per un'impresa di costruzioni prestabilita. (C5)
A1.7	nelle decisioni sull'infrastruttura tengono conto dell'efficienza delle risorse e dell'energia, nonché dei costi del ciclo di vita.
	Redigono valutazioni complete al fine delle decisioni di investimento e le spiegano. (C5)
A1.8	analizzano con regolarità l'infrastruttura, inclusa la manutenzione, e traggono le dovute conseguenze.
	Analizzano i centri di costo e ne derivano il piano di investimento. (C5)
A2.1	organizzano l'acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione nell'azienda.
	Redigono e aggiornano un elenco dei fornitori. (C3)
	Analizzano possibili criteri di valutazione e definiscono un set di criteri di valutazione per la selezione dei fornitori. (C4)
	Effettuano confronti di mercato. (C4)
A2.2	dispongono di conoscenze approfondite sul mercato di approvvigionamento per l'inventario aziendale e il materiale da costruzione.
	Redigono le direttive interne per l'acquisto di materiale da costruzione e dell'inventario aziendale. (C4)

A2.3	dispongono di conoscenze approfondite nella negoziazione con i fornitori.
	Conducono trattative in team. (C3)
	Valutano determinate offerte e contratti di acquisto e ne derivano misure per l'azienda in questione. (C4)
A2.4	si impegnano per ottenere condizioni migliori per l'acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione.
	Effettuano confronti tra le condizioni di acquisto. (C3)
	Redigono direttive per la raccolta di offerte. (C3)
A2.5	tengono conto degli aspetti ecologici nel processo di acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione.
	Elaborano decisioni di acquisto tenendo conto della sostenibilità e dell'economia del ciclo di vita dei materiali. (C5)
A2.6	analizzano in modo sistematico le eventuali possibilità di ottimizzazione nel processo di acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione e traggono le dovute conseguenze.
	Valutano i fornitori in base a determinati criteri e ne traggono eventuali misure. (C5)

4.2.2 Campo di apprendimento 2: Analizzare e attuare norme legali e assicurazioni

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
A4.1	identificano in modo sistematico le esigenze in ambito assicurativo.
	Stabiliscono le esigenze in ambito assicurativo sulla base di esempi. (C4)
A4.2	gestiscono e organizzano le assicurazioni rilevanti per l'attività.
	Determinano l'assicurazione di responsabilità civile aziendale ottimale. (C4)
	Confrontano diverse prestazioni assicurative di garanzia. (C4)
	Determinano le esigenze in termini di assicurazioni del personale. (C4)
	Stimano i rischi e deducono eventuali esigenze in ambito assicurativo. (C5)
A4.3	dispongono di conoscenze approfondite in materia di soluzioni e prodotti assicurativi per il settore dell'edilizia.
	Analizzano le prestazioni delle assicurazioni rottura macchine e le illustrano in base a diversi esempi. (C4)

	Analizzano le prestazioni delle assicurazioni di responsabilità civile del committente e le illustrano. (C4)
	Valutano prodotti assicurativi e ne traggono misure mirate. (C5)
A4.4	dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche di negoziazione e del loro utilizzo.
	Applicano diverse tecniche di negoziazione in base ad esempi nel team. (C3)
	Nel sinistro simulato conducono le trattative con esperti e giuristi in merito alle coperture assicurative. (C5)
A4.5	prestano attenzione alla consapevolezza dei rischi e della sicurezza.
	Conducono un risk management dettagliato e lo illustrano in modo comprensibile. (C5)
A4.6	collaborano con gli esperti in materia di assicurazione nei casi complessi.
	Monitorano il conferimento dell'incarico e la redazione di perizie. (C4)
A4.7	controllano regolarmente i contratti assicurativi aziendali e introducono eventuali misure correttive.
	Valutano sulla base di esempi il rapporto costi/benefici di determinate assicurazioni stipulate. (C4)
A5.1	gestiscono le controversie legali.
	Illustrano le basi della giurisprudenza nel settore delle costruzioni. (C2)
A5.2	effettuano la pianificazione delle controversie legali.
	Spiegano le regole di retribuzione di giuristi in caso di controversie legali nel settore delle costruzioni. (C2)
	Valutano rischi di processo e ne traggono misure mirate. (C5)
	Pianificano lo svolgimento temporale dell'ipoteca degli artigiani. (C3)
A5.3	dispongono di conoscenze approfondite sulla documentazione contrattuale di un progetto di costruzione.
	Analizzano determinati contratti di appalto e all'occorrenza li adeguano. (C4)
	Sulla base di diversi esempi valutano condizioni generali relative a contratti di appalto dal punto di vista dei relativi effetti. (C5)
	Citano le direttive della SIA e le norme VSS relative ai contratti di appalto. (C1)
A5.4	dispongono di conoscenze approfondite in materia di fonti legali specifiche al rapporto contrattuale nel settore dell'edilizia.
	Illustrano le direttive più importanti derivanti dal CO, dal CC e da norme. (C2)
A5.5	dispongono di conoscenze approfondite della governance aziendale in questioni giuridiche.
	Redigono in modo esemplare e chiaro le direttive di governance aziendale. (C3)
A5.6	dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione delle fonti legali nel settore dell'edilizia in base alla situazione specifica.

	Sulla base di esempi applicano le fonti giuridiche rilevanti nel settore delle costruzioni. (C3)
A5.7	si impegnano ad agire con senso di responsabilità nelle questioni legali.
	Redigono proposte di soluzione e di messa a confronto sulla base di casi di esempio per le controversie nel settore delle costruzioni. (C5)
A5.8	si adoperano in favore di onestà e accuratezza nella gestione delle controversie legali. (C3)
A5.9	prestano attenzione a coinvolgere con tempestività specialisti nelle controversie legali. (C4)

4.2.3 Campo di apprendimento 3: Gestire finanziariamente l'azienda

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
B2.1	individuano gli investimenti necessari nell'azienda tenendo conto delle possibilità operative e finanziarie.
	Sulla base di esempi redigono un piano finanziario a medio termine. (C3)
B2.2	prendono decisioni di investimento dopo eventuali consultazioni e approfonditi calcoli di investimento.
	Preparano basi decisionali esemplari da sottoporre al consiglio di amministrazione. (C4)
B2.3	dispongono di conoscenze approfondite sulla situazione finanziaria e sulle possibilità dell'azienda.
	Valutano la capacità di investimento sulla base di dati finanziari. (C4)
B2.4	dispongono di conoscenze approfondite sull'inventario e sull'infrastruttura aziendale.
	A partire da basi prestabilite, valutano l'infrastruttura e l'inventario aziendale applicando principi di economia aziendale. (C5)
	Stabiliscono la vita utile di infrastruttura e inventario e integrano le informazioni acquisite nel proprio piano di investimento. (C5)
B2.6	garantiscono sempre un atteggiamento responsabile nelle decisioni sugli investimenti.
	Valutano diverse forme di finanziamento degli investimenti e ne traggono decisioni di investimento ragionevoli. (C5)
B2.7	verificano se gli investimenti effettuati hanno soddisfatto le condizioni quadro e realizzato gli obiettivi auspicati e, se necessario, introducono misure correttive.
	Sulla base di esempi redigono confronti tra valori auspicati e valori effettivi per quanto riguarda gli obiettivi degli investimenti effettuati e ne traggono misure. (C4)

B3.1	pianificano le misure finanziarie a garanzia dell'azienda.
	In base a un incarico di lavoro, monitorano la liquidità dell'azienda e ne traggono corrispondenti misure. (C5)
B3.2	dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione finanziaria aziendale.
	Analizzano la contabilità dei costi e ne traggono corrispondenti misure. (C5)
	Valutano gli indicatori derivanti dalla contabilità finanziaria e li spiegano in modo comprensibile. (C5)
	Analizzano i centri di costo e le tariffe di fatturazione e ne traggono misure mirate. (C4)
	Valutano conti annuali e bilanci e definiscono misure appropriate. (C5)
	Descrivono le disposizioni legali in materia di contabilità. (C2)
B3.3	dispongono di conoscenze approfondite sullo sviluppo dei mercati finanziari e sulle possibilità di finanziamento.
	Redigono confronti delle possibilità di finanziamento alle condizioni attuali e li discutono. (C4)
B3.4	dispongono di conoscenze applicative sul controllo finanziario aziendale.
	Definiscono un set di dati finanziari per il controllo aziendale. (C5)
B3.5	dispongono di conoscenze approfondite sulla conduzione di trattative.
	Descrivono possibilità di acquisizione di mezzi finanziari sulla base di un esempio. (C2)
B3.6	verificano lo sviluppo finanziario dell'azienda e, se necessario, adottano delle misure correttive. (C4)
B3.7	verificano in modo sistematico la liquidità finanziaria e gli impegni dell'azienda nel breve periodo e, se necessario, adottano delle misure correttive.
	Valutano sulla base di un esempio la pianificazione finanziaria e della liquidità. (C4)

5 Modulo 2: Modulo principale «Direzione strategica»

5.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Direzione strategica»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
B1	**Sviluppare la strategia aziendale e verificarla costantemente** Gli impresari costruttori sviluppano e attuano una strategia aziendale (o del settore o del dipartimento) in collaborazione con il consiglio di amministrazione, basandosi sulla situazione economica e di mercato e sulla concorrenza. Gli impresari costruttori posizionano strategicamente la propria azienda nel campo della sostenibilità. Si informano tramite Internet, indagini e dati di mercato, reti, mezzi di comunicazione ecc. sulla situazione economica e del mercato, sulla concorrenza e sulla situazione politica. Tengono presente i propri valori, i valori che desiderano perseguire con l'azienda e il proprio contesto personale. Si informano su nuove tendenze, possibilità e prescrizioni nell'edilizia circolare e da ciò ricavano le misure per la loro azienda. Tenendo conto delle informazioni raccolte ed esaminate, e delle possibilità dell'azienda, pianificano il processo di sviluppo e adeguamento della strategia, eventualmente in collaborazione con i collaboratori e reparti interni competenti o con specialisti esterni. Concordano con il consiglio di amministrazione, ed eventualmente con il quadro, i piani di sviluppo della strategia. Gli impresari costruttori stabiliscono il processo di sviluppo e di verifica della strategia con i soggetti coinvolti e lo mettono in pratica. A tal fine verificano la possibilità di un posizionamento speciale sul mercato sotto il profilo della sostenibilità e avviano i necessari chiarimenti, eventualmente con il coinvolgimento dei collaboratori. Determinano l'implementazione della (nuova) strategia aziendale (inclusi gli strumenti di monitoraggio) e ne accompagnano l'attuazione. Per mezzo di monitoraggi e feedback periodici verificano i progressi realizzati nell'attuazione della strategia aziendale. Eventualmente intraprendono misure correttive.
B5	**Riconoscere i nuovi sviluppi del mercato nel settore dell'edilizia e verificarne l'attuazione** Gli impresari costruttori hanno un atteggiamento flessibile e aperto nei confronti di cambiamenti e novità (ad es. per ciò che riguarda le tecnologie digitali) e ne decidono l'introduzione nella propria azienda. Gli impresari costruttori raccolgono informazioni nell'ambito del proprio ambiente di lavoro (committenti, fornitori, collaboratori, subappaltatori ecc.) in merito a novità, innovazioni e tendenze, in particolare dei settori tecnologico e ambientale, e a corrispondenti proposte di attuazione, riconoscendo così opportunità e ottimizzazioni realizzabili per la loro attività. Gli impresari costruttori valutano, in base alle informazioni disponibili e alle condizioni quadro interne, se e come poter integrare innovazioni e trend del mercato nella propria azienda. Discutono le innovazioni con i propri quadri ed eventualmente con il consiglio direttivo / consiglio di amministrazione. Decidono quali innovazioni implementare e prendono le decisioni necessarie per la corrispondente introduzione (risorse, budget, competenze ecc.). Pianificano la possibile integrazione di trend del mercato e innovazioni all'interno dell'azienda (informazione, formazione, approvvigionamenti ecc.) e ne affiancano la realizzazione. Assicurano uno scambio fluido di informazioni e dati in tutta l'azienda. Verificano l'implementazione e i relativi effetti in azienda (ripercussioni a livello finanziario e operativo ecc.), raccolgono il feedback dai propri quadri e introducono le eventuali correzioni necessarie.

B6	**Elaborare e attuare decisioni strategiche in merito all'impiego di tecnologie digitali e promettenti per il futuro** Gli impresari costruttori prendono e attuano decisioni strategiche nell'ambito delle tecnologie e possibilità digitali. Individuano nuove tecnologie e possibilità digitali (modelli digitali, strumenti semiautomatici ecc.) alla luce della strategia aziendale. Redigono, se necessario con il supporto di specialisti, oppure commissionano la redazione di un corrispondente piano finalizzato all'impiego di tecnologie digitali, comprensivo di considerazioni sull'economicità. Gli impresari costruttori stabiliscono le misure da eseguire e creano i presupposti necessari (risorse, fondi, budget ecc.). Pianificano il possibile impiego di tecnologie digitali e conferiscono incarichi in tal senso alle funzioni e ai collaboratori competenti (incl. realizzazione, riflessioni sulla fattibilità, costi ecc.). Sulla base di riscontri, indici, dati ecc. verificano l'implementazione delle tecnologie digitali e i relativi effetti.
B7	**Rappresentare gli interessi dell'azienda e del settore** Gli impresari costruttori rappresentano gli interessi dell'azienda nel contesto politico ed economico. Si informano sulle associazioni, le organizzazioni o i partiti politici in grado di rappresentare gli interessi della propria azienda. Al fine di vedere rappresentati i propri interessi aziendali, riflettono su quali siano le istituzioni o associazioni in cui può essere opportuno impegnarsi attivamente. Si mettono a disposizione delle istituzioni rilevanti per collaborare attivamente in associazioni e altre organizzazioni (ad es. nel consiglio direttivo di un'associazione regionale o nazionale svizzera) e adottano un comportamento conforme alle direttive della compliance. Come membri di associazioni e organizzazioni, rappresentano gli interessi della propria azienda, ad es. nel quadro di procedure di consultazione, elezioni ecc. Coltivano relazioni con le relative associazioni e organizzazioni. Ove possibile, si impegnano attivamente negli organi di associazioni e organizzazioni. Gli impresari costruttori valutano periodicamente le attività condotte in tali associazioni e organizzazioni verificando se apportano un vantaggio per l'azienda. Su questa base traggono conclusioni per la futura rappresentanza degli interessi aziendali. Si adoperano attivamente per promuovere la formazione e il perfezionamento nel contesto politico ed economico.

5.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Direzione strategica» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Sviluppare la strategia aziendale	B1
CA 2: Effettuare ricerche su sviluppi di mercato e di settore e verificarne l'attuazione	B5; B7
CA 3: Sviluppare e applicare nuove tecnologie	B6

5.2.1 Campo di apprendimento 1: Sviluppare la strategia aziendale

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
B1.1	sviluppano una strategia aziendale in base alla situazione economica e di mercato e della concorrenza e la applicano.
	Sviluppano obiettivi appropriati per l'azienda prestabilita, tenendo conto della situazione economica e di mercato e della concorrenza. (C5)
	Formulano in modo comprensibile una strategia aziendale in base a un incarico di lavoro. (C5)
B1.2	definiscono il posizionamento della loro azienda in riferimento alla sostenibilità.
	Stabiliscono obiettivi di sostenibilità per determinate aziende. (C3)
B1.3	dispongono di conoscenze approfondite sul contesto economico, di mercato, della concorrenza e degli sviluppi del proprio settore.
	Effettuano ricerche nelle comuni riviste specializzate e in altre fonti d'informazione. (C3)
B1.4	dispongono di conoscenze approfondite sulla situazione aziendale inclusi liquidità e flussi finanziari.
	Definiscono un set di dati aziendali significativi. (C3)
B1.5	dispongono di conoscenze approfondite sull'esecuzione di processi strategici in azienda.
	Dirigono un processo strategico interno sulla base di un esempio. (C4)
B1.6	dispongono di conoscenze approfondite sugli strumenti di monitoraggio e sul loro utilizzo.
	Elaborano in modo comprensibile un cockpit con i principali indicatori chiave. (C4)
B1.7	dispongono di conoscenze approfondite nel campo della sostenibilità.
	Elaborano in modo esemplare processi di economia circolare per l'azienda. (C5)
B1.8	si adoperano per il lavoro di squadra.
	Elaborano processi per la promozione della collaborazione. (C3)
	Organizzano eventi di team building e ne illustrano gli effetti. (C3)
B1.9	sono disponibili a informarsi sulla situazione economica e di mercato, sulla concorrenza e sulla situazione politica.
	Descrivono le possibilità per impegnarsi sul piano politico. (C2)
	Spiegano le attività politico-associative. (C2)
B1.10	individuano le opportunità di posizionarsi sul mercato grazie al tema della sostenibilità.

	Includono la sostenibilità come strumento di marketing nel progetto di costruzione. (C5)
B1.11	riflettono in modo sistematico sul proprio sistema di valori in ambito aziendale e traggono le dovute conseguenze.
	Definiscono i valori aziendali. (C5)
	Elaborano misure per assicurare la coerenza dei valori aziendali. (C5)

5.2.2 Campo di apprendimento 2: Effettuare ricerche su sviluppi di mercato e di settore e verificarne l'attuazione

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
B5.1	valutano l'introduzione di innovazioni e novità in azienda.
	In base ad esempi confrontano le eventuali novità in modo mirato, stabilendo un ordine di priorità per l'introduzione in azienda. (C4)
B5.2	prendono le decisioni necessarie per l'implementazione di innovazioni e novità in azienda.
	Redigono un business plan come base decisionale per l'eventuale attuazione di innovazioni e novità. (C5)
B5.3	dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi del mercato e sulle ultime novità.
	Effettuano ricerche sulle novità rilevanti a livello di mercato. (C3)
B5.4	dispongono di conoscenze approfondite sull'analisi e valutazione di trend del mercato e innovazioni per la propria azienda, in particolare nei settori tecnologico ed ecologico.
	Analizzano rischi e opportunità dei trend di mercato e delle novità e redigono una valutazione. (C4)
B5.5	dispongono di conoscenze approfondite nella strutturazione dei processi di cambiamento.
	Illustrano gli elementi essenziali della gestione del cambiamento. (C2)
B5.6	dispongono di conoscenze approfondite in materia di economia aziendale.
	Calcolano i costi e il potenziale di guadagno delle novità. (C3)
B5.7	sono attenti ai trend del mercato sostenibili.
	Inseriscono la sostenibilità nella valutazione delle novità. (C3)
B5.8	sono aperti alle proposte e osservazioni.
	Sviluppano un sistema aziendale di proposte. (C3)
B5.9	prestano attenzione a una comunicazione comprensibile.

	Applicano tecniche di comunicazione adeguate sulla base di esempi. (C3)
B5.10	verificano con regolarità ed efficacia l'introduzione e l'impatto di innovazioni in azienda e adottano delle misure correttive.
	Redigono un piano di garanzia della qualità per le novità. (C3)
B7.1	rappresentano gli interessi dell'azienda nel contesto politico ed economico.
	Per mezzo di esempi esaminano gli effetti dei modelli politici sul loro campo di attività. (C4)
B7.2	dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di collaborazione.
	Redigono piani di cooperazione. (C3)
B7.3	dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di comunicazione e argomentazione convincenti. (C3)
B7.4	dispongono di conoscenze approfondite nella realizzazione di attività di lobbying.
	Per mezzo di esempi individuano eventuali attività di lobbying. (C3)
B7.8	tutelano gli interessi propri e gli interessi generali durante l'impegno in associazioni e organizzazioni.
	Riflettono sui propri interessi personali in relazione agli eventuali impegni. (C4)
B7.9	si impegnano a partecipare ad attività settoriali.
	Redigono un piano di attività per la propria regione. (C3)
B7.10	si adoperano attivamente per promuovere la formazione e il perfezionamento nel contesto politico ed economico.
	Illustrano il modello di carriera del settore principale della costruzione e lo inseriscono nel panorama formativo. (C3)
B7.11	verificano periodicamente le attività nelle associazioni e organizzazioni e traggono le dovute conseguenze. (C4)

5.2.3 Campo di apprendimento 3: Sviluppare e applicare nuove tecnologie

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
B6.1	prendono decisioni strategiche nell'ambito delle tecnologie digitali.
	Identificano i campi d'intervento per l'impiego delle tecnologie digitali. (C4)
B6.2	pianificano l'impiego di tecnologie digitali.
	Calcolano gli effetti economici connessi all'utilizzo di tecnologie digitali. (C5)

B6.3	dispongono di conoscenze approfondite sugli strumenti di monitoraggio e sul loro utilizzo.
	Sviluppano un cockpit con i principali indicatori chiave. (C4)
B6.4	dispongono di conoscenze approfondite sulle tecnologie digitali e sulle relative possibilità di impiego nelle costruzioni.
	Traggono importanti dati da modelli BIM per i processi di costruzione rilevanti. (C4)
B6.5	dispongono di conoscenze approfondite sullo svolgimento di processi strategici.
	Eseguono un processo strategico sulla base di un esempio. (C5)
B6.6	dispongono di conoscenze approfondite sull'analisi e valutazione di trend del mercato e innovazioni digitali per la propria azienda.
	Verificano le possibilità di impiego e gli effetti delle tecnologie digitali e ne traggono misure concrete per un'azienda. (C5)
B6.7	si adoperano per l'attuazione di misure riguardanti l'impiego di tecnologie digitali.
	Simulano processi di costruzione per mezzo di modelli digitali e ne traggono conclusioni per la pratica. (C5)
B6.8	sono interessati alle tecnologie digitali.
	Spiegano le possibilità di impiego delle tecnologie digitali nel settore delle costruzioni. (C2)
B6.9	verificano l'implementazione delle tecnologie digitali e le relative ripercussioni e introducono misure correttive.
	Redigono confronti tra valori auspicati e valori effettivi per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi per le tecnologie digitali e definiscono eventuali misure. (C5)

6 Modulo 3: Modulo principale «Gestione del personale»

6.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Gestione del personale»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
A3	**Definire e attuare la strategia in materia di personale** A partire dalla strategia aziendale e dallo sviluppo del mercato, gli impresari costruttori stabiliscono l'organico dell'azienda (e/o all'interno del proprio settore o dipartimento aziendale). In base ai risultati dell'analisi di mercato e alla strategia aziendale attuale o futura, pianificano l'organico dell'azienda o del settore/dipartimento (numero, qualifiche/competenze ecc.) per il periodo di programmazione insieme al settore organizzativo competente (HR) e a ulteriori collaboratori responsabili. Avviano le misure necessarie e organizzano la messa a concorso dei posti di lavoro. Controllano costantemente lo sviluppo del mercato, valutano l'economicità dell'organico e adottano eventualmente le necessarie modifiche in accordo con il consiglio di amministrazione.
C1	**Gestire e attuare l'occupazione dei posti in organico** Gli impresari costruttori gestiscono l'occupazione dei posti disponibili, inclusi nuovi ingressi e uscite di collaboratori dall'azienda, e definiscono i relativi requisiti. Si informano costantemente su prossime uscite di collaboratori dall'azienda e sul fabbisogno di personale da assumere. Gli impresari costruttori analizzano regolarmente gli sviluppi del mercato e della domanda in

base ai sistemi di informazione e di dati rilevanti e disponibili. Si informano costantemente sulle possibilità esistenti per il reclutamento di personale.
Gli impresari costruttori conducono i colloqui di selezione per la copertura di posizioni rilevanti, eventualmente in collaborazione con l'ufficio del personale o le HR. A seconda delle competenze a livello organizzativo, discutono l'occupazione delle posizioni aperte e le uscite dall'azienda con la direzione o con il consiglio di amministrazione. Tenendo conto di tutti gli elementi emersi, decidono in merito all'assunzione e a eventuali misure di sviluppo. In base all'andamento dell'attività, ed eventualmente in consultazione con il consiglio di amministrazione, stabiliscono e modificano a breve termine l'organico.
Pianificano l'assunzione e l'inserimento di nuovi collaboratori. Stabiliscono la retribuzione, le prestazioni sociali e gli ulteriori corrispettivi.
Discutono con i quadri le valutazioni e le qualifiche dei collaboratori e conducono i colloqui con questi ultimi prima del termine del periodo di prova. Apportano le necessarie modifiche ai profili delle posizioni di quadro.

C2. **Informare, istruire e motivare i collaboratori di tutta l'azienda**

Nel loro ruolo dirigenziale gli impresari costruttori gestiscono i collaboratori di tutta l'azienda e promuovono il lavoro di squadra con opportune misure.
Informano i propri collaboratori su importanti direttive, decisioni e modifiche aziendali e li motivano alla relativa attuazione. All'occorrenza, e in base alla situazione, coinvolgono a tal fine anche i quadri.
Gli impresari costruttori si informano regolarmente presso i quadri sul benessere e sulle esigenze dei collaboratori. In base alle informazioni ricevute, pianificano successivi colloqui (riscontri, riunioni) o attività congiunte. Creano un ambiente favorevole al lavoro di squadra e assicurano contatti regolari tra i diversi gruppi e i quadri.
Pianificano tempo a sufficienza per informare e istruire i collaboratori. Qualora vengano introdotti nuovi processi, tecnologie o procedure di lavoro, organizzano corsi introduttivi e di formazione. Riflettono su quali iniziative, eventi o attività di valorizzazione siano utili per motivare quadri e collaboratori.
Realizzano misure e iniziative per la motivazione dei collaboratori e dirigono le squadre in base alle rispettive caratteristiche.
Verificano il clima in azienda attraverso colloqui regolari con il quadro e riflettono su procedure e comportamenti all'interno delle squadre. Eventualmente discutono insieme le misure da adottare oppure intraprendono delle misure di propria iniziativa.

C3. **Promuovere la formazione e il perfezionamento in tutta l'azienda**

Gli impresari costruttori incentivano collaboratori motivati e consapevoli di sé, consentendo loro di accedere a offerte di formazione e perfezionamento con un approccio pratico e in linea con le esigenze dell'azienda.
A partire dalle proposte dei quadri, gli impresari costruttori si informano su appropriati programmi e misure di formazione e perfezionamento per i collaboratori dei quali si intende promuovere la crescita professionale.
Su tale base pianificano insieme ai quadri competenti la formazione e il perfezionamento dei collaboratori. Coordinano le tempistiche con i candidati e gli istituti di formazione. Si impegnano al fine di sensibilizzare e preparare i collaboratori in modo opportuno e adeguato alla situazione anche in tema di «sostenibilità» (utilizzo di materiali e componenti sostenibili, tipologia di costruzione con un uso efficiente delle risorse, considerazione dell'intero ciclo di vita nella pianificazione del progetto di costruzione ecc.).
All'occorrenza sviluppano piani aziendali in materia di formazione e perfezionamento.
Gli impresari costruttori informano i quadri competenti sulle decisioni prese in materia di formazione e perfezionamento dei collaboratori. Ove possibile, e in base alle esigenze dell'azienda, supportano le misure di formazione e perfezionamento da loro introdotte o formulate per i collaboratori.
Verificano e documentano lo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori confrontando gli obiettivi concordati e quelli raggiunti. Eventualmente in accordo con i quadri competenti verificano ulteriori misure di sviluppo. Discutono gli sviluppi ed eventuali misure aggiuntive con i propri sottoposti diretti.

C4	**Creare condizioni generali appropriate per la formazione degli apprendisti all'interno dell'azienda** Gli impresari costruttori creano i presupposti per una formazione aziendale ottimale in base al piano sulla formazione. Decidono se desiderano formare gli apprendisti nella propria azienda formatrice. Si informano sui requisiti previsti per aziende formatrici e imprese e consentono, ove necessario, modifiche per rendere la propria azienda idonea a tale scopo (ad es. designazione dei formatori, dispensa dal lavoro per i corsi di formatore). Pubblicizzano i posti di apprendistato in accordo con le funzioni competenti e reclutano candidati idonei. Nominano i responsabili della formazione nella propria azienda. Gli impresari costruttori assicurano che i reparti o i quadri competenti siano informati sui requisiti per la formazione degli apprendisti, gli aspetti legali e le norme in materia di formazione. Delegano l'organizzazione e lo svolgimento della formazione degli apprendisti alle funzioni o ai collaboratori competenti. Assicurano le necessarie risorse (finanziarie, di personale o misure operative) e si adoperano per promuovere all'interno dell'azienda le comprovate abilità delle persone in formazione. Gli impresari costruttori si accertano presso le funzioni e i collaboratori competenti che il piano di formazione aziendale venga verificato regolarmente e che vengano apportate le eventuali modifiche necessarie. Ove possibile si impegnano direttamente in tali attività. Verificano i progressi degli apprendisti informandosi presso i collaboratori, i reparti ecc. competenti, e anche conducendo colloqui diretti con gli stessi apprendisti. Se necessario creano i presupposti per l'adozione di misure integrative di supporto agli apprendisti.
D2	**Promuovere e guidare la cultura della squadra in azienda** Gli impresari costruttori definiscono misure e iniziative per promuovere la cultura della squadra all'interno dell'azienda. Agiscono nella squadra come superiori con la loro competenza professionale, il loro modo di presentarsi e la loro personalità. Si attengono alle forme di interazione e alle regole di comportamento specifiche e aziendali e le applicano nel loro lavoro (ad es. offrire sostegno e aiuto, accordo e coordinamento mirati, utilizzare un linguaggio adeguato, impegnarsi in situazioni di insuccesso, festeggiare insieme i successi, rispettare gli accordi ecc.). Gli impresari costruttori promuovono la cultura della squadra nell'azienda, definendo e avviando misure e iniziative adeguate. Cercano il contatto con i collaboratori. Ascoltano le istanze dei loro collaboratori e aiutano a trovare una soluzione costruttiva per la squadra. Gli impresari costruttori verificano regolarmente le misure a sostegno della cultura della squadra e traggono le conclusioni necessarie. In base alle reazioni dei collaboratori, verificano se hanno soddisfatto le forme di interazione e le regole di comportamento generali attese nei loro confronti. Se opportuno, si ripromettono di adeguare il proprio approccio e comportamento nelle situazioni future. All'occorrenza parlano con i collaboratori per chiarire le questioni in sospeso.

6.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Gestione del personale» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Definire la strategia in materia di personale	A3
CA 2: Attuare la strategia in materia di personale	C1
CA 3: Istruire i collaboratori e promuovere la loro crescita professionale	C2; C3
CA 4: Organizzare la formazione degli apprendisti	C4
CA 5: Promuovere la cultura della squadra	D2

6.2.1 Campo di apprendimento 1: Definire la strategia in materia di personale

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
A3.1	definiscono la strategia in materia di personale.
	Redigono una strategia salariale per una determinata azienda. (C5)
	Pianificano il futuro fabbisogno di personale sulla base di esempi. (C4)
A3.2	dispongono di conoscenze approfondite in materia di economia aziendale nel settore del personale.
	Analizzano i costi del personale e ne traggono conclusioni. (C4)
A3.3	dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi del mercato e della domanda nei settori aziendali.
	Descrivono le diverse possibilità di reclutamento. (C2)
	Gestiscono le misure a sostegno dell'attrattiva del datore di lavoro. (C3)
A3.4	dispongono di conoscenze approfondite sullo sviluppo del mercato del lavoro nel settore rilevante. (C4)
A3.5	dispongono di conoscenze approfondite sulla comunicazione appropriata e comprensibile di provvedimenti e decisioni relative al personale.
	Sviluppano un piano di comunicazione interno sulla base di un esempio. (C4)

A3.6	si confrontano regolarmente con i quadri sul potenziale e sulle possibilità di sviluppo dei collaboratori.
	Valutano le competenze dei collaboratori di una determinata azienda e ne traggono misure mirate per l'ulteriore sviluppo. (C4)
A3.7	controllano lo sviluppo del mercato e traggono le dovute conseguenze. (C4)
A3.8	verificano l'economicità dell'organico e attuano eventualmente modifiche in accordo con il consiglio di amministrazione.
	Verificano la produttività per mezzo di indicatori e ne traggono misure mirate per il futuro. (C4)

6.2.2 Campo di apprendimento 2: Attuare la strategia in materia di personale

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
C1.1	gestiscono l'occupazione dei posti disponibili, inclusi nuovi ingressi e uscite di collaboratori dall'azienda.
	Redigono annunci di lavoro concreti. (C3)
	Scelgono modalità efficaci di pubblicazione degli annunci di lavoro. (C3)
C1.2	conducono i colloqui di selezione per la copertura di posizioni rilevanti.
	Redigono checklist per i colloqui di impiego. (C3)
C1.3	dispongono di conoscenze approfondite delle norme in materia di assunzione e licenziamento di collaboratori.
	Redigono un contratto di lavoro in base a modelli. (C3)
C1.4	dispongono di conoscenze approfondite sullo sviluppo del mercato del lavoro nel settore rilevante. (C2)
C1.5	dispongono di conoscenze approfondite sulla comunicazione appropriata e comprensibile di provvedimenti e decisioni relative al personale. (C2)
C1.6	si confrontano regolarmente con i quadri sul potenziale e sulle possibilità di sviluppo dei collaboratori.
	Valutano le competenze dei nuovi collaboratori di una data azienda e ne traggono decisioni orientate alle risorse. (C4)
C1.7	controllano i profili delle posizioni quadro e apportano eventualmente modifiche.
	Redigono una descrizione completa del posto vacante. (C3)

6.2.3 Campo di apprendimento 3: Istruire i collaboratori e promuovere la loro crescita professionale

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
C2.1	gestiscono i collaboratori di tutta l'azienda.
	Descrivono l'efficacia della loro funzione di esempio. (C2)
C2.2	organizzano introduzioni e formazioni interne.
	Redigono un piano di formazione interno. (C3)
C2.3	promuovono il lavoro di squadra e la collegialità.
	Organizzano attività di promozione del lavoro di squadra. (C3)
C2.4	dispongono di conoscenze approfondite delle misure che promuovono la motivazione.
	Sulla base di esempi definiscono misure che promuovono la motivazione. (C4)
C2.5	dispongono di conoscenze approfondite in materia di istruzioni pratiche e tematiche.
	Sulla base di un esempio impartiscono un'istruzione pratica e tematica. (C3)
C2.6	dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione delle informazioni. (C2)
C2.7	dispongono di competenze di leadership.
	Definiscono le competenze rilevanti per una leadership di successo e ne illustrano l'importanza per la loro funzione di esempio. (C2)
	Applicano diversi stili dirigenziali sulla base di esempi. (C4)
	Adeguano il proprio atteggiamento all'interno del team in base alla situazione e in modo professionale. (C3)
C2.8	sono fonte di motivazione per i collaboratori.
	Impiegano tecniche di colloquio motivanti sulla base di esempi. (C3)
C2.9	comunicano in modo aperto e rispettoso. (C3)
C2.10	sono attenti a presentarsi in modo credibile e coerente.
	Descrivono i fattori rilevanti (come abbigliamento ecc.) e il relativo impatto al fine di un'immagine professionale. (C2)
C2.11	prestano attenzione ai segnali di sovraccarico e richieste eccessive tra i loro collaboratori.
	Indicano i primi segnali di burnout e illustrano possibili misure da intraprendere. (C4)
C2.12	verificano il clima in azienda attraverso colloqui regolari con i quadri e, se necessario, adottano delle misure correttive.

	Analizzano regolarmente lo stato d'animo all'interno del team e introducono conseguenti misure volte a promuovere una buona cultura della squadra. (C4)
C3.1	promuovono la formazione e il perfezionamento dei collaboratori.
	Redigono un piano di sviluppo del personale. (C3)
C3.2	sviluppano, all'occorrenza, piani aziendali in materia di formazione e perfezionamento.
	Stipulano accordi di perfezionamento personali. (C3)
C3.3	dispongono di conoscenze approfondite delle misure di promozione relative alla formazione e al perfezionamento nel settore dell'edilizia. (C2)
C3.4	dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di colloquio con i collaboratori.
	Conducono e documentano simulazioni di colloquio con i collaboratori. (C3)
C3.5	dispongono di conoscenze approfondite nell'individuare la necessità di competenze operative nuove o supplementari a livello aziendale. (C4)
C3.6	svolgono regolarmente colloqui di sviluppo e promozione con i quadri.
	Redigono una strategia di sviluppo del personale. (C5)
C3.7	si impegnano in modo sistematico a livello aziendale per sensibilizzare i collaboratori rispetto ai temi della sostenibilità.
	Sviluppano un set di indicatori come supporto all'attività di sensibilizzazione sul tema della sostenibilità. (C4)
C3.8	verificano dal punto di vista aziendale, eventualmente in accordo con i quadri, ulteriori misure di sviluppo per i collaboratori e, se necessario, adottano delle misure correttive.
	In base a un incarico di lavoro redigono un programma di sviluppo delle future competenze necessarie in azienda. (C4)

6.2.4 Campo di apprendimento 4: Organizzare la formazione degli apprendisti

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
C4.1	creano le condizioni generali necessarie per il reclutamento e la formazione degli apprendisti all'interno dell'azienda.
	Elaborano un piano per il reclutamento di apprendisti. (C4)
	Redigono una procedura standard per gli stage d'orientamento. (C3)
C4.2	dispongono di conoscenze approfondite sui requisiti per la formazione degli apprendisti in azienda.
	Sviluppano un piano di formazione per apprendisti. (C3)
C4.3	dispongono di conoscenze approfondite sui piani di formazione.
	Illustrano il procedimento per la verifica continua del livello di formazione degli apprendisti. (C4)
C4.4	mostrano gioia e motivazione per la formazione e il rapporto con gli apprendisti. (C3)
C4.5	si adoperano per promuovere all'interno dell'azienda le comprovate abilità delle persone in formazione.
	Nella pianificazione degli impieghi definiscono un ambito di attività diversificato per le persone in formazione. (C2)
C4.6	analizzano in modo sistematico i progressi degli apprendisti e, se necessario, adottano le misure di supporto necessarie.
	Sulla base di esempi identificano deficit di competenze degli apprendisti e ne traggono misure. (C4)
C4.7	verificano regolarmente i programmi di formazione aziendali per persone in formazione e apprendisti e adottano delle misure correttive. (C4)

6.2.5 Campo di apprendimento 5: Promuovere la cultura della squadra

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
D2.1	promuovono la cultura della squadra in azienda.
	Organizzano in modo esemplare eventi di formazione del team. (C3)
D2.2	agiscono nella squadra come superiori con la loro competenza professionale, il loro modo di presentarsi e la loro personalità. (C3)
D2.3	dispongono di conoscenze approfondite sulle forme di interazione e regole di comportamento abituali nell'edilizia.
	Formulano gli aspetti rilevanti di una cultura aziendale e riflettono regolarmente su di essi. (C4)
D2.4	si impegnano a promuovere la collaborazione all'interno della squadra. (C3)
D2.5	comunicano sempre in modo rispettoso. (C3)
D2.6	riflettono sulle loro forme di interazione e sul loro comportamento e traggono le dovute conseguenze.
	Chiedono regolarmente un feedback personale nel team e ne traggono misure mirate per se stessi. (C4)

7 Modulo 4: Modulo principale «Informazione e comunicazione»

7.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Informazione e comunicazione»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
D1	**Definire piani per la comunicazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze** Gli impresari costruttori comunicano e cooperano insieme ai loro collaboratori e ai soggetti esterni coinvolti. Definiscono a livello aziendale piani per la gestione delle informazioni e delle conoscenze e per la comunicazione, stabilendo le regole su cui si basa la collaborazione con tutto il personale dell'azienda. Coordinano e ottimizzano i processi di lavoro con tutte le funzioni interne. Comunicano con tutti i collaboratori in modo adeguato all'interlocutore e alla situazione. Coordinano i lavori con tutte le funzioni interne ed esterne coinvolte e informano le squadre di conseguenza. Ove necessario, intervengono tempestivamente e in modo adeguato. Coordinano i lavori con tutti gli altri attori coinvolti e informano di conseguenza le proprie squadre e gruppi di lavoro. Ove necessario, intervengono tempestivamente e in modo adeguato. In caso di eventi estremi prendono in carico la comunicazione sia internamente che verso l'esterno. A cadenza regolare analizzano criticamente il flusso di informazioni nella propria azienda, i piani di comunicazione e la gestione interna delle conoscenze avviando le misure di ottimizzazione eventualmente necessarie.
D3	**Affrontare i conflitti all'interno e all'esterno dell'azienda e intervenire** Gli impresari costruttori prestano attenzione a eventuali indizi per riconoscere tempestivamente possibili conflitti. Affrontano in maniera costruttiva i conflitti insorti e intraprendono le misure necessarie. In caso di conflitto agiscono quale ultima istanza e «soluzione di riserva» per i conduttori di lavori edili. Quando emerge un conflitto chiedono alle parti coinvolte cosa lo ha scatenato e quali sono le motivazioni alla base. Riflettono sui possibili approcci nella situazione specifica, sulle conseguenze o le misure del caso. Pianificano i colloqui con le persone coinvolte necessarie. Si preparano accuratamente per i colloqui sul conflitto e prestano attenzione agli argomenti di entrambe le parti. Conducono il colloquio, invitano le parti in conflitto a esprimere le loro istanze e le esaminano. Su questa base gli impresari costruttori decidono i passi da intraprendere. Riflettono regolarmente sulle situazioni conflittuali e sul proprio comportamento e in base a ciò adottano misure per l'azienda e per se stessi.
D5.	**Condurre le trattative con clienti, fornitori e subappaltatori** Gli impresari costruttori conducono trattative a livello aziendale con clienti, fornitori e subappaltatori (ad es. nel quadro dell'acquisizione oppure dell'approvvigionamento di materiale dell'azienda e di materiale da costruzione). Si informano sul contesto e sulle condizioni quadro al fine di condurre le trattative secondo i principi aziendali fondamentali. Tengono presenti gli interessi dell'azienda ed eventuali risultati di trattative precedenti sui quali potersi basare. Pianificano le trattative tenendo conto delle condizioni quadro (regole del gioco sul mercato, requisiti per formulazione dei prezzi, disposizioni riferite a un determinato oggetto ecc.). Gli impresari costruttori conducono le trattative nel quadro delle loro possibilità coinvolgendo gli specialisti eventualmente necessari (conduttori di lavori edili, giuristi, reparto centrale per gli approvvigionamenti ecc.). Documentano il risultato delle trattative o ne assicurano la documentazione con misure appropriate. Inoltrano il risultato delle trattative alle funzioni aziendali interessate.

	Al termine di una trattativa, valutano insieme alle parti coinvolte il suo svolgimento e il risultato conseguito (risultati particolarmente positivi, motivi di eventuali deviazioni, comportamento personale ecc.) e traggono le conclusioni per future trattative o le conseguenze del caso.
D6:	**Comunicare e presentarsi in modo convincente** Gli impresari costruttori comunicano e si presentano in modo convincente nei confronti di collaboratori, clienti e fornitori. Si informano sulla situazione iniziale per preparare la comunicazione e sviluppano la propria argomentazione in modo chiaro e rigoroso. A tal fine accolgono anche suggerimenti da collaboratori o colleghi del settore. Comunicano con tutti gli interlocutori in modo professionale e adeguato alla persona e alla situazione, motivandoli con il loro modo di porsi. Argomentano con competenza, in modo franco e aperto. Nella ricerca delle soluzioni presentano sia i vantaggi che gli svantaggi delle diverse proposte. In caso di obiezioni dimostrano comprensione e ne tengono conto nel prosieguo della conversazione. Riflettono sulla propria tecnica di conduzione dei colloqui e sul proprio comportamento nei contatti con collaboratori, clienti e fornitori; verificano la propria immagine e il modo di comunicare confrontandosi periodicamente con il quadro. Eventualmente verificano possibili misure per perfezionare le proprie capacità comunicative.

7.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Informazione e comunicazione» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Sviluppare e attuare piani di informazione e comunicazione	D1
CA 2: Risolvere situazioni conflittuali	D3
CA 3: Applicare tecniche di comunicazione	D5; D6; D4.3; B2.5; B5.9

7.2.1 Campo di apprendimento 1: Sviluppare e attuare piani di informazione e comunicazione

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
D1.1	creano piani interni per la gestione delle informazioni e delle conoscenze e per la comunicazione in azienda e con soggetti esterni. (C3)
D1.2	comunicano con tutte le persone coinvolte nel progetto di costruzione e verso l'esterno.
	Redigono comunicati stampa per un dato progetto di costruzione. (C3)
	Elaborano informazioni di cantiere comprensibili. (C3)
D1.3	dispongono di conoscenze approfondite di tutti i processi di lavoro nell'edilizia e nei progetti di costruzione.
	Redigono programmi di costruzione in modo comprensibile sulla base di esempi prestabiliti e all'occorrenza introducono misure correttive. (C5)
D1.4	dispongono di conoscenze approfondite nella gestione delle conoscenze e delle informazioni.
	Sviluppano un progetto di attuazione per la gestione delle conoscenze e delle informazioni. (C3)
D1.5	dispongono di conoscenze approfondite delle diverse tecniche di comunicazione e del loro impiego razionale e adeguato al livello.
	Applicano tecniche di comunicazione a seconda della situazione in base a casi di studio. (C3)
D1.6	comunicano in maniera completa, chiara e adeguata alla situazione. (C3)
D1.7	prestano attenzione a uno stile di conduzione e comunicazione adatto alle circostanze e coerente.
	Descrivono diverse tecniche di comunicazione convincenti. (C2)
D1.8	si impegnano perché i piani siano rispettati in tutta l'azienda.
	Sviluppano piani di comunicazione semplici per progetti di costruzione. (C3)
D1.9	riflettono regolarmente e sistematicamente sul flusso di informazioni all'interno dell'azienda e con soggetti esterni e traggono le conseguenze.
	Verificano il flusso di informazioni mediante tecniche di feedback e ne deducono le misure necessarie. (C4)
D1.10	controllano il rispetto delle direttive interne e, se necessario, adottano delle misure correttive. (C4)

7.2.2 Campo di apprendimento 2: Risolvere situazioni conflittuali

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
D3.1	intervengono nei conflitti interni all'azienda. (C4)
D3.2	affrontano i conflitti che coinvolgono gruppi di interesse esterni.
	Applicano metodi di risoluzione dei conflitti a casi di studio. (C3)
D3.3	conducono colloqui con le parti in conflitto.
	Impediscono che i conflitti influiscano sui processi di costruzione. (C5)
D3.4	dispongono di solide competenze di coaching. (C3)
D3.5	dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche per la risoluzione dei conflitti e la de-escalation.
	Applicano metodi di risoluzione dei conflitti a casi di studio. (C3) *Ridimensionano in modo professionale situazioni conflittuali simulate. (C3)*
D3.6	adottano sempre un atteggiamento costruttivo.
	Nelle situazioni conflittuali simulate agiscono in modo orientato alla risoluzione. (C3)
D3.7	si preoccupano sempre della neutralità/imparzialità. (C3)
D3.8	intervengono tempestivamente in caso di mobbing e comunicano con i superiori.
	Descrivono i segnali precoci di mobbing in base a casi di studio. (C2)
D3.9	agiscono tempestivamente in caso di conflitti e si avvicinano alle parti in conflitto.
	Ridimensionano in modo proattivo situazioni conflittuali simulate. (C5)
D3.10	valutano in termini realistici le situazioni conflittuali in azienda e con gruppi di interesse esterni e adottano le misure necessarie dalla prospettiva aziendale. (C5)
D3.11	riflettono sulla loro gestione del conflitto e sul comportamento tenuto, traendone le misure per il futuro.
	Chiedono un feedback sul proprio comportamento ai fini del loro sviluppo e ne traggono misure mirate. (C4)

7.2.3 Campo di apprendimento 3: Applicare tecniche di comunicazione

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
B2.5	dispongono di conoscenze approfondite di argomentazione.
	Redigono argomentazioni comprensibili sulla base di diversi esempi. (C3)
B5.9	prestano attenzione a una comunicazione comprensibile.
	Utilizzano termini comprensibili nei progetti di costruzione. (C3)
D4.3	dispongono di conoscenze approfondite delle tecniche di intervista efficaci.
D5.1	conducono le trattative con clienti, fornitori e subappaltatori.
	Comunicano in modo rispettoso. (C3)
	Utilizzano la terminologia tecnica in modo adeguato alla situazione. (C3)
D5.2	dispongono di conoscenze approfondite sul fabbisogno di materiale e sulle esigenze di esecuzione nei progetti di costruzione.
	Sviluppano inventari ed elenchi dei materiali in base a un incarico di lavoro. (C3)
D5.3	dispongono di conoscenze approfondite dei fornitori o subappaltatori idonei per l'esternalizzazione dei lavori.
	Tengono un elenco dei fornitori consentiti. (C3)
D5.4	dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di negoziazione. (C3)
D5.5	agiscono in modo onesto ed etico nelle situazioni negoziali e si adoperano nelle trattative per creare situazioni vantaggiose per tutte le parti.
	Utilizzano la loro comunicazione non verbale in modo mirato. (C3)
	Si preparano in modo completo a determinate situazioni negoziali. (C4)
D5.6	riflettono sull'andamento e sull'esito delle trattative e ne traggono le conseguenze.
	Redigono verbali dei colloqui. (C3)
D6.1	comunicano con collaboratori, clienti e fornitori in modo chiaro e convincente.
	Applicano il piano di comunicazione in modo coerente sulla base di un esempio. (C3)
D6.2	dispongono di conoscenze approfondite delle tecniche di comunicazione convincenti e del loro impiego.
	Chiedono feedback sul loro impatto comunicativo e ne traggono misure per il futuro. (C4)
D6.3	dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche di colloquio. (C3)
D6.4	prestano attenzione alle consuetudini aziendali nella loro comunicazione personale.
	Si presentano in modo consono alla situazione. (C3)
D6.5	prestano attenzione a una presenza elegante.
	Utilizzano il linguaggio specialistico adatto alla situazione. (C3)
	Utilizzano un linguaggio chiaro e comprensibile. (C3)

D6.6	hanno un effetto motivante sui collaboratori con la loro comunicazione e il loro modo di porsi.
	Forniscono feedback costruttivi e motivanti all'interno del team. (C3)
D6.7	riflettono regolarmente sulla loro comunicazione e sulla loro presenza con e di fronte a collaboratori, clienti e fornitori e ne traggono le conseguenze.
	Chiedono un feedback in maniera proattiva all'interno del team ai fini del loro costante sviluppo. (C4)

8 Modulo 5: Modulo principale «Acquisizione di commesse e marketing»

8.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Acquisizione di commesse e marketing»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
B4	**Definire la strategia e le attività di marketing** Gli impresari costruttori definiscono la strategia di marketing della propria azienda, pianificano attività di marketing e le realizzano. Gli impresari costruttori, eventualmente in collaborazione con funzioni interne ed esterne, individuano nuovi segmenti di mercato ai quali poter accedere e identificano le esigenze nel contesto di mercato alla luce della strategia aziendale. Redigono oppure commissionano la redazione di un corrispondente piano di marketing. Gli impresari costruttori definiscono le attività di marketing da realizzare e creano i presupposti necessari per l'esecuzione (risorse, fondi, budget ecc.). Pianificano possibili attività di marketing o conferiscono incarichi in tal senso alle funzioni e ai collaboratori competenti (incl. realizzazione, riflessioni sulla fattibilità, costi ecc.). Conferiscono alle funzioni e ai collaboratori competenti gli incarichi necessari per la realizzazione delle attività conformemente alla pianificazione. Sulla base di riscontri, indici, dati ecc. verificano l'attuazione delle attività di marketing e i relativi effetti. Traggono quindi le relative conclusioni.
D4	**Affiancare clienti e altri soggetti coinvolti durante i processi decisionali** Gli impresari costruttori prestano consulenza a clienti e altri soggetti coinvolti (architetti, ingegneri, committenti ecc.) su questioni economiche, tecniche ed ecologiche connesse ai progetti di costruzione. In caso di necessità segnalano ai soggetti coinvolti esperti e specialisti a cui rivolgersi. Gli impresari costruttori gestiscono la consulenza ai clienti nel quadro della fase di offerta e in progetti in corso di esecuzione. In occasione di contatti diretti si informano sulle esigenze dei clienti e degli altri soggetti coinvolti. Elaborano quindi diverse varianti rispondenti alle esigenze dei clienti oppure incaricano di conseguenza le funzioni competenti. Nei grandi progetti in corso supportano il processo di consulenza ai clienti elaborando diverse varianti aziendali e presentandole ai soggetti coinvolti. Supportano le funzioni competenti in tale processo restando a disposizione come interlocutori per le situazioni complesse. Gli impresari costruttori affiancano i soggetti coinvolti durante i processi decisionali. In caso di problemi elaborano proposte di soluzione che tengono conto sia delle esigenze del cliente che degli interessi aziendali. Si informano con regolarità con i soggetti coinvolti per sapere se sono soddisfatti dello stato dei lavori. Analizzano le reazioni dei soggetti coinvolti ed eventualmente li mettono in contatto con gli specialisti del caso.

E1.	**Utilizzare, curare e sviluppare le reti di conoscenze in maniera attiva e in un'ottica imprenditoriale** Gli impresari costruttori utilizzano le reti di conoscenze come parte importante dell'attività aziendale per lo scambio di esperienze e l'acquisizione di clienti. Gli impresari costruttori si tengono aggiornati sulle occasioni di incontro (ad es. conferenze tecniche, attività associative, eventi a livello di economia locale, eventi per i clienti, manifestazioni politiche locali). Programmano la partecipazione attiva alle reti e a relative manifestazioni, eventi, attività associative o incontri informali. Gli impresari costruttori sfruttano le reti di conoscenze e il relativo ambiente per stringere contatti con persone chiave. Quando si relazionano con committenti e progettisti si informano sulle loro esigenze e intenzioni. Di tanto in tanto verificano se l'attività condotta presso organizzazioni, associazioni e altre reti apportano un'utilità o vantaggi commerciali e traggono le conclusioni del caso. Eventualmente consultano i propri quadri e rinnovano la loro rete di conoscenze attraverso disdette e nuove adesioni.
E2	**Stabilire la strategia di acquisizione e acquisire clienti** Gli impresari costruttori stabiliscono contatti con i clienti e li coltivano. Gli impresari costruttori si informano su quali siano i clienti in linea con l'offerta dell'azienda ed elaborano strategie di acquisizione per raggiungerli, ad es. tramite pubblicità, siti web, eventi, conferenze tecniche, social media o contatti personali. Osservano gli edifici previsti in futuro nel mercato e si procurano le informazioni necessarie a tale scopo. Tramite risorse interne (ad es. l'ufficio contabilità) raccolgono informazioni sulle basi di calcolo dei costi dell'azienda. Determinano la strategia e i mezzi con cui contattare i clienti e trattare i segmenti di clientela. Stabiliscono inoltre la corrispondente posizione nel budget. Gli impresari costruttori valutano le opportunità e i rischi delle strategie di acquisizione. Incaricano le funzioni competenti all'interno dell'azienda di elaborare la strategia di marketing/acquisizione. All'occorrenza prendono personalmente contatti con i clienti importanti. Analizzano i feedback e i sondaggi della clientela e incaricano le funzioni competenti all'interno dell'azienda di verificare la strategia di marketing/acquisizione. Elaborano i feedback dei clienti oppure li inoltrano alle funzioni (ad es. superiori ecc.) e ai collaboratori competenti.
E3	**Gestire il processo di offerta** Gli impresari costruttori gestiscono il processo di offerta a partire dalle basi di calcolo dei costi, decidendo cosa offrire e a quali condizioni. Gli impresari costruttori si informano sulla situazione del mercato (concorrenti, fornitori e mercato di sbocco) e tengono presente la situazione economica dell'azienda (situazione finanziaria, risorse, sfruttamento delle capacità, progetti di costruzione in corso). Si informano su prodotti, alternative, possibili fornitori e sulle relative condizioni di fornitura, si fanno un quadro generale sulle nuove tecnologie digitali disponibili nel settore dell'edilizia individuando i possibili utilizzi e i vantaggi e gli svantaggi per la propria attività. In base a queste informazioni fanno una stima delle opportunità e dei rischi associati al nuovo incarico, valutando se apporta all'azienda un vantaggio a lungo e breve termine, se l'azienda può fare fronte all'incarico (ad es. partecipando a comunità di lavoro) e se l'incarico è in linea con la strategia aziendale generale (ad es. sviluppo del portafoglio). Se il progetto di costruzione risulta adatto all'azienda, gli impresari costruttori avviano il processo di offerta. In funzione dell'analisi delle opportunità e dei rischi, degli accordi con il cliente, della compliance e delle condizioni di fornitura, gli impresari costruttori definiscono di conseguenza i requisiti per la creazione dell'offerta. Nella creazione dell'offerta, gli impresari costruttori prendono in considerazione l'impiego di nuove tecnologie digitali che si basano su modelli digitali (BIM ecc.).

	Tengono presente anche il tema della sostenibilità e si informano circa l'opportunità di impiegare materiali da costruzione multifunzionali e intelligenti (costi, tempi, sostenibilità, valore aggiunto per il cliente ecc.). Insieme all'addetto ai costi stabiliscono i prezzi da indicare nell'offerta. Sulla base dei costi calcolati compiono riflessioni strategiche per la determinazione dei prezzi. Preparano quindi gli elementi e le posizioni dell'offerta utilizzando strumenti digitali e altri supporti e programmano le risorse necessarie per la presentazione puntuale dell'offerta. Affidano l'elaborazione dell'offerta alla funzione competente. Verificano la completezza e plausibilità dell'offerta elaborata. Chiariscono internamente il diritto di firma e inoltrano l'offerta al cliente entro i termini stabiliti. Rispondono alle eventuali richieste di chiarimento del cliente e stabiliscono i limiti minimi per la successiva fase di negoziazione delle condizioni. Successivamente alla presentazione dell'offerta gli impresari costruttori verificano presso i soggetti coinvolti se l'offerta soddisfa le aspettative del cliente e se è chiara e corretta. Si informano periodicamente presso il cliente sullo stato di elaborazione dell'offerta e conducono le necessarie trattative. Nel caso in cui non ottengano gli incarichi analizzano le offerte e adottano delle misure correttive.
E4	**Assicurare il passaggio di consegna dei documenti di calcolo dei costi** Gli impresari costruttori elaborano le linee guida concettuali del progetto di costruzione partendo dalle basi progettuali. Utilizzano i piani nella fase di calcolo dei costi di un progetto al fine di elaborare diverse varianti per lo svolgimento dei lavori. Mettono in conto il tempo necessario per esaminare i piani. Discutono con il conduttore di lavori edili le diverse varianti, scegliendone poi una per realizzare il progetto di costruzione. Tenendo conto delle basi progettuali e dei requisiti, pianificano le fasi di costruzione e l'impiego delle risorse principali. Piani o compiti complessi vengono discussi insieme al conduttore di lavori edili. Accettano le opportunità e i rischi nel passaggio di consegna del progetto nonché la conseguente determinazione dei prezzi. Trasmettono al conduttore di lavori edili le basi di calcolo dei costi. In caso di ritardo nella consegna dei piani, assistono i collaboratori responsabili nei contatti con gli interlocutori, per quanto riguarda la consegna degli stessi, e con i rappresentanti della committenza. Restano a disposizione per chiarimenti.

8.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Acquisizione di commesse e marketing» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Consigliare e accompagnare i clienti	D4
CA 2: Organizzare le relazioni con i clienti e le attività di marketing	B4; E1; E3.9
CA 3: Pianificare e attuare acquisizioni	E2
CA 4: Gestire i processi di offerta	E3; E2.5
CA 5: Assicurare il passaggio di consegna del progetto	E4

8.2.1 Campo di apprendimento 1: Consigliare e accompagnare i clienti

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
D4.1	prestano assistenza e consulenza ai clienti e alle altre parti coinvolte durante i loro processi decisionali nei progetti di costruzione.
	Tengono elenchi delle aspettative di progetto e definiscono le misure attuabili. (C4)
D4.2	dispongono di conoscenze approfondite su questioni economiche ed ecologiche nel settore dell'edilizia.
	Descrivono possibili tipi di finanziamento di progetti di costruzione. (C2)
D4.4	dispongono di conoscenze approfondite nell'analisi dei bisogni.
	Redigono analisi dei bisogni in base a casi di studio. (C4)
D4.5	dispongono di conoscenze approfondite sui metodi di consulenza orientati al cliente. (C2)
D4.6	dispongono di conoscenze approfondite delle prestazioni concordate.
	Indicano le prestazioni concordate in base a contratti e norme. (C1)
D4.7	prestano attenzione a spiegare le soluzioni e le proposte in modo comprensibile e adatto ai destinatari.
	Elaborano varianti di esecuzione e proposte di miglioramento sulla base di esempi. (C5)
D4.8	controllano le prestazioni da fornire e, se necessario, adottano delle misure correttive. (C5)
D4.9	analizzano le reazioni dei clienti e traggono le conseguenze in modo mirato.
	Reagiscono in modo proattivo ai reclami dei clienti ed elaborano proposte di soluzione. (C4)

8.2.2 Campo di apprendimento 2: Elaborare le relazioni con i clienti e le attività di marketing

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
B4.1	definiscono la strategia di marketing aziendale.
	Redigono un piano di marketing per un'azienda. (C3)
B4.2	pianificano le attività di marketing per tutta l'azienda.
	Redigono un budget del marketing per un'azienda sulla base di un esempio. (C3)
B4.3	dispongono di conoscenze approfondite in materia di strategia aziendale, strategia di marketing e piano di marketing aziendale. (C2)
B4.4	dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi del mercato.
	Redigono un'analisi di mercato e ne traggono misure mirate per un'azienda. (C5)
B4.5	dispongono di conoscenze approfondite sull'analisi e valutazione di nuovi segmenti di mercato.
	Definiscono aree di mercato geografiche e specializzate. (C4)
B4.6	promuovono un approccio orientato al cliente.
	Analizzano le esigenze in base a determinati gruppi di interesse e ne traggono misure. (C4)
B4.7	tengono ben presenti i gruppi target delle attività di marketing.
	Riflettono sull'efficacia dei contatti con i clienti e ne traggono conclusioni. (C4)
B4.8	controllano l'attuazione e l'efficacia delle attività di marketing e traggono le dovute conseguenze. (C4)
E1.1	sfruttano le proprie reti di conoscenze per scambiare esperienze e acquisire clienti.
	Redigono un piano per l'individuazione precoce di futuri progetti di costruzione. (C4)
E1.2	dispongono di conoscenze approfondite in materia di organizzazioni, associazioni, persone e contatti rilevanti nell'area di mercato.
	Verificano eventuali nuove iscrizioni a reti e associazioni rilevanti e ne traggono conclusioni per un'azienda. (C4)
E1.3	dispongono di conoscenze approfondite su come avviare un colloquio e condurlo con competenza.
	Conducono small talk all'interno del team. (C3)
E1.4	si mostrano aperti, socievoli e competenti verso le persone. (C3)
E1.5	prestano attenzione a curare con regolarità le reti e i contatti. (C3)
E1.6	analizzano informazioni provenienti da diverse fonti e deducono le misure appropriate.
	Sulla base di esempi fanno confluire le informazioni nei canali del management delle conoscenze. (C3)
E3.9	partecipano attivamente alle riunioni in cantiere con i clienti. (C3)

8.2.3 Campo di apprendimento 3: Pianificare e attuare acquisizioni

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
E2.1	definiscono le strategie di acquisizione clienti e di marketing e acquisiscono clienti.
	Utilizzano le diverse piattaforme per le gare d'appalto in modo adeguato alla situazione. (C3)
	Descrivono canali di vendita essenziali per l'acquisizione. (C2)
E2.2	valutano le opportunità e i rischi relativi alle strategie di acquisizione clienti e di marketing.
	Redigono un'analisi del rischio per il progetto di costruzione oggetto dell'offerta e formulano misure. (C3)
E2.3	dispongono di conoscenze approfondite in materia di marketing e strategia.
	Per un incarico di lavoro pianificano lo sfruttamento delle risorse e deducono le capacità disponibili. (C4)
E2.4	dispongono di conoscenze approfondite del mercato.
	Illustrano strumenti per l'analisi del volume di mercato. (C2)
E2.6	dispongono di informazioni e conoscenze approfondite su concorrenti, clienti strategici e clienti fidelizzati.
	Sulla base di esempi redigono un'analisi del benchmark e valutano produttività, qualità e soddisfazione dei clienti. (C4)
E2.7	dispongono di conoscenze approfondite sulle competenze centrali e possibilità della propria azienda.
	In base a un incarico di lavoro redigono e aggiornano un piano di sfruttamento delle capacità disponibili e lo sviluppo delle competenze del personale prestabilito e ne traggono misure. (C5)
E2.8	si mostrano aperti, socievoli e competenti verso le persone.
	Adottano comportamenti adeguati. (C3)
E2.9	analizzano i feedback e i sondaggi dei clienti e ne traggono le conseguenze.
	Riflettono sui riscontri ricevuti e ne traggono misure per il proprio sviluppo. (C5)
E2.10	analizzano in modo costante il mercato per quanto riguarda futuri progetti di costruzione e ne traggono le conseguenze.
	Analizzano le competenze richieste in futuro e sviluppano un programma di formazione. (C5)

8.2.4 Campo di apprendimento 4: Gestire i processi di offerta

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
E2.5	dispongono di conoscenze approfondite del sistema di calcolo dei prezzi e della contabilità gestionale e finanziaria.
	A partire da esempi elaborano le basi di calcolo considerando i costi rilevanti tratti dalla contabilità finanziaria. (C4)
E3.1	definiscono le basi di calcolo dei costi per l'azienda.
	Determinano le basi di calcolo a partire da un caso di studio. (C4)
E3.2	gestiscono il processo di offerta.
	Definiscono gli obiettivi del processo di offerta. (C2)
E3.3	dispongono di conoscenze approfondite sulla situazione del mercato e della propria azienda.
	Redigono un'analisi di mercato sulla base di un caso di studio. (C4)
E3.4	dispongono di conoscenze approfondite del capitolato incluse le diverse stime dei costi.
	Redigono elenchi delle prestazioni. (C3)
	Sviluppano varianti di esecuzione. (C5)
E3.5	dispongono di conoscenze approfondite sulla creazione dell'offerta in base alle analisi di rischi e opportunità, degli accordi con il cliente e delle condizioni di fornitura.
	Sulla base dei costi calcolati determinano il prezzo dell'offerta. (C4)
E3.6	dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche di negoziazione e del loro utilizzo. (C3)
E3.7	dispongono di conoscenze approfondite nella gestione di modelli digitali (BIM ecc.) e delle loro opportunità.
	Determinano processi di costruzione ottimali mediante simulazioni. (C5)
	Determinano quantità sulla base di modelli digitali. (C3)
	Calcolano prezzi delle offerte sulla base di modelli digitali. (C5)
E3.8	si preoccupano che le offerte siano trasparenti e chiare.
	Redigono offerte forfettarie con delimitazioni delle prestazioni. (C4)
E3.10	analizzano la plausibilità dei dati basati sui modelli nelle offerte e, se necessario, adottano delle misure correttive.

	Estrapolano dai modelli digitali tutti i dati rilevanti per la redazione dell'offerta. (C4)
E3.11	analizzano le opportunità e i rischi di nuovi incarichi per l'azienda e dispongono le relative misure.
	Predispongono un monitoraggio per quanto riguarda opportunità e rischi con corrispondenti misure per gli incarichi ricevuti. (C5)
E3.12	controllano le offerte elaborate e, se necessario, adottano delle misure correttive.
	Valutano sulla base di esempi i costi calcolati per la formazione dei prezzi. (C4)
	Verificano la plausibilità delle posizioni calcolate. (C4)
E3.13	nel caso in cui non ottengano gli incarichi analizzano le offerte e adottano delle misure correttive. (C4)

8.2.5 Campo di apprendimento 5: Assicurare il passaggio di consegna del progetto

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
E4.1	pianificano le fasi di costruzione e l'impiego di risorse in funzione delle basi progettuali.
	Traducono il fabbisogno di risorse calcolato nel piano di sfruttamento delle capacità. (C3)
E4.2	dispongono di conoscenze approfondite nella pianificazione di progetti di costruzione.
	Sulla base di un esempio redigono un piano di sfruttamento delle risorse a disposizione. (C3)
E4.3	durante la pianificazione e l'esecuzione di progetti di costruzione complessi si assicurano di coinvolgere i conduttori di lavori edili nonché altri specialisti e imprese terze.
	Assicurano la trasmissione dei dati di calcolo e delle varianti di esecuzione. (C3)
E4.4	in caso di ritardo nella consegna dei piani, assistono il conduttore di lavori edili nei contatti con interlocutori esterni.
	Sulla base di esempi redigono chiari programmi di consegna dei piani e definiscono misure in caso di ritardi nella consegna. (C3)
E4.5	garantiscono un passaggio di consegne completo nei confronti del conduttore di lavori edili (incluse basi di calcolo dei costi, menzione di opportunità e rischi).
	Redigono un processo di consegna del progetto con i relativi requisiti. (C3)
	Sulla base dell'analisi dell'offerta, pianificano eventuali offerte supplementari necessarie. (C4)

9 Modulo 6: Modulo principale «Direzione operativa»

9.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Direzione operativa»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
F1	**Assicurare il rispetto in azienda di tutte le disposizioni e i requisiti di qualità nell'ambito dei progetti di costruzione** Gli impresari costruttori organizzano la propria azienda in modo da garantire a livello aziendale il rispetto di leggi, prescrizioni e norme in materia di requisiti tecnico-costruttivi, sicurezza sul lavoro, tutela della salute e protezione dell'ambiente e l'adozione delle opportune misure. Provvedono affinché i requisiti di qualità possano essere soddisfatti. Si informano sull'attuale stato di leggi, prescrizioni e norme consultando la documentazione pertinente (leggi, prescrizioni, ordinanze, documenti aziendali interni ecc.) e sulle condizioni particolari relative ai cantieri tramite i propri quadri. Stabiliscono requisiti di qualità interni e sviluppano indicatori in base ai quali poter accertare il soddisfacimento dei requisiti di qualità. Come responsabili principali provvedono affinché vengano rispettate le disposizioni di leggi, prescrizioni e norme di costruzione in tutta l'azienda. Organizzano la propria azienda e le necessarie risorse in modo da consentire il rispetto di leggi, prescrizioni e norme di costruzione. Pianificano e redigono le offerte in modo da soddisfare i requisiti necessari per eseguire il lavoro nel rispetto di leggi, prescrizioni e norme di costruzione. Gli impresari costruttori implementano una gestione coerente dei rischi in tutta l'azienda. Segnalano eventuali violazioni di leggi, prescrizioni e norme di costruzione agli attori coinvolti cercando con loro delle soluzioni costruttive. In caso di necessità dispongono correzioni e misure appropriate direttamente o in accordo con i propri quadri. In materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute analizzano eventi particolari, quasi infortuni e infortuni e adottano delle misure correttive. In questo ambito dispongono anche misure per il miglioramento dei parametri rilevanti per i premi. Durante l'esecuzione conducono controlli di qualità (nei cantieri e negli altri settori dell'azienda) o conferiscono i corrispondenti incarichi ai collaboratori. A partire dal piano di esecuzione monitorano costantemente l'esito dei controlli e confrontano i valori auspicati e quelli effettivi. Si interrogano sull'efficienza e la convenienza economica dell'esecuzione e dei processi di lavoro, discutono con i collaboratori competenti le misure di correzione necessarie e le attuano. Traggono conclusioni per l'azienda e gli incarichi futuri e le attuano. Partendo dalle differenze di qualità documentate deducono le esigenze di formazione interna e le conseguenti misure. Gli impresari costruttori utilizzano tecnologie digitali e ottimizzano i processi aziendali servendosi di analisi.
F2	**Garantire il rispetto del diritto contrattuale complessivo nei progetti di costruzione aziendali** Gli impresari costruttori garantiscono che nell'esecuzione degli incarichi e nello svolgimento dei compiti vengano rispettati i diritti e i doveri fissati contrattualmente nonché le direttive della compliance a livello aziendale, di settore o di dipartimento. Gli impresari costruttori si informano caso per caso sui diritti e i doveri contrattuali di un'impresa di costruzioni. Gli impresari costruttori definiscono le misure e i provvedimenti da adottare a livello aziendale al fine di garantire che i diritti contrattuali siano rispettati e non si verifichino inadempienze. Eventualmente in collaborazione con funzioni interne ed esterne (ad es. giuristi) provvedono all'assegnazione di compiti, competenze e responsabilità in relazione a (presunte) violazioni contrattuali.

Nei casi che vengono sottoposti alla loro valutazione da parte dei collaboratori competenti, verificano se vi sia una violazione dei diritti e dei doveri fissati contrattualmente. Nei casi complessi coinvolgono giuristi ed esperti.
Nel caso di una violazione contrattuale accertata, avviano, eventualmente con un'assistenza legale, i passi successivi e le necessarie misure (ricorso alle vie legali, conduzione di trattative nell'ottica di un accordo extragiudiziale ecc.). Dai casi giuridici trattati traggono conclusioni per la propria azienda e i futuri progetti di costruzione.

F3 **Supportare e ottimizzare i piani di esecuzione nei progetti di costruzione complessi**

Gli impresari costruttori supportano i propri quadri nella redazione di piani di esecuzione per progetti di costruzione complessi.
Partendo dai piani e dai documenti di costruzione, verificano le disposizioni del contratto di appalto e le misure proprie al cantiere (sicurezza sul lavoro e protezione dell'ambiente).
Insieme al conduttore di lavori edili o alle funzioni competenti elaborano il piano di esecuzione per la realizzazione del progetto di costruzione. Verificano insieme la fattibilità delle possibili varianti e optano infine per una di queste. Definiscono le risorse interne ed eventualmente esterne.
Durante l'elaborazione dei piani offrono consulenza ai conduttori di lavori edili e stabiliscono le condizioni quadro. Verificano la fattibilità dei piani redatti e intraprendono opportune misure qualora si preveda che i tempi risultino troppo stretti (ad es. autorizzazione di ulteriori risorse).
Controllano costantemente se è possibile ottimizzare il piano di esecuzione sfruttando sinergie trasversali.

F4 **Assegnare i lavori da eseguire alle funzioni competenti**

Gli impresari costruttori distribuiscono ai quadri gli incarichi di pianificazione, esecuzione e controllo dei lavori da eseguire. Stabiliscono i quadri del cantiere. Assegnano i compiti di carattere economico-aziendale agli specialisti o ai capireparto responsabili.
Gli impresari costruttori si informano (nelle riunioni dei quadri, mediante colloqui diretti ecc.) sul carico di lavoro presente in azienda (incarichi, quadri, collaboratori). Si assicurano di avere in qualsiasi momento una visione generale del carico di lavoro a lungo termine dell'intera azienda in modo da garantirne la copertura attraverso il lavoro di acquisizione e l'assegnazione degli incarichi.
Insieme ai quadri superiori riflettono a livello di azienda su quali conduttori di lavori edili possano prendere in carico determinati cantieri e su quali capi muratori assegnare loro. Stabiliscono insieme al conduttore di lavori edili responsabile l'eventuale potenziamento o la riduzione del numero di collaboratori impiegati sui cantieri.
Decidono in merito all'impiego delle squadre di cantiere stabilendo quantitativi, qualifiche, requisiti e tempistiche e dispongono le misure del caso.
Si occupano della pianificazione delle risorse a lungo termine in tutta l'azienda. Gli impresari costruttori conferiscono incarichi ai propri quadri e mettono a disposizione le necessarie basi tecniche e contrattuali. Discutono gli obiettivi e attribuiscono le competenze necessarie. Sorvegliano l'esecuzione del lavoro e lo svolgimento dell'incarico in termini di qualità, quantità, pianificazione degli impieghi a livello di personale e gestione del tempo. Verificano gli obiettivi prefissati per tutta l'azienda e avviano tempestivamente le correzioni necessarie.

F5. **Verificare e gestire l'esecuzione dei lavori e dei progetti in azienda**

Gli impresari costruttori gestiscono e verificano nell'azienda l'esecuzione tecnica ed economica dei lavori e dei progetti da parte dei collaboratori incaricati.
Mediante riunioni interne, colloqui diretti con collaboratori competenti o per mezzo dei documenti disponibili, si informano sullo stato di avanzamento dei lavori o dei progetti.

Gli impresari costruttori definiscono gli obiettivi per i progetti di costruzione dell'azienda e pianificano la relativa esecuzione tenendo conto della strategia aziendale, delle risorse e delle possibilità finanziarie a disposizione.
Assegnano i relativi incarichi ai collaboratori competenti (assicurando anche lo scambio delle informazioni rilevanti durante l'esecuzione del progetto).
Sulla base dei sistemi aziendali interni o di richieste di chiarimento ai collaboratori competenti, si accertano di avere sempre una visione d'insieme sull'esecuzione di tutti i lavori e sullo sviluppo dei progetti.
Intrattengono scambi regolari con i conduttori di lavori edili competenti. Stabiliscono eventuali integrazioni, modifiche e misure necessarie e affidano i relativi incarichi ai conduttori di lavori edili e collaboratori competenti.
Impostano un sistema di controllo efficace e, in base ai documenti di controllo, verificano se le misure introdotte sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi prefissati (in termini tecnici, finanziari e di scadenze). All'occorrenza intraprendono le correzioni e misure necessarie, informandosi presso i collaboratori competenti in merito all'attuazione dei provvedimenti e alla loro efficacia. Al termine del progetto ne riepilogano lo svolgimento. Traggono conclusioni per futuri progetti, eventualmente in accordo con i quadri.

F6 **Perfezionare la rendicontazione aziendale**

Gli impresari costruttori verificano regolarmente la rendicontazione in base agli standard esistenti e controllano che essa venga redatta in modo trasparente e comprensibile. Documentano e controllano i documenti giustificativi da loro richiesti in vista dei conteggi da eseguire.
Verificano se sia necessario includere e utilizzare supporti informativi aggiornati per una strutturazione più agevole dei progetti (strumenti digitali ecc.).
Si informano presso le funzioni competenti (ad es. contabilità, ufficio del personale/HR) e i quadri sui documenti giustificativi speciali da loro richiesti (tipo di fatturazione, tipo di incarico, contratto di appalto ecc.) e sull'entità e la qualità dei documenti richiesti.
Programmano l'attuazione dei giustificativi richiesti e di quelli speciali e richiedono tempestivamente alle funzioni competenti i dati e i documenti necessari a tal fine.
Verificano la chiarezza e la trasparenza dei rapporti e dei documenti. In caso di necessità stilano giustificativi speciali.
In collaborazione con le funzioni e i quadri competenti controllano periodicamente la funzionalità della rendicontazione e verificano la possibilità di organizzarla in maniera più efficiente utilizzando nuove tecnologie e strumenti (ad es. modelli digitali come BIM, programmi, tablet ecc.). A seconda dei risultati intraprendono misure per il miglioramento del sistema di reporting.

F7 **Concepire progetti di costruzione sulla base di modelli digitali (BIM ecc.)**

Gli impresari costruttori pianificano i progetti di costruzione mediante modelli digitali (BIM ecc.) e forniscono consulenza al riguardo a tutte le parti coinvolte.
Gli impresari costruttori elaborano le linee guida concettuali del progetto di costruzione, partendo dalle informazioni, dai dati e dalle basi dei modelli secondo i modelli digitali (BIM ecc.).
Utilizzano modelli digitali (BIM ecc.) nella fase iniziale di un progetto al fine di elaborare diverse varianti per lo svolgimento dei lavori. Pianificano il tempo necessario per simulare procedimenti costruttivi complessi tramite un modello digitale e ricavarne processi ottimali. Discutono con il conduttore di lavori edili le diverse varianti e optano infine per una di queste per la realizzazione del progetto di costruzione.
Sulla base di modelli digitali (BIM ecc.) presentano proposte su come integrare il concetto della sostenibilità nel progetto di costruzione. Presentano la sostenibilità come una delle possibili varianti di costruzione e indicano vantaggi e svantaggi. Verificano con architetti, progettisti ecc. la praticabilità delle varianti proposte. Tenendo conto delle basi dei modelli e dei requisiti, pianificano con l'aiuto di modelli digitali (BIM ecc.) le fasi di costruzione e l'impiego delle risorse principali, eventualmente con il coinvolgimento del

conduttore di lavori edili e di altre funzioni competenti. Stabiliscono i tempi di consegna dei modelli. In questo tengono anche conto della natura a lungo termine di un progetto di costruzione in relazione a sostenibilità ed economicità.
Discutono i compiti complessi insieme al conduttore di lavori edili. In caso di ritardo nella consegna dei modelli, supportano il conduttore di lavori edili nei contatti con gli interlocutori e con i rappresentanti della committenza. Restano a disposizione per chiarimenti.
Controllano il processo di progettazione edile con modelli digitali (BIM ecc.) e verificano la plausibilità dei dati e delle informazioni rilevanti. All'occorrenza introducono le necessarie misure correttive e supportano le funzioni competenti nelle modifiche al progetto tramite la modellizzazione in formato digitale.

9.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Direzione operativa» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Attuare e controllare requisiti in materia di qualità, ambiente e sicurezza	F1
CA 2: Analizzare i contratti	F2
CA 3: Assicurare le risorse	F4
CA 4: Verificare e ottimizzare i processi di costruzione	F3; F5
CA 5: Sviluppare ulteriormente strumenti di controlling e reporting	F6
CA 6: Predisporre e impiegare modelli digitali	F7

9.2.1 Campo di apprendimento 1: Attuare e controllare requisiti in materia di qualità, ambiente e sicurezza

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
F1.1	assicurano mediante direttive e misure organizzative il rispetto e l'attuazione di leggi, prescrizioni e norme di costruzione, così come il raggiungimento dei requisiti di qualità nell'azienda e nei cantieri.
	Redigono piani di controllo specifici di progetto. (C3)
F1.2	integrano una gestione coerente del rischio in azienda.
	Definiscono misure di riduzione del rischio sulla base di un esempio. (C3)

F1.3	stabiliscono obiettivi, condizioni quadro, risorse e misure per quanto riguarda l'organizzazione e l'attuazione della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute nell'azienda.
	Stabiliscono punti chiave specifici di progetto per la sicurezza sul lavoro. (C3)
	Sviluppano un piano di verifiche a garanzia delle misure previste. (C3)
F1.4	dispongono di conoscenze approfondite di leggi, prescrizioni, norme di costruzione vigenti. (C2)
F1.5	dispongono di conoscenze approfondite delle norme e degli standard di qualità nonché della gestione della qualità nell'edilizia.
	Applicano a determinati esempi le tolleranze consentite. (C3)
	Misurano le prestazioni in base alle disposizioni del corrispondente CPN o delle norme SIA. (C3)
F1.6	dispongono di conoscenze approfondite sulle norme vigenti in materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute.
	Redigono checklist per giri di controllo regolari. (C3)
	Definiscono misure per la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute sulla base di esempi prestabiliti. (C4)
F1.7	dispongono di conoscenze applicative di tecniche di controlling.
	Analizzano i dati della contabilità dei costi e ne traggono corrispondenti misure. (C4)
	Verificano la qualità di esecuzione in base al piano di verifiche sulla base di esempi prestabiliti. (C4)
	Pianificano audit interni ed esterni sulla base di esempi. (C3)
F1.8	si impegnano costantemente per il rispetto di leggi, prescrizioni, norme di costruzione e standard di qualità.
	Verificano il rispetto dei requisiti del CCL sulla base di casi di studio. (C4)
	Verificano sulla base di esempi la qualità di esecuzione tramite il piano di verifiche e introducono eventuali misure. (C4)
F1.9	si impegnano a favore della consapevolezza della qualità e di una cultura positiva dell'errore in azienda.
	Formulano misure per promuovere in modo chiaro una cultura del miglioramento. (C4)
F1.10	si impegnano con coerenza per il rispetto delle prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute. (C3)
F1.11	si impegnano per il rispetto delle norme in materia di protezione dell'ambiente in azienda.
	Formulano misure per giungere a una sufficiente sensibilità dei collaboratori su questo tema. (C5)
F1.12	utilizzano nuove possibilità e tecnologie per ottimizzare i processi aziendali.
	Simulano processi di costruzione al fine di ottimizzare il progetto. (C5)
	Redigono programmi di costruzione ottimizzati. (C3)

F1.13	in caso di incidente, comunicano con le funzioni competenti in modo adeguato e competente.
	Redigono un piano di emergenza con tutti i contatti rilevanti. (C3)
F1.14	analizzano eventi particolari, quasi infortuni e infortuni e adottano misure correttive.
	Sulla base di esempi registrano sistematicamente gli eventi particolari e individuano di conseguenza le lacune sul piano della formazione. (C4)
F1.15	controllano il rispetto delle leggi, prescrizioni e norme di costruzione durante l'esecuzione dei lavori e, se necessario, adottano delle misure correttive.
	Verificano il rispetto di prescrizioni, leggi e norme sulla base di esempi prestabiliti. (C4)
F1.16	verificano contratti di appalto, capitolati e altri documenti prima dell'inizio dei lavori e, se necessario, adottano delle misure correttive.
	Sulla base di esempi analizzano e definiscono ottimizzazioni dei processi di costruzione. (C4)
	Redigono offerte supplementari. (C4)
F1.17	controllano la qualità dell'esecuzione dei lavori e intraprendono misure correttive.
	In base al piano di verifiche controllano la qualità di esecuzione di un lavoro prestabilito. (C4)
F1.18	controllano il rispetto degli obiettivi e dei dispositivi di sicurezza e, se necessario, adottano delle misure correttive. (C4)
F1.19	riflettono sull'economicità e sull'efficacia dell'esecuzione e dei processi di lavoro e ne traggono le dovute conseguenze.
	Analizzano la contabilità dei costi assegnata e determinano la differenza rispetto al calcolo per trarne eventuali misure. (C5)

9.2.2 Campo di apprendimento 2: Analizzare i contratti

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
F2.1	assicurano mediante direttive e misure organizzative in azienda il rispetto delle condizioni contrattuali e delle disposizioni della compliance.
	Redigono in modo esemplare direttive interne di compliance. (C3)
F2.2	dispongono di conoscenze approfondite delle diverse tipologie contrattuali che interessano le aziende.
	Valutano e mettono in ordine di priorità diverse tipologie contrattuali in base a casi di studio. (C5)

F2.3	dispongono di conoscenze approfondite su come adottare misure e precauzioni a livello aziendale al fine di rispettare i diritti e i doveri concordati contrattualmente.
	Analizzano le condizioni generali e particolari dei contratti di appalto e ne traggono conclusioni. (C4)
	Redigono delimitazioni delle prestazioni per contratti forfettari. (C3)
F2.4	dispongono di conoscenze giuridiche di base sulla gestione di violazioni contrattuali.
	Descrivono casi legali innovativi. (C2)
F2.5	prestano attenzione ai propri limiti in relazione alle questioni contrattuali. (C4)
F2.6	in caso di violazioni contrattuali coinvolgono, se necessario, giuristi ed esperti.
	Indicano i modelli di retribuzione dei giuristi. (C1)
	Determinano il rischio di processo e introducono corrispondenti misure. (C4)
F2.7	analizzano i casi giuridici trattati, traendone le conclusioni e le misure correttive. (C4)

9.2.3 Campo di apprendimento 3: Assicurare le risorse

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
F4.1	conferiscono i compiti e gli incarichi da eseguire ai quadri e agli specialisti competenti.
	Eseguono una pianificazione dello sfruttamento delle capacità per quadri e specialisti sulla base di un esempio prestabilito. (C3)
F4.2	stabiliscono il quadro del cantiere e decidono sull'impiego di squadre di cantiere.
	Coordinano l'impiego del personale di cantiere. (C4)
	Verificano il fabbisogno di personale comunicato sulla base di un esempio. (C4)
F4.3	dispongono di conoscenze approfondite in merito ai processi di lavoro sui cantieri e sulla pianificazione degli impieghi a livello di personale. (C2)
F4.4	dispongono di conoscenze approfondite sulle competenze, qualifiche e capacità dei loro quadri.
	Aggiornano in dossier prestabiliti le nuove competenze acquisite dal personale. (C4)
F4.5	dispongono di conoscenze approfondite di economia aziendale e organizzazione.
	Acquisiscono informazioni relative al progetto specifico dalla contabilità dei costi e dalla contabilità finanziaria. (C4)
F4.6	si adoperano in favore della continuità nell'attività operativa.

	Pianificano per un incarico di lavoro uno sfruttamento equilibrato delle risorse. (C4)
F4.7	si preoccupano di stabilire le corrette priorità nella suddivisione dei collaboratori. (C4)
F4.8	reagiscono con flessibilità in caso di carenza di personale imprevista.
	Descrivono in che modo viene valutata la qualità dei collaboratori temporanei. (C2)
	Illustrano diverse fonti per collaboratori impiegabili a breve termine con i relativi effetti. (C2)
F4.9	verificano a livello aziendale lo svolgimento di lavori e incarichi, la gestione del tempo, gli obiettivi aziendali e la pianificazione degli impieghi a livello di personale e adottano le misure correttive.
	Redigono un monitoraggio delle risorse necessarie. (C3)

9.2.4 Campo di apprendimento 4: Verificare e ottimizzare i processi di costruzione

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
F3.1	supportano i propri quadri nella redazione di piani di esecuzione per progetti di costruzione complessi e in relazione allo smaltimento e al riciclaggio di materiale di demolizione di opere edili e materiale di scavo.
	Redigono piani di smaltimento. (C4)
F3.2	dispongono di conoscenze approfondite delle condizioni quadro relative all'incarico e delle specifiche di prestazione.
	Redigono requisiti di prestazione per il piano di esecuzione del capo muratore. (C4)
F3.3	dispongono di conoscenze approfondite in fatto di procedimenti costruttivi e relative ripercussioni sull'economicità.
	Verificano sulla base di esempi il piano di esecuzione del quadro del cantiere e, all'occorrenza, lo adeguano. (C4)
F3.4	dispongono di conoscenze approfondite nell'organizzazione di diversi progetti trasversali.
	Realizzano piani di risorse dettagliati. (C4)
F3.5	si impegnano a prendere eventualmente decisioni immediate in relazione all'impiego di risorse.
	Redigono sulla base di esempi basi decisionali per risorse mancanti da noleggiare o acquistare. (C5)
F3.6	si adoperano per soluzioni sostenibili nei progetti di costruzione (uso efficiente di risorse, edilizia circolare).

	Redigono piani di sostenibilità per il procedimento di costruzione da utilizzare. (C3)
F3.7	verificano costantemente le possibilità di sinergia e ottimizzazione dei piani di esecuzione esistenti a livello aziendale e adottano le relative misure.
	Simulano processi di lavoro in base a un modello digitale e ne traggono misure. (C5)
F5.1	guidano l'esecuzione tecnicamente corretta ed efficiente dal punto di vista economico dei lavori e progetti.
	Stabiliscono i piani di controllo. (C3)
F5.2	dispongono di conoscenze approfondite delle basi del progetto. (C2)
F5.3	dispongono di conoscenze approfondite degli standard e dei requisiti per poter effettuare un confronto tra i valori previsti e quelli effettivi.
	Monitorano il consumo di materiale sulla base di un esempio e, se necessario, adottano misure appropriate. (C4)
	Analizzano la contabilità dei costi e ne traggono conclusioni per il futuro. (C4)
	Monitorano sulla base di un esempio le ore di lavoro impiegate. (C3)
F5.4	dispongono di conoscenze approfondite nel promuovere la consapevolezza della qualità nell'esecuzione dei lavori.
	Redigono piani per promuovere la comprensione della qualità da parte del personale. (C4)
F5.5	dispongono di conoscenze approfondite nella gestione dei progetti. (C2)
F5.6	prestano attenzione a uno stile di conduzione adatto alle circostanze e coerente.
	Comunicano in modo chiaro e convincente. (C3)
F5.7	prestano attenzione ad avere un orientamento su tempi e costi.
	Redigono un monitoraggio delle scadenze e dei costi. (C3)
F5.8	verificano i provvedimenti introdotti e, se necessario, adottano delle misure correttive.
	Sulla base di esempi verificano l'esecuzione tramite i requisiti di prestazione e introducono corrispondenti misure. (C4)
F5.9	riflettono in modo sistematico sullo svolgimento di progetti e lavori e traggono le conseguenze d'intesa con i quadri.
	Creano uno strumento di reporting per documentare in modo regolare gli indicatori di progetto. (C3)

9.2.5 Campo di apprendimento 5: Sviluppare ulteriormente strumenti di controlling e reporting

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
F6.1	gestiscono il sistema di reportistica in modo completo e orientato all'obiettivo.
	Sviluppano un set di indicatori significativi per il controllo dei progetti di costruzione. (C4)
F6.2	dispongono di conoscenze approfondite dei sistemi di documentazione, conteggio e reportistica specifici per le aziende.
	Calcolano il forecast dei progetti sulla base di casi di studio. (C3)
F6.3	dispongono di conoscenze approfondite dei requisiti standard per la rendicontazione.
	Verificano la qualità della rendicontazione sulla base di esempi. (C4)
F6.4	dispongono di conoscenze approfondite delle disposizioni di legge sulla rendicontazione. (C2)
F6.5	dispongono di conoscenze applicative nella gestione di giustificativi speciali e richiesti.
	Organizzano le verifiche secondo l'apposito piano sulla base di un esempio. (C3)
F6.6	si impegnano per le nuove possibilità di sviluppo. (C4)
F6.7	rispettano sempre le scadenze relative alla rendicontazione. (C3)
F6.8	verificano regolarmente che la rendicontazione sia trasparente, comprensibile e ottimizzata e traggono le dovute conseguenze. (C4)

9.2.6 Campo di apprendimento 6: Predisporre e impiegare modelli digitali

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
F7.1	pianificano il progetto di costruzione basandosi su modelli digitali (BIM ecc.).
	Sviluppano modelli digitali in modo collaborativo all'interno del team. (C5)
F7.2	prestano consulenza a tutte le parti coinvolte nella pianificazione/modellazione di progetti di costruzione mediante modelli digitali (BIM ecc.).
	Documentano in modo comprensibile i requisiti mediante un modello eseguibile. (C3)
F7.3	dispongono di conoscenze approfondite sui modelli digitali (BIM ecc.) e i relativi dati.
	Determinano i dati rilevanti per l'esecuzione a partire dal modello prestabilito. (C4)
F7.4	dispongono di conoscenze approfondite nell'attuazione della progettazione edile con modelli digitali (BIM ecc.).
	Sviluppano modelli di contratto e di collaborazione per collaborare con progettisti e committenti. (C5)
F7.5	si impegnano a lavorare con dati digitali.
	Definiscono lo standard di qualità dei dati digitali da richiedere alla committenza. (C3)
F7.6	mostrano interesse nei modelli digitali (BIM ecc.) e nel loro utilizzo. (C3)
F7.7	prestano attenzione alla pianificazione economica del progetto di costruzione.
	Elaborano i processi di costruzione più economici sulla base di esempi. (C4)
F7.8	sono attenti al potenziale dei modelli digitali (BIM ecc.) in relazione all'uso di risorse più efficiente durante l'attuazione e l'ottimizzazione della sostenibilità ecologica.
	Sostengono lo sviluppo di modelli eseguibili. (C3)
F7.9	controllano il processo di progettazione edile con modelli digitali (BIM ecc.) e adottano eventuali misure correttive.
	Verificano la realizzabilità dei modelli digitali e, se necessario, apportano modifiche. (C4)
F7.10	controllano regolarmente i dati e le informazioni digitali e avviano le misure correttive. (C4)

10 Modulo 7: Modulo principale «Autogestione»

10.1 Panoramica delle competenze operative del modulo «Autogestione»

Competenza operativa	Situazione lavorativa
G1	**Agire con spirito imprenditoriale** Gli impresari costruttori pensano e agiscono in azienda con approccio globale e imprenditoriale, promuovendo un comportamento analogo da parte dei collaboratori. Tengono presente costantemente gli interessi aziendali e i propri interessi (visione, valori, obiettivi ecc.) in relazione all'azienda. Classificano e mettono in ordine di priorità con lungimiranza interessi e attività al fine di sviluppare potenziali disponibili e nuovi (ad es. per sfruttare appieno il proprio margine di azione, per rappresentare gli interessi dell'azienda nei confronti dei clienti e sul mercato, per sviluppare i punti di forza, avviare modifiche e individuare nuovi trend). Gli impresari costruttori promuovono tra i collaboratori la capacità di pensare e agire in maniera imprenditoriale adottando misure appropriate (ad es. cultura della trasparenza e dell'informazione, cultura dell'errore e dell'apprendimento, sistemi di incentivazione ecc.). Riflettono su considerazioni e conclusioni, coinvolgono i collaboratori in funzione del livello e avviano i passaggi successivi in maniera proattiva in un'ottica aziendale.
G2	**Risolvere problematiche complesse** Gli impresari costruttori affrontano problematiche e incarichi complessi e li portano a soluzione. Si informano sul problema e analizzano le cause mediante riunioni interne, colloqui diretti con i collaboratori competenti o per mezzo dei documenti disponibili. Elaborano diverse soluzioni possibili che tengono conto sia delle esigenze dei clienti che degli interessi aziendali. Gli impresari costruttori valutano le possibili soluzioni e individuano quella migliore. Eventualmente consultano i propri quadri. Pianificano l'attuazione della soluzione al problema, informano i propri quadri in merito e affidano loro i relativi compiti. Dispongono tutti gli ulteriori provvedimenti necessari per la risoluzione del problema. Controllano l'implementazione della soluzione al problema e raccolgono i feedback dei propri quadri. Riflettono sulla soluzione, fanno una valutazione e traggono le conclusioni per problematiche future in azienda.
G3	**Ampliare costantemente le proprie competenze tecniche e gestionali** Gli impresari costruttori continuano a sviluppare le proprie competenze personali, sociali e professionali per essere sempre al passo con i tempi. Determinano le proprie esigenze in termini di aggiornamento professionale. Si informano sulle offerte formative nel campo delle competenze personali, sociali e professionali e sono aperti alle proposte del loro superiore. Si tengono costantemente aggiornati sulle tecnologie digitali e sulle nuove tecnologie nel settore delle costruzioni individuando le opportunità e il potenziale di ottimizzazione per la propria attività. Pianificano le misure di formazione e perfezionamento professionale nell'interesse dell'azienda. Gli impresari costruttori partecipano alle misure di perfezionamento e avanzamento professionale e applicano sui loro cantieri le nozioni apprese. Istruiscono i collaboratori affinché ne possano trarre vantaggio. Verificano l'utilità di una misura di perfezionamento professionale per se stessi e per la propria azienda traendo le necessarie conclusioni.
G4	**Garantire le prestazioni personali**

	Gli impresari costruttori organizzano in modo proattivo la propria giornata lavorativa e gestiscono consapevolmente lo stress psicofisico. Verificano regolarmente la loro gestione del tempo e i loro compiti in un budget di tempo realistico. Riconoscono tempestivamente nei collaboratori segnali precoci di sovraccarico, richieste eccessive e affaticamento e all'occorrenza ne parlano con loro. Controllano regolarmente che la pianificazione del tempo sia rispettata e cercano lo sgravio necessario in caso di sovraccarico, richieste eccessive o mancanza di tempo (ad es. tramite i quadri).

10.2 Panoramica di tutti i campi di apprendimento

Il modulo «Autogestione» è suddiviso nei seguenti campi tematici di apprendimento:

Campi di apprendimento	Riferimento a CO
CA 1: Perfezionare le competenze professionali	G1: G3
LF2: Perfezionare le competenze personali	G3
CA 3: Applicare le tecniche di risoluzione dei problemi	G2
CA 4: Gestire le risorse personali	G4

10.2.1 Campo di apprendimento 1: Perfezionare le competenze professionali

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
G1.1	agiscono in azienda con spirito imprenditoriale.
	Attuano sistematicamente un processo di risoluzione dei problemi simulato standardizzato. (C3)
G1.2	dispongono di conoscenze approfondite nella direzione aziendale.
	Sviluppano obiettivi per un'azienda e ne traggono misure. (C5)
G1.3	dispongono di conoscenze approfondite di management. (C2)
G1.4	dispongono di conoscenze approfondite per l'attuazione pratica delle nozioni apprese. (C3)
G1.5	si impegnano a favore degli interessi della loro azienda.
	Redigono obiettivi di efficacia per l'ulteriore sviluppo aziendale. (C3)
G1.6	si adoperano per favorire un comportamento imprenditoriale dei propri quadri.
	Sulla base di casi di studio conducono colloqui mirati con il personale nel team. (C3)

G1.7	riflettono sugli interessi propri e su quelli dell'azienda e ne traggono le dovute conseguenze. (C5)
G3.6	dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione dei cambiamenti. (C2)
G3.7	sono consapevoli degli effetti a medio e lungo termine delle misure di formazione.
	Redigono piani di sviluppo personali. (C3)
G3.8	mostrano interesse per i processi di miglioramento continui.
	Elaborano un processo di miglioramento e ne monitorano l'efficacia. (C4)

10.2.2 Campo di apprendimento 2: Perfezionare le competenze personali

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
G3.1	attuano in modo coerente le fasi di sviluppo professionale, personale e sociale.
	Aggiornano un portafoglio personale delle nuove competenze acquisite. (C3)
G3.2	partecipano alle misure di perfezionamento e avanzamento professionale.
	Pianificano a lungo termine le misure personali per la formazione continua. (C3)
G3.3	dispongono di conoscenze approfondite nel campo degli strumenti per l'analisi della situazione.
	Analizzano regolarmente le proprie competenze e la posizione professionale traendone conclusioni per il futuro. (C4)
G3.4	dispongono di conoscenze approfondite sulla formulazione degli obiettivi.
	Formulano obiettivi di efficacia personali. (C3)
G3.5	dispongono di conoscenze approfondite per l'attuazione pratica delle nozioni apprese. (C2)
G3.9	valutano realisticamente i propri punti di forza e di debolezza e ne traggono le misure opportune.
	Chiedono feedback regolari all'interno del team e ne traggono misure per il futuro. (C4)
G3.10	riflettono sui processi di cambiamento aziendali nell'ottica dei loro compiti attuali e ricavano i campi di sviluppo per il futuro. (C4)
G3.11	verificano l'utilità di misure di avanzamento professionale aziendali e personali e ne traggono le dovute conseguenze.
	Redigono accordi di perfezionamento sulla base di esempi prestabiliti. (C3)

10.2.3 Campo di apprendimento 3: Applicare le tecniche di risoluzione dei problemi

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
G2.1	affrontano problematiche complesse nel progetto di costruzione affidato.
	Sulla base di esempi attuano sistematicamente un processo di risoluzione dei problemi standardizzato. (C3)
G2.2	dispongono di conoscenze approfondite dei processi di lavoro nell'edilizia e nei progetti di costruzione. (C2)
G2.3	dispongono di conoscenze approfondite nella gestione dei collaboratori.
	Conducono colloqui mirati con i collaboratori sulla base di un caso di studio. (C3)
	Definiscono misure di sviluppo a partire da esempi prestabiliti. (C3)
G2.4	dispongono di conoscenze approfondite per analizzare e risolvere sistematicamente i problemi (tecniche di risoluzione dei problemi).
	Sulla base di esempi attuano sistematicamente un processo di risoluzione dei problemi standardizzato. (C3)
G2.5	prendono decisioni in modo coerente.
	Preparano basi decisionali per sé o per i superiori. (C4)
G2.6	riconoscono, accanto alle esigenze dell'azienda e dei clienti, anche quelle degli altri gruppi di interesse coinvolti. (C4)
G2.7	riflettono in modo critico sulle loro tecniche di risoluzione dei problemi e ne ricavano le conseguenze per procedure future. (C4)

10.2.4 Campo di apprendimento 4: Gestire le risorse personali

A questo campo di apprendimento sono stati assegnati i seguenti criteri di valutazione per l'organizzazione della lezione. Nota: I criteri di prestazione del profilo di qualificazione sono evidenziati in grigio. Eventuali concretizzazioni sotto forma di obiettivi di valutazione sono scritte in corsivo e su sfondo bianco. I livelli tassonomici sono stati indicati negli obiettivi di valutazione concretizzati, se disponibili. Per i criteri di prestazione senza concretizzazione, il livello tassonomico è stato aggiunto al criterio di prestazione.

Tutti i criteri di prestazione del campo di apprendimento con possibili concretizzazioni

Impresari costruttori e impresarie costruttrici...	
G4.1	mettono in pratica la propria gestione delle risorse in modo efficace e consapevole.
	Pianificano processi giornalieri personali efficienti. (C3)
G4.2	dispongono di conoscenze approfondite in materia di pianificazione e gestione del tempo.
	Gestiscono in modo efficace l'agenda personale. (C3)
G4.3	dispongono di conoscenze approfondite nella gestione dello stress.
	Riconoscono i segnali di sovraccarico e definiscono corrispondenti misure. (C4)
	Riflettono sul loro rapporto con lo stress e indicano possibili soluzioni. (C4)
G4.4	dispongono di conoscenze approfondite nel riconoscimento di stanchezza, sovraccarico e richieste eccessive.
	Indicano punti di riferimento dove ottenere assistenza per superare situazioni estreme. (C1)
G4.5	prestano attenzione ai segnali di sovraccarico e di richieste eccessive.
	Definiscono misure per il contrasto del burnout. (C2)
G4.6	prestano attenzione a mantenere il proprio equilibrio tra la vita professionale e quella privata.
	Elaborano misure per mantenere nei limiti di tolleranza i saldi delle ore supplementari e delle vacanze. (C3)
G4.7	riflettono sul proprio bilancio energetico e si pongono consapevolmente dei limiti o si rivolgono tempestivamente al proprio superiore. (C4)

11 Allegato

Ogni obiettivo di valutazione viene valutato tramite un livello tassonomico (livello C; da C1 a C6). Il livello tassonomico secondo Bloom indica la complessità dell'obiettivo prestazionale. Ecco i vari livelli nel dettaglio:

Livello	Termine	Descrizione
C 1	**Sapere**	Gli impresari costruttori ripetono le nozioni apprese e le richiamano in situazioni simili.
C 2	**Comprendere**	Gli impresari costruttori spiegano o descrivono le nozioni apprese con parole proprie.
C 3	**Applicare**	Gli impresari costruttori applicano le capacità/tecnologie apprese in diverse situazioni.
C 4	**Analizzare**	Gli impresari costruttori analizzano una situazione complessa scomponendo i fatti in singoli elementi e individuando la relazione fra gli elementi e le caratteristiche strutturali.
C 5	**Sintetizzare**	Gli impresari costruttori combinano i singoli elementi di un fatto e li riuniscono per formare un insieme.
C 6	**Valutare**	Gli impresari costruttori valutano un fatto più o meno complesso in base a determinati criteri.

Secondo modello di riferimento SEFRI