



Profilo di qualificazione

Impresario costruttore / Impresaria costruttrice

con diploma federale

del 1° novembre 2021 (Stato al 27.10.2022)

Gestione dei documenti

Data	Ver-sione	Descrizione	Autorizzato da
16.02.2021	0.01	Bozza, per la riunione iniziale del gruppo di progetto 17.03.2021	Direzione del progetto SSIC
19.03.2021	0.02	Bozza, dopo la riunione iniziale del gruppo di progetto 17.03.2021	Assistenza pedagogica (Ectaveo)
19.04.2021	0.03	Bozza, con modifiche a seguito della riunione iniziale e proposte di adeguamento in base ai riscontri provenienti dalla successiva verifica del profilo di qualificazione da parte del gruppo di progetto	Assistenza pedagogica (Ectaveo)
30.07.2021	0.05	Bozza (rielaborata), sulla base dei risultati della riunione del gruppo di progetto tenutasi il 16.06.2021, con proposte di adeguamento in base ai riscontri della SEFRI (a livello di contenuti), della SEFRI (distinzione più chiara tra conduttori/conduttrici di lavori edili e impresari costruttori/impresarie costruttrici) e dell'UFAM/UFE, nonché a seguito dell'incontro del 09.07.2021 con il presidente della commissione SP&Q.	Assistenza pedagogica (Ectaveo)

20.08.2021	0.06	Bozza, in seguito all'accettazione da parte del gruppo di progetto	Gruppo di progetto
27.09.2021	0.07	Approvazione del gruppo direttivo	Gruppo direttivo
28.10.2021	0.08	Approvazione del PQ	SEFRI
01.11.2021	0.09	Elaborazione finale	SSIC / Assistenza pedagogica (Ectaveo)
01.11.2021	1.0	Versione finale	SSIC
27.10.2022	1.1	Modifica del profilo professionale in base alla consultazione del settore	SSIC

Indice

1	Profilo professionale	4
1.1	Campo di attività	4
1.2	Principali competenze operative.....	4
1.3	Esercizio della professione	4
1.4	Contributo della professione alla società, all'economia, alla natura e alla cultura	4
2	Panoramica delle competenze operative professionali	5
3	Criteri di valutazione per campo di competenze operative	6
3.1	Campo di competenze operative A: Organizzazione dell'azienda o dell'ambito di competenza	6
3.2	Campo di competenze operative B: Direzione strategica dell'azienda o dell'ambito di competenza	9
3.3	Campo di competenze operative C: Gestione dei collaboratori	13
3.4	Campo di competenze operative D: Gestire la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda.....	16
3.5	Campo di competenze operative E: Garantire le attività di acquisizione	20
3.6	Campo di competenze operative F: Assicurare e perfezionare la preparazione dei lavori e la loro esecuzione	23
3.7	Campo di competenze operative G: Agire con spirito imprenditoriale ed essere convincenti nell'ambiente professionale	28

1 Profilo professionale

1.1 Campo di attività

Gli impresari costruttori dirigono e gestiscono le imprese di costruzioni o i relativi dipartimenti aziendali. Sviluppano le strategie dell'azienda o del dipartimento, pianificando e organizzando in particolare progetti edili complessi. A questo scopo conferiscono i lavori e gli incarichi da eseguire ai quadri responsabili e ad altri collaboratori o funzioni specializzate. Negozano con clienti, fornitori, subappaltatori e con le autorità. Lavorano nei settori dell'edilizia, del genio civile e delle vie di traffico.

1.2 Principali competenze operative

Gli impresari costruttori sviluppano e verificano costantemente la strategia aziendale. Guidano e gestiscono le finanze aziendali, pianificando investimenti aziendali su infrastruttura e tecnologia.

Gli impresari costruttori stabiliscono obiettivi, condizioni quadro, risorse e misure per quanto riguarda l'organizzazione e l'attuazione di leggi, prescrizioni e norme di costruzione, della sicurezza sul lavoro e tutela della salute, nonché in materia di protezione dell'ambiente in azienda o nella propria area di responsabilità.

In virtù del loro ruolo dirigenziale, gli impresari costruttori stabiliscono le strategie in materia di personale e dirigono i collaboratori in azienda o nella propria area di responsabilità.

Gli impresari costruttori si informano su quali siano i clienti in linea con l'offerta dell'azienda ed elaborano strategie di acquisizione per raggiungerli. Gestiscono il processo di offerta decidendo quali offerte proporre e a quali condizioni. Offrono consulenza a clienti e altri soggetti coinvolti (architetti, ingegneri, committenti ecc.) su questioni economiche, tecniche ed ecologiche connesse ai progetti di costruzione.

Partendo dalle basi progettuali, gli impresari costruttori elaborano le linee guida concettuali soprattutto di progetti di costruzione complessi al fine di sviluppare diverse varianti per lo svolgimento dei lavori. Stabiliscono il fabbisogno relativo all'inventario aziendale e al materiale da costruzione e organizzano i relativi approvvigionamenti. Supportano e ottimizzano l'elaborazione di piani di esecuzione nei progetti di costruzione complessi. Guidano e controllano in tutta l'azienda l'esecuzione tecnica ed economica dei lavori e dei progetti da parte dei collaboratori incaricati.

Nel loro ruolo di dirigenti di azienda o di dipartimenti aziendali, gli impresari costruttori si presentano in modo professionale, sicuro e convincente. Si distinguono per capacità decisionale, capacità di pensare e agire in modo interconnesso e per determinazione. Nella quotidianità applicano tecniche, metodi e strumenti di lavoro efficaci e gestiscono le proprie risorse con consapevolezza. Sviluppano costantemente le proprie competenze e affrontano i processi di cambiamento con l'apertura e l'agilità necessarie.

1.3 Esercizio della professione

Gli impresari costruttori lavorano in imprese di costruzioni di varie dimensioni in un ambiente professionale che presenta delle sfide. Lavorano in prevalenza in ufficio. Sono responsabili dell'orientamento strategico aziendale, della gestione del personale, della gestione delle informazioni e delle conoscenze e della pianificazione di progetti di costruzione e lo fanno in modo convincente grazie a flessibilità, creatività e capacità innovativa. Collaborano con clienti, fornitori, collaboratori e funzioni specializzate, dovendone costantemente bilanciare le diverse esigenze. Nel fare ciò mantengono sempre la mentalità imprenditoriale e tengono ben presente gli obiettivi aziendali stabiliti. Grazie alla loro capacità di riflessione e comunicazione, al loro saper pensare in modo interconnesso e alle ampie competenze gestionali, sono in grado di agire in modo orientato allo scopo anche in situazioni difficili, contribuendo a creare un ambiente di lavoro positivo e una buona cultura aziendale. Più il mondo professionale si digitalizza e i processi vengono accelerati e automatizzati, più il contatto umano rimane importante. Nella loro funzione dirigenziale gli impresari costruttori guidano i processi di cambiamento aziendali e fungono da referenti per i loro collaboratori, clienti e fornitori di servizi esterni.

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

Gli impresari costruttori forniscono un contributo importante alla creazione di valore all'interno dell'economia svizzera. Assicurano il rispetto e l'attuazione di prescrizioni ambientali durante l'esecuzione dei lavori. Contribuiscono alla sostenibilità, garantendo un metodo di costruzione rispettoso della natura e delle risorse.

2 Panoramica delle competenze operative professionali

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 Criteri di valutazione per campo di competenze operative

3.1 Campo di competenze operative A: Organizzazione dell'azienda o dell'ambito di competenza

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>A1. Gestire in maniera economica l'infrastruttura aziendale</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.).</p> <p>Affidano alle funzioni responsabili gli incarichi per l'esecuzione delle misure riguardanti l'infrastruttura conformemente agli sviluppi (digitali) dell'azienda.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendono decisioni in materia di infrastruttura dopo aver consultato il consiglio di amministrazione o gli esperti e in base alle disposizioni del budget; • gestiscono l'infrastruttura operativa e digitale necessaria; • dispongono di conoscenze approfondite nell'ambito dell'infrastruttura necessaria nel settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi (digitali) in materia di infrastruttura per il settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite sull'organizzazione efficiente del processo di creazione di valore nel settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione dell'infrastruttura aziendale dal punto di vista economico; • nelle decisioni sull'infrastruttura tengono conto dell'efficienza delle risorse e dell'energia, nonché dei costi del ciclo di vita; • analizzano con regolarità l'infrastruttura, inclusa la manutenzione, e traggono le dovute conseguenze.
<p>A2. Organizzare l'acquisto dell'inventario aziendale e di cantiere per tutta l'azienda</p> <p>Gli impresari costruttori stabiliscono il fabbisogno di inventario aziendale e materiale da costruzione in azienda e organizzano i relativi approvvigionamenti.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizzano l'acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione nell'azienda; • dispongono di conoscenze approfondite sul mercato di approvvigionamento per l'inventario aziendale e il materiale da costruzione; • dispongono di conoscenze approfondite nella negoziazione con i fornitori;

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • si impegnano per ottenere condizioni migliori per l'acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione; • tengono conto degli aspetti ecologici nel processo di acquisto dell'inventario aziendale e del materiale da costruzione; • 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; • verificano con regolarità la collaborazione con i fornitori e prendono i dovuti provvedimenti.
<p>A3. Definire e attuare la strategia in materia di personale</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>Controllano costantemente lo sviluppo del mercato, valutano l'economicità dell'organico e adottano eventualmente le necessarie modifiche in accordo con il consiglio di amministrazione.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • definiscono la strategia in materia di personale; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di economia aziendale nel settore del personale; • dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi del mercato e della domanda nei settori aziendali; • dispongono di conoscenze approfondite sullo sviluppo del mercato del lavoro nel settore rilevante; • dispongono di conoscenze approfondite sulla comunicazione appropriata e comprensibile di provvedimenti e decisioni relative al personale; • si confrontano regolarmente con i quadri sul potenziale e sulle possibilità di sviluppo dei collaboratori; • controllano lo sviluppo del mercato e traggono le dovute conseguenze; • verificano l'economicità dell'organico e attuano eventualmente modifiche in accordo con il consiglio di amministrazione.
<p>A4. Regolamentare le assicurazioni relative all'azienda e all'attività</p> <p>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).</p> <p>Si informano sulle diverse possibilità disponibili e sui diversi prodotti assicurativi (obbligatori e non obbligatori). All'occorrenza coinvolgono degli esperti in materia di assicurazioni.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificano in modo sistematico le esigenze in ambito assicurativo; • gestiscono e organizzano le assicurazioni rilevanti per l'attività; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di soluzioni e prodotti assicurativi per il settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche di negoziazione e del loro utilizzo; • prestano attenzione alla consapevolezza dei rischi e della sicurezza; • collaborano con gli esperti in materia di assicurazione nei casi complessi;

<p>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.</p> <p>Verificano costantemente se le assicurazioni stipulate rispondono alle esigenze dell'azienda oppure affidano le verifiche del caso alle funzioni e ai collaboratori competenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • controllano regolarmente i contratti assicurativi aziendali e introducono eventuali misure correttive.
<p>A5. Gestire le controversie legali riguardanti l'azienda e i progetti specifici</p> <p>Gli impresari costruttori accertano eventuali controversie legali, prendono in carico questioni di carattere giuridico e arrivano a una soluzione.</p> <p>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.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>Dopo aver risolto la questione, traggono le necessarie conclusioni per il lavoro futuro e introducono le opportune misure e precauzioni a livello aziendale.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestiscono le controversie legali; • effettuano la pianificazione delle controversie legali; • dispongono di conoscenze approfondite sulla documentazione contrattuale di un progetto di costruzione; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di fonti legali specifiche al rapporto contrattuale nel settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite della governance aziendale in questioni giuridiche; • dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione delle fonti legali nel settore dell'edilizia in base alla situazione specifica; • si impegnano ad agire con senso di responsabilità nelle questioni legali; • si adoperano in favore di onestà e accuratezza nella gestione delle controversie legali; • prestano attenzione a coinvolgere con tempestività specialisti nelle controversie legali; • analizzano gli sviluppi nel settore edile e le ripercussioni sui rapporti basati su un contratto o un incarico e traggono le dovute conseguenze; • riflettono sulla soluzione raggiunta per le questioni legali e traggono le dovute conseguenze.

3.2 Campo di competenze operative B: Direzione strategica dell'azienda o dell'ambito di competenza

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>B1. Sviluppare la strategia aziendale e verificarla costantemente</p> <p>Gli impresari costruttori sviluppano e attuano una strategia aziendale (o del settore o del dipartimento) in collaborazione con il consiglio di amministrazione e basandosi sulla situazione economica e di mercato e sulla concorrenza. Gli impresari costruttori posizionano strategicamente la propria azienda nel campo della sostenibilità.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Per mezzo di monitoraggi e feedback periodici verificano i progressi realizzati nell'attuazione della strategia aziendale. Eventualmente intraprendono misure correttive.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • sviluppano una strategia aziendale in base alla situazione economica e di mercato e della concorrenza e la applicano; • definiscono il posizionamento della loro azienda in riferimento alla sostenibilità; • dispongono di conoscenze approfondite sul contesto economico, di mercato, della concorrenza e degli sviluppi del proprio settore; • dispongono di conoscenze approfondite sulla situazione aziendale inclusi liquidità e flussi finanziari; • dispongono di conoscenze approfondite sull'esecuzione di processi strategici in azienda; • dispongono di conoscenze approfondite sugli strumenti di monitoraggio e sul loro utilizzo; • dispongono di conoscenze approfondite nel campo della sostenibilità; • si adoperano per il lavoro di squadra; • sono disponibili a informarsi sulla situazione economica e di mercato, sulla concorrenza e sulla situazione politica; • individuano le opportunità di posizionarsi sul mercato grazie al tema della sostenibilità; • riflettono in modo sistematico sul proprio sistema di valori in ambito aziendale e traggono le dovute conseguenze.
<p>B2. Pianificare ed eseguire investimenti nell'azienda</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuano gli investimenti necessari nell'azienda tenendo conto delle possibilità operative e finanziarie; • prendono decisioni di investimento dopo eventuali consultazioni e approfonditi calcoli di investimento; • dispongono di conoscenze approfondite sulla situazione finanziaria e sulle possibilità dell'azienda; • dispongono di conoscenze approfondite sull'inventario e sull'infrastruttura aziendale; • dispongono di conoscenze approfondite di argomentazione; • garantiscono sempre un atteggiamento responsabile nelle decisioni sugli investimenti;

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Verificano se gli investimenti effettuati hanno soddisfatto le condizioni quadro e realizzato gli obiettivi auspicati. Ove necessario, avviano opportune misure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • verificano se gli investimenti effettuati hanno soddisfatto le condizioni quadro e realizzato gli obiettivi auspicati e, se necessario, introducono misure correttive.
<p>B3. Gestire l'azienda o l'ambito di competenza dal punto di vista finanziario</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>Per mezzo di controlli regolari (confronto dati previsti/attuali) monitorano lo sviluppo finanziario dell'azienda. Eventualmente intraprendono misure correttive.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • pianificano le misure finanziarie a garanzia dell'azienda; gestiscono le finanze aziendali; • dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione finanziaria aziendale; • dispongono di conoscenze approfondite sullo sviluppo dei mercati finanziari e sulle possibilità di finanziamento; • dispongono di conoscenze applicative sul controllo finanziario aziendale; • dispongono di conoscenze approfondite sulla conduzione di trattative; • verificano lo sviluppo finanziario dell'azienda e, se necessario, adottano delle misure correttive; • verificano in modo sistematico la liquidità finanziaria e gli impegni dell'azienda nel breve periodo e, se necessario, adottano delle misure correttive.
<p>B4. Definire la strategia e le attività di marketing</p> <p>Gli impresari costruttori definiscono la strategia di marketing della propria azienda, pianificano attività di marketing e le realizzano.</p> <p>Gli impresari costruttori, eventualmente in collaborazione con funzioni interne ed esterne, individuano nuovi segmenti di mercato ai quali poter accedere e identificano</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • definiscono la strategia di marketing aziendale; • pianificano le attività di marketing per tutta l'azienda; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di strategia aziendale, strategia di marketing e piano di marketing aziendale; • dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi del mercato;

<p>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.).</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dispongono di conoscenze approfondite sull'analisi e valutazione di nuovi segmenti di mercato; • promuovono un approccio orientato al cliente; • tengono ben presenti i gruppi target delle attività di marketing; • controllano l'attuazione e l'efficacia delle attività di marketing e traggono le dovute conseguenze.
<p>B5. Riconoscere i nuovi sviluppi del mercato nel settore dell'edilizia e verificare l'attuazione</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • valutano l'introduzione di innovazioni e novità in azienda; • prendono le decisioni necessarie per l'implementazione di innovazioni e novità in azienda; • dispongono di conoscenze approfondite sugli sviluppi del mercato e sulle ultime novità; • 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; • dispongono di conoscenze approfondite nella strutturazione dei processi di cambiamento; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di economia aziendale; • sono attenti ai trend del mercato sostenibili; • sono aperti alle proposte e osservazioni; • prestano attenzione a una comunicazione comprensibile; • verificano con regolarità ed efficacia l'introduzione e l'impatto di innovazioni in azienda e adottano delle misure correttive.
<p>B6. Elaborare e attuare decisioni strategiche in merito all'impiego di tecnologie digitali e promettenti per il futuro</p> <p>Gli impresari costruttori prendono e attuano decisioni strategiche nell'ambito delle tecnologie e possibilità digitali.</p> <p>Individuano nuove tecnologie e possibilità digitali (modelli digitali, strumenti semiautomatici ecc.) alla luce della strategia aziendale.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendono decisioni strategiche nell'ambito delle tecnologie digitali; • pianificano l'impiego di tecnologie digitali; • dispongono di conoscenze approfondite nell'ambito degli strumenti di monitoraggio e sul loro utilizzo; • dispongono di conoscenze approfondite sulle tecnologie digitali e sulle relative possibilità di impiego nelle costruzioni;

<p>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.</p> <p>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.).</p> <p>Sulla base di riscontri, indici, dati ecc. verificano l'implementazione delle tecnologie digitali e i relativi effetti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dispongono di conoscenze approfondite sullo svolgimento di processi strategici; • dispongono di conoscenze approfondite sull'analisi e valutazione di trend del mercato e innovazioni digitali per la propria azienda; • si adoperano per l'attuazione di misure riguardanti l'impiego di tecnologie digitali; • sono interessati alle tecnologie digitali; • verificano l'implementazione delle tecnologie digitali e le relative ripercussioni e introducono misure correttive.
<p>B7. Rappresentare gli interessi dell'azienda e del settore</p> <p>Gli impresari costruttori rappresentano gli interessi dell'azienda nel contesto politico ed economico.</p> <p>Si informano sulle associazioni, le organizzazioni o i partiti politici in grado di rappresentare gli interessi della propria azienda.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Si adoperano attivamente per promuovere la formazione e il perfezionamento nel contesto politico ed economico.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • rappresentano gli interessi dell'azienda nel contesto politico ed economico; • dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di collaborazione; • dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di comunicazione e argomentazione convincenti; • dispongono di conoscenze approfondite nella realizzazione di attività di lobbying; • tutelano gli interessi propri e gli interessi generali durante l'impegno in associazioni e organizzazioni; • si impegnano a partecipare ad attività settoriali; • si adoperano attivamente per promuovere la formazione e il perfezionamento nel contesto politico ed economico; • verificano periodicamente le attività nelle associazioni e organizzazioni e traggono le dovute conseguenze.

3.3 Campo di competenze operative C: Gestione dei collaboratori

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>C1. Gestire e attuare l'occupazione dei posti in organico</p> <p>Gli impresari costruttori gestiscono l'occupazione dei posti disponibili, inclusi nuovi ingressi e uscite di collaboratori dall'azienda, e definiscono i relativi requisiti.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Pianificano l'assunzione e l'inserimento di nuovi collaboratori. Stabiliscono la retribuzione, le prestazioni sociali e gli ulteriori corrispettivi.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestiscono l'occupazione dei posti disponibili, inclusi nuovi ingressi e uscite di collaboratori dall'azienda; • conducono i colloqui di selezione per la copertura di posizioni rilevanti; • dispongono di conoscenze approfondite delle norme in materia di assunzione e licenziamento di collaboratori; • dispongono di conoscenze approfondite sullo sviluppo del mercato del lavoro nel settore rilevante; • dispongono di conoscenze approfondite sulla comunicazione appropriata e comprensibile di provvedimenti e decisioni relative al personale; • si confrontano regolarmente con i quadri sul potenziale e sulle possibilità di sviluppo dei collaboratori; • controllano i profili delle posizioni quadro e apportano eventualmente modifiche.
<p>C2. Informare, istruire e motivare i collaboratori di tutta l'azienda</p> <p>Nel loro ruolo dirigenziale gli impresari costruttori gestiscono i collaboratori di tutta l'azienda e promuovono il lavoro di squadra con opportune misure.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestiscono i collaboratori di tutta l'azienda; • organizzano introduzioni e formazioni interne; • promuovono il lavoro di squadra e la collegialità; • dispongono di conoscenze approfondite delle misure che promuovono la motivazione; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di istruzioni pratiche e tematiche; • dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione delle informazioni; • dispongono di competenze di leadership; • sono fonte di motivazione per i collaboratori; • comunicano in modo aperto e rispettoso; • sono attenti a presentarsi in modo credibile e coerente;

<p>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.</p> <p>Realizzano misure e iniziative per la motivazione dei collaboratori e dirigono le squadre in base alle rispettive caratteristiche.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • prestano attenzione ai segnali di sovraccarico e richieste eccessive tra i loro collaboratori; • verificano il clima in azienda attraverso colloqui regolari con i quadri e, se necessario, adottano delle misure correttive.
<p>C3. Promuovere la formazione e il perfezionamento in tutta l'azienda</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.).</p> <p>All'occorrenza sviluppano piani aziendali in materia di formazione e perfezionamento.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovono la formazione e il perfezionamento dei collaboratori; • sviluppano, all'occorrenza, piani aziendali in materia di formazione e perfezionamento; • dispongono di conoscenze approfondite delle misure di promozione relative alla formazione e al perfezionamento nel settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di colloquio con i collaboratori; • dispongono di conoscenze approfondite nell'individuare la necessità di competenze operative nuove o supplementari a livello aziendale; • svolgono regolarmente colloqui di sviluppo e promozione con i quadri; • si impegnano in modo sistematico a livello aziendale per sensibilizzare i collaboratori rispetto ai temi della sostenibilità; • 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.
<p>C4. Creare condizioni generali appropriate per la formazione degli apprendisti all'interno dell'azienda</p> <p>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</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • creano le condizioni generali necessarie per il reclutamento e la formazione degli apprendisti all'interno dell'azienda; • dispongono di conoscenze approfondite sui requisiti per la formazione degli apprendisti in azienda;

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.

- dispongono di conoscenze approfondite sui piani di formazione;
- mostrano gioia e motivazione per la formazione e il rapporto con gli apprendisti;
- si adoperano per promuovere all'interno dell'azienda le comprovate abilità delle persone in formazione;
- analizzano in modo sistematico i progressi degli apprendisti e, se necessario, adottano le misure di supporto necessarie;
- verificano regolarmente i programmi di formazione aziendali per persone in formazione e apprendisti e adottano delle misure correttive.

3.4 Campo di competenze operative D: Gestire la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>D1. Definire piani per la comunicazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze</p> <p>Gli impresari costruttori comunicano e cooperano insieme ai loro collaboratori e ai soggetti esterni coinvolti.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • creano piani interni per la gestione delle informazioni e delle conoscenze e per la comunicazione in azienda e con soggetti esterni; • comunicano con tutte le persone coinvolte nel progetto di costruzione e verso l'esterno; • dispongono di conoscenze approfondite di tutti i processi di lavoro nell'edilizia e nei progetti di costruzione; • dispongono di conoscenze approfondite nella gestione delle conoscenze e delle informazioni; • dispongono di conoscenze approfondite delle diverse tecniche di comunicazione e del loro impiego razionale e adeguato al livello; • comunicano in maniera completa, chiara e adeguata alla situazione; • prestano attenzione a uno stile di conduzione e comunicazione adatto alle circostanze e coerente; • si impegnano perché i piani siano rispettati in tutta l'azienda; • riflettono regolarmente e sistematicamente sul flusso di informazioni all'interno dell'azienda e con soggetti esterni e traggono le conseguenze; • controllano il rispetto delle direttive interne e, se necessario, adottano delle misure correttive.
<p>D2. Promuovere e guidare la cultura della squadra in azienda</p> <p>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.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>Gli impresari costruttori verificano regolarmente le misure a sostegno della cultura della squadra e traggono le conclusioni necessarie. In base alle reazioni dei collabora-</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovono la cultura della squadra in azienda; • agiscono nella squadra come superiori con la loro competenza professionale, il loro modo di presentarsi e la loro personalità; • dispongono di conoscenze approfondite sulle forme di interazione e regole di comportamento abituali nell'edilizia; • si impegnano a promuovere la collaborazione all'interno della squadra; • comunicano sempre in modo rispettoso; • riflettono sulle loro forme di interazione e sul loro comportamento e traggono le dovute conseguenze.

<p>tori, 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.</p>	
<p>D3. Affrontare i conflitti all'interno e all'esterno dell'azienda e intervenire</p> <p>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.</p> <p>Quando emerge un conflitto chiedono alle parti coinvolte cosa lo ha scatenato e quali sono le motivazioni alla base.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Riflettono regolarmente sulle situazioni conflittuali e sul proprio comportamento e in base a ciò adottano misure per l'azienda e per sé stessi.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • intervengono nei conflitti interni all'azienda; • affrontano i conflitti che coinvolgono gruppi di interesse esterni; • conducono colloqui con le parti in conflitto; • dispongono di solide competenze di coaching; • dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche per la risoluzione dei conflitti e la de-escalation; • adottano sempre un atteggiamento costruttivo; • si preoccupano sempre della neutralità/imparzialità; • intervengono tempestivamente in caso di mobbing e comunicano con i superiori; • agiscono tempestivamente in caso di conflitti e si avvicinano alle parti in conflitto; • valutano in termini realistici le situazioni conflittuali in azienda e con gruppi di interesse esterni e adottano le misure necessarie dalla prospettiva aziendale; • riflettono sulla loro gestione del conflitto e sul comportamento tenuto, traendone le misure per il futuro.
<p>D4. Affiancare clienti e altri soggetti coinvolti durante i processi decisionali</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • prestano assistenza e consulenza ai clienti e alle altre parti coinvolte durante i loro processi decisionali nei progetti di costruzione; • dispongono di conoscenze approfondite su questioni economiche ed ecologiche nel settore dell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite delle tecniche di intervista efficaci; • dispongono di conoscenze approfondite nell'analisi dei bisogni; • dispongono di conoscenze approfondite sui metodi di consulenza orientati al cliente; • dispongono di conoscenze approfondite delle prestazioni concordate; • prestano attenzione a spiegare le soluzioni e le proposte in modo comprensibile e adatto ai destinatari; • controllano le prestazioni da fornire e, se necessario, adottano delle misure correttive; • analizzano le reazioni dei clienti e traggono le conseguenze in modo mirato.

<p>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.</p>	
<p>D5. Condurre le trattative con clienti, fornitori e subappaltatori</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • conducono le trattative con clienti, fornitori e subappaltatori; • dispongono di conoscenze approfondite sul fabbisogno di materiale e sulle esigenze di esecuzione nei progetti di costruzione; • dispongono di conoscenze approfondite dei fornitori o subappaltatori idonei per l'esternalizzazione dei lavori; • dispongono di conoscenze approfondite di tecniche di negoziazione; • agiscono in modo onesto ed etico nelle situazioni negoziali e si adoperano nelle trattative per creare situazioni vantaggiose per tutte le parti; • riflettono sull'andamento e sull'esito delle trattative e ne traggono le conseguenze.
<p>D6. Comunicare e presentarsi in modo convincente</p> <p>Gli impresari costruttori comunicano e si presentano in modo convincente nei confronti di collaboratori, clienti e fornitori.</p> <p>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.</p> <p>Comunicano con tutti gli interlocutori in modo professionale e adeguato alla persona e alla situazione, motivandoli con il loro modo di porsi.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicano con collaboratori, clienti e fornitori in modo chiaro e convincente; • dispongono di conoscenze approfondite delle tecniche di comunicazione convincenti e del loro impiego; • dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche di colloquio; • prestano attenzione alle consuetudini aziendali nella loro comunicazione personale; • prestano attenzione a una presenza elegante; • hanno un effetto motivante sui collaboratori con la loro comunicazione e il loro modo di porsi; • riflettono regolarmente sulla loro comunicazione e sulla loro presenza con e di fronte a collaboratori, clienti e fornitori e ne traggono le conseguenze.

Profilo di qualificazione per impresario costruttore / impresaria costruttrice con diploma federale

di comunicare confrontandosi periodicamente con il quadro. Eventualmente verificano possibili misure per perfezionare le proprie capacità comunicative.	
---	--

3.5 Campo di competenze operative E: Garantire le attività di acquisizione

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>E1. Utilizzare, curare e sviluppare le reti di conoscenze in maniera attiva e in un'ottica imprenditoriale</p> <p>Gli impresari costruttori utilizzano le reti di conoscenze come parte importante dell'attività aziendale per lo scambio di esperienze e l'acquisizione di clienti.</p> <p>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).</p> <p>Programmano la partecipazione attiva alle reti e a relative manifestazioni, eventi, attività associative o incontri informali.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • sfruttano le proprie reti di conoscenze per scambiare esperienze e acquisire clienti; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di organizzazioni, associazioni, persone e contatti rilevanti nell'area di mercato; • dispongono di conoscenze approfondite su come avviare un colloquio e condurlo con competenza; • si mostrano aperti, socievoli e competenti verso le persone; • prestano attenzione a curare con regolarità le reti e i contatti; • analizzano informazioni provenienti da diverse fonti e deducono le misure appropriate.
<p>E2. Stabilire la strategia di acquisizione e acquisire clienti</p> <p>Gli impresari costruttori stabiliscono contatti con i clienti e li coltivano.</p> <p>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.</p> <p>Determinano la strategia e i mezzi con cui contattare i clienti e trattare i segmenti di clientela. Stabiliscono inoltre la corrispondente posizione nel budget.</p> <p>Gli impresari costruttori valutano le opportunità e i rischi delle strategie di acquisizione.</p> <p>Incaricano le funzioni competenti all'interno dell'azienda di elaborare la strategia di marketing/acquisizione. All'occorrenza prendono personalmente contatti con i clienti importanti.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • definiscono le strategie di acquisizione clienti e di marketing e acquisiscono clienti; • valutano le opportunità e i rischi relativi alle strategie di acquisizione clienti e di marketing; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di marketing e strategia; • dispongono di conoscenze approfondite del mercato; • dispongono di conoscenze approfondite del sistema di calcolo dei prezzi e della contabilità gestionale e finanziaria; • dispongono di informazioni e conoscenze approfondite su concorrenti, clienti strategici e clienti fidelizzati; • dispongono di conoscenze approfondite sulle competenze centrali e possibilità della propria azienda; • si mostrano aperti, socievoli e competenti verso le persone; • analizzano i feedback e i sondaggi dei clienti e ne traggono le conseguenze; • analizzano in modo costante il mercato per quanto riguarda futuri progetti di costruzione e ne traggono le conseguenze.

<p>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.</p>	
<p>E3. Gestire il processo di offerta</p> <p>Gli impresari costruttori gestiscono il processo di offerta a partire dalle basi di calcolo dei costi, decidendo cosa offrire e a quali condizioni.</p> <p>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.</p> <p>In base a queste informazioni fanno una stima delle opportunità e dei rischi associati al nuovo incarico, valutando se apporta all'azienda un'utilità 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.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • definiscono le basi di calcolo dei costi per l'azienda; • gestiscono il processo di offerta; • dispongono di conoscenze approfondite sulla situazione del mercato e della propria azienda; • dispongono di conoscenze approfondite del capitolato incluse le diverse stime dei costi; • 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; • dispongono di conoscenze approfondite di diverse tecniche di negoziazione e del loro utilizzo; • dispongono di conoscenze approfondite nella gestione di modelli digitali (BIM ecc.) e delle loro opportunità; • si preoccupano che le offerte siano trasparenti e chiare; • partecipano attivamente alle riunioni in cantiere con i clienti; • analizzano la plausibilità dei dati basati sui modelli nelle offerte e, se necessario, adottano delle misure correttive; • analizzano le opportunità e i rischi di nuovi incarichi per l'azienda e dispongono le relative misure; • controllano le offerte elaborate e, se necessario, adottano delle misure correttive; • nel caso in cui non ottengano gli incarichi analizzano le offerte e adottano delle misure correttive.

<p>corretta. Si informano periodicamente presso il cliente sullo stato di elaborazione dell'offerta e conducono le necessarie trattative.</p> <p>Nel caso in cui non ottengano gli incarichi analizzano le offerte e adottano delle misure correttive.</p>	
<p>E4. Assicurare il passaggio di consegna dei documenti di calcolo dei costi</p> <p>Gli impresari costruttori elaborano le linee guida concettuali del progetto di costruzione partendo dalle basi progettuali.</p> <p>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.</p> <p>Tenendo conto delle basi progettuali e dei requisiti, pianificano le fasi di costruzione e l'impiego delle risorse principali.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • pianificano le fasi di costruzione e l'impiego di risorse in funzione delle basi progettuali; • dispongono di conoscenze approfondite nella pianificazione di progetti di costruzione; • 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; • in caso di ritardo nella consegna dei piani, assistono il conduttore di lavori edili nei contatti con interlocutori esterni; • garantiscono un passaggio di consegne completo nei confronti del conduttore di lavori edili (includere basi di calcolo dei costi, menzione di opportunità e rischi).

3.6 Campo di competenze operative F: Assicurare e perfezionare la preparazione dei lavori e la loro esecuzione

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>F1. Assicurare il rispetto in azienda di tutte le disposizioni e i requisiti di qualità nell'ambito dei progetti di costruzione</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Stabiliscono requisiti di qualità interni e sviluppano indicatori in base ai quali poter accertare il soddisfacimento dei requisiti di qualità.</p> <p>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.</p> <p>Gli impresari costruttori implementano una gestione coerente dei rischi in tutta l'azienda.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • integrano una gestione coerente del rischio in azienda; • 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; • dispongono di conoscenze approfondite di leggi, prescrizioni, norme di costruzione vigenti; • dispongono di conoscenze approfondite delle norme e degli standard di qualità nonché della gestione della qualità nell'edilizia; • dispongono di conoscenze approfondite sulle norme vigenti in materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute; • dispongono di conoscenze applicative di tecniche di controlling; • si impegnano costantemente per il rispetto di leggi, prescrizioni, norme di costruzione e standard di qualità; • si impegnano a favore della consapevolezza della qualità e di una cultura positiva dell'errore in azienda; • si impegnano con coerenza per il rispetto delle prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute; • si impegnano per il rispetto delle norme in materia di protezione dell'ambiente in azienda; • utilizzano nuove possibilità e tecnologie per ottimizzare i processi aziendali; • in caso di incidente, comunicano con le funzioni competenti in modo adeguato e competente; • analizzano eventi particolari, quasi infortuni e infortuni e adottano misure correttive; • controllano il rispetto delle leggi, prescrizioni e norme di costruzione durante l'esecuzione dei lavori e, se necessario, adottano delle misure correttive; • verificano contratti di appalto, capitolati e altri documenti prima dell'inizio dei lavori e, se necessario, adottano delle misure correttive; • controllano la qualità dell'esecuzione dei lavori e intraprendono misure correttive; • controllano il rispetto degli obiettivi e dei dispositivi di sicurezza e, se necessario, adottano delle misure correttive;

<p>gli incarichi futuri e le attuano. Partendo dalle differenze di qualità documentate deducano le esigenze di formazione interna e le conseguenti misure. Gli impresari costruttori utilizzano tecnologie digitali e ottimizzano i processi aziendali servendosi di analisi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • riflettono sull'economicità e sull'efficacia dell'esecuzione e dei processi di lavoro e ne traggono le dovute conseguenze.
<p>F2. Garantire il rispetto del diritto contrattuale complessivo nei progetti di costruzione aziendali</p> <p>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.</p> <p>Gli impresari costruttori si informano caso per caso sui diritti e i doveri contrattuali di un'impresa di costruzioni.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • assicurano mediante direttive e misure organizzative in azienda il rispetto delle condizioni contrattuali e delle disposizioni della compliance; • dispongono di conoscenze approfondite delle diverse tipologie contrattuali che interessano le aziende; • dispongono di conoscenze approfondite su come adottare misure e precauzioni a livello aziendale al fine di rispettare i diritti e i doveri concordati contrattualmente; • dispongono di conoscenze giuridiche di base sulla gestione di violazioni contrattuali; • prestano attenzione ai propri limiti in relazione alle questioni contrattuali; • in caso di violazioni contrattuali coinvolgono, se necessario, giuristi ed esperti; • analizzano i casi giuridici trattati, traendone le conclusioni e le misure correttive.
<p>F3. Supportare e ottimizzare i piani di esecuzione nei progetti di costruzione complessi</p> <p>Gli impresari costruttori supportano i propri quadri nella redazione di piani di esecuzione per progetti di costruzione complessi.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • dispongono di conoscenze approfondite delle condizioni quadro relative all'incarico e delle specifiche di prestazione; • dispongono di conoscenze approfondite in fatto di procedimenti costruttivi e relative ripercussioni sull'economicità; • dispongono di conoscenze approfondite nell'organizzazione di diversi progetti trasversali; • si impegnano a prendere eventualmente decisioni immediate in relazione all'impiego di risorse; • si adoperano per soluzioni sostenibili nei progetti di costruzione (uso efficiente di risorse, edilizia circolare);

<p>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).</p> <p>Controllano costantemente se è possibile ottimizzare il piano di esecuzione sfruttando sinergie trasversali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • verificano costantemente le possibilità di sinergia e ottimizzazione dei piani di esecuzione esistenti a livello aziendale e adottano le relative misure.
<p>F4. Assegnare i lavori da eseguire alle funzioni competenti</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Decidono in merito all'impiego delle squadre di cantiere stabilendo quantitativi, qualifiche, requisiti e tempistiche e dispongono le misure del caso.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • conferiscono i compiti e gli incarichi da eseguire ai quadri e agli specialisti competenti; • stabiliscono il quadro del cantiere e decidono sull'impiego di squadre di cantiere; • dispongono di conoscenze approfondite in merito ai processi di lavoro sui cantieri e sulla pianificazione degli impieghi a livello di personale; • dispongono di conoscenze approfondite sulle competenze, qualifiche e capacità dei loro quadri; • dispongono di conoscenze approfondite di economia aziendale e organizzazione; • si adoperano in favore della continuità nell'attività operativa; • si preoccupano di stabilire le corrette priorità nella suddivisione dei collaboratori; • reagiscono con flessibilità in caso di carenza di personale imprevista; • 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.
<p>F5. Verificare e gestire l'esecuzione dei lavori e dei progetti in azienda</p> <p>Gli impresari costruttori gestiscono e verificano nell'azienda l'esecuzione tecnica ed economica dei lavori e dei progetti da parte dei collaboratori incaricati.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • guidano l'esecuzione tecnicamente corretta ed efficiente dal punto di vista economico dei lavori e progetti; • dispongono di conoscenze approfondite delle basi del progetto; • dispongono di conoscenze approfondite degli standard e dei requisiti per poter effettuare un confronto tra i valori previsti e quelli effettivi; • dispongono di conoscenze approfondite nel promuovere la consapevolezza della qualità nell'esecuzione dei lavori;

<p>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.</p> <p>Assegnano i relativi incarichi ai collaboratori competenti (assicurando anche lo scambio delle informazioni rilevanti durante l'esecuzione del progetto).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dispongono di conoscenze approfondite nella gestione dei progetti; • prestano attenzione a uno stile di conduzione adatto alle circostanze e coerente; • prestano attenzione ad avere un orientamento su tempi e costi; • verificano i provvedimenti introdotti e, se necessario, adottano delle misure correttive; • riflettono in modo sistematico sullo svolgimento di progetti e lavori e traggono le conseguenze d'intesa con i quadri.
<p>F6. Perfezionare la rendicontazione aziendale</p> <p>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.</p> <p>Verificano se sia necessario includere e utilizzare supporti informativi aggiornati per una strutturazione più agevole dei progetti (strumenti digitali ecc.).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Verificano la chiarezza e la trasparenza dei rapporti e dei documenti. In caso di necessità stilano giustificativi speciali.</p> <p>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</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestiscono il sistema di reportistica in modo completo e orientato all'obiettivo; • dispongono di conoscenze approfondite dei sistemi di documentazione, conteggio e reportistica specifici per le aziende; • dispongono di conoscenze approfondite dei requisiti standard per la rendicontazione; • dispongono di conoscenze approfondite delle disposizioni di legge sulla rendicontazione; • dispongono di conoscenze applicative nella gestione di giustificativi speciali e richiesti; • si impegnano per le nuove possibilità di sviluppo; • rispettano sempre le scadenze relative alla rendicontazione; • verificano regolarmente che la rendicontazione sia trasparente, comprensibile e ottimizzata e traggono le dovute conseguenze.

<p>BIM, programmi, tablet ecc.). A seconda dei risultati intraprendono misure per il miglioramento del sistema di reporting.</p>	
<p>F7. Concepire progetti di costruzione sulla base di modelli digitali (BIM ecc.)</p> <p>Gli impresari costruttori pianificano i progetti di costruzione mediante modelli digitali (BIM ecc.) e forniscono consulenza al riguardo a tutte le parti coinvolte.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • pianificano il progetto di costruzione basandosi su modelli digitali (BIM ecc.); • prestano consulenza a tutte le parti coinvolte nella pianificazione/modellazione di progetti di costruzione mediante modelli digitali (BIM ecc.); • dispongono di conoscenze approfondite sui modelli digitali (BIM ecc.) e i relativi dati; • dispongono di conoscenze approfondite nell'attuazione della progettazione edile con modelli digitali (BIM ecc.); • si impegnano a lavorare con dati digitali; • mostrano interesse nei modelli digitali (BIM ecc.) e nel loro utilizzo; • prestano attenzione alla pianificazione economica del progetto di costruzione; • 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; • controllano il processo di progettazione edile con modelli digitali (BIM ecc.) e adottano eventuali misure correttive; • controllano regolarmente i dati e le informazioni digitali e avviano le misure correttive.

3.7 Campo di competenze operative G: Agire con spirito imprenditoriale ed essere convincenti nell'ambiente professionale

Situazione lavorativa	Criteri di valutazione
<p>G1. Agire con spirito imprenditoriale</p> <p>Gli impresari costruttori pensano e agiscono in azienda con approccio globale e imprenditoriale, promuovendo un comportamento analogo da parte dei collaboratori.</p> <p>Tengono presente costantemente gli interessi aziendali e i propri interessi (visione, valori, obiettivi ecc.) in relazione all'azienda.</p> <p>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).</p> <p>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.).</p> <p>Riflettono su considerazioni e conclusioni, coinvolgono i collaboratori in funzione del livello e avviano i passaggi successivi in maniera proattiva in un'ottica aziendale.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • agiscono in azienda con spirito imprenditoriale; • dispongono di conoscenze approfondite nella direzione aziendale; • dispongono di conoscenze approfondite di management; • dispongono di conoscenze approfondite per l'attuazione pratica delle nozioni apprese; • si impegnano a favore degli interessi della loro azienda; • si adoperano per favorire un comportamento imprenditoriale dei propri quadri; • riflettono sugli interessi propri e su quelli dell'azienda e ne traggono le dovute conseguenze.
<p>G2. Risolvere problematiche complesse</p> <p>Gli impresari costruttori affrontano problematiche e incarichi complessi e li portano a soluzione.</p> <p>Si informano sul problema e analizzano le cause mediante riunioni interne, colloqui diretti con i collaboratori competenti o per mezzo dei documenti disponibili.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • affrontano problematiche complesse nel progetto di costruzione affidato; • dispongono di conoscenze approfondite dei processi di lavoro nell'edilizia e nei progetti di costruzione; • dispongono di conoscenze approfondite nella gestione dei collaboratori; • dispongono di conoscenze approfondite per analizzare e risolvere sistematicamente i problemi (tecniche di risoluzione dei problemi); • prendono decisioni in modo coerente; • riconoscono, accanto alle esigenze dell'azienda e dei clienti, anche quelle degli altri gruppi di interesse coinvolti; • riflettono in modo critico sulle loro tecniche di risoluzione dei problemi e ne ricavano le conseguenze per procedure future.
<p>G3. Ampliare costantemente le proprie competenze tecniche e gestionali</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • attuano in modo coerente le fasi di sviluppo professionale, personale e sociale;

<p>Gli impresari costruttori continuano a sviluppare le proprie competenze personali, sociali e professionali per essere sempre al passo con i tempi.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Pianificano le misure di formazione e perfezionamento professionale nell'interesse dell'azienda.</p> <p>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.</p> <p>Verificano l'utilità di una misura di perfezionamento professionale per sé stessi e per la propria azienda traendo le necessarie conclusioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • partecipano alle misure di perfezionamento e avanzamento professionale; • dispongono di conoscenze approfondite nel campo degli strumenti per l'analisi della situazione; • dispongono di conoscenze approfondite sulla formulazione degli obiettivi; • dispongono di conoscenze approfondite per l'attuazione pratica delle nozioni apprese; • dispongono di conoscenze approfondite sulla gestione dei cambiamenti; • sono consapevoli degli effetti a medio e lungo termine delle misure di formazione; • mostrano interesse per i processi di miglioramento continui; • valutano realisticamente i propri punti di forza e di debolezza e ne traggono le misure opportune; • riflettono sui processi di cambiamento aziendali nell'ottica dei loro compiti attuali e ricavano i campi di sviluppo per il futuro; • verificano l'utilità di misure di avanzamento professionale aziendali e personali e ne traggono le dovute conseguenze.
<p>G4. Garantire le prestazioni personali</p> <p>Gli impresari costruttori organizzano in modo proattivo la propria giornata lavorativa e gestiscono consapevolmente lo stress psicofisico.</p> <p>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.</p> <p>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).</p>	<p>Gli impresari costruttori e le impresarie costruttrici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettono in pratica la propria gestione delle risorse in modo efficace e consapevole; • dispongono di conoscenze approfondite in materia di pianificazione e gestione del tempo; • dispongono di conoscenze approfondite nella gestione dello stress; • dispongono di conoscenze approfondite nel riconoscimento di stanchezza, sovraccarico e richieste eccessive; • prestano attenzione ai segnali di sovraccarico e di richieste eccessive; • prestano attenzione a mantenere il proprio equilibrio tra la vita professionale e quella privata; • riflettono sul proprio bilancio energetico e si pongono consapevolmente dei limiti o si rivolgono tempestivamente al proprio superiore.