

01	19/11/2019	Modificato logo	<i>V. Guzzo</i>	<i>R. De Pari</i>	<i>D. Gilormo</i>
00	08/06/2016	Prima emissione	<i>R. De Pari+ P. Mignardi</i>	<i>F. Banfi</i>	<i>R. De Pari</i>
Rev.	Data	Motivo Revisione	<i>Preparato da Referente Schema + Direttore/ Resp. SGQ</i>	Verificato da Presidente CSI/ Direttore Tecnico	Approvato da A.U./President e

INDICE

1 PREMESSA

2 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

3 DOCUMENTI

3.1 Documenti di base

3.2 Documenti applicabili

3.3 Documenti di riferimento

4 DEFINIZIONI E ACRONIMI

**5 REQUISITI SPECIFICI PER LA CERTIFICAZIONE DEI MANAGER DI RETI DI IMPRESE E DEGLI
ESPERTI DI RETI DI IMPRESE**

5.1 Requisiti minimi per il Manager di Reti di Imprese (MGR)

5.2 Requisiti minimi per l'Esperto di Reti di Imprese (ER)

5.3 Situazioni particolari

5.4 Rinnovo, Sorveglianza e Mantenimento della Certificazione

5.5 Passaggio di livello di qualificazione

6 MATERIE DI ESAME E PROVE DI ESAME

6.1 Prova Scritta

6.2 Prova Orale

6.3 Criteri di Valutazione delle prove di esame

6.4 Materie di Esame

1 PREMESSA

Esistono due professioni determinanti nella vita delle Reti di Imprese (nel seguito anche definite come "Reti" o "Rete"). L'istituto delle Reti di Imprese intende favorire lo sviluppo delle PMI italiane con particolare riferimento ai temi della innovazione, della internazionalizzazione e del miglioramento continuo della Qualità e dei Sistemi di Gestione in generale e dei prodotti delle imprese italiane.

In particolare, queste due figure professionali si occupano di:

Esperto di Rete di Imprese: Figura professionale che ha il compito di supportare, sia tecnicamente che dal punto di vista delle normative dei sistemi, e collaborare operativamente con il Manager di Rete di Imprese (o con l'Organo Comune) e le imprese nella creazione, sviluppo e gestione della rete di imprese favorendo innanzitutto la crescita di una cultura aggregativa. A tal fine l'ER deve avere un ruolo polifunzionale per potere svolgere attività diverse quali:

- Favorire e supportare la realizzazione di specifiche strutture organizzative e la relativa gestione di qualità in una ottica di sistema complesso costituito da elementi con legami deboli;
- Favorire e supportare la relazione e la mediazione con e tra i componenti della rete per equilibrare diversi interessi e obiettivi;
- Favorire e supportare lo sviluppo dei prodotti di rete e il controllo del know-how e dei processi.

Manager di Rete di Imprese: Figura professionale che ha il compito di gestire lo sviluppo di una rete d'impresе favorendo innanzitutto in esse la crescita di una cultura aggregativa. A tal fine il MGR deve avere un ruolo polifunzionale per potere svolgere attività diverse quali:

- realizzazione di specifiche strutture organizzative e la relativa gestione di sistema in una ottica di sistema complesso costituito da elementi con legami deboli;
- relazione e mediazione con e tra i componenti della rete per equilibrare diversi interessi e obiettivi;
 - "conflict manager" che consentano di creare, diffondere e promuovere la cultura della gestione dei conflitti, anche preventiva, che faciliti ai soggetti tra i quali si è generato il conflitto la responsabilità della gestione e della ragionevole soluzione dello stesso;
 - "risk manager" che consenta una adeguata gestione dei rischi sia delle singole imprese retiste che della intera rete di imprese ("risk based thinking di rete").
- sviluppare prodotti e controllare il know-how e i processi interfunzionali della Rete di Imprese;
- promuovere la rete e il suo sviluppo commerciale tramite strategie, piani e iniziative e perseguimento degli obiettivi imprenditoriali degli associati.

2 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente Regolamento ha lo scopo di definire i requisiti minimi per la concessione della certificazione e il suo mantenimento, per i professionisti di Rete di Imprese distinti nelle seguenti figure:

- **Esperto di Reti di Imprese - ER**
- **Manager di Reti di Imprese - MGR**

Il presente Regolamento si applica sia ai neo Candidati, che abbiano presentato domande di certificazione, sia ai MGR o ER già iscritti nel registro.

3 DOCUMENTI

3.1 DOCUMENTI DI BASE

- RG 03 – Regolamento generale per la certificazione delle competenze di figure professionali

3.2 DOCUMENTI APPLICABILI

- Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità di AICQ SICEV e relative Procedure

3.3 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

- ISO 9001:2015 – Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti
- UNI CEI EN 17000:2005 Valutazione della conformità – Vocabolario e principi generali
- UNI 11369 “Consulenza di direzione (management consulting) - Guida per la classificazione dei consulenti di direzione in base al sistema di competenze”;
- Decreto-legge n. 5/2009, convertito con legge n. 33/09 e s.m.i

Per la preparazione alle materie di esame è disponibile (nel sito web di AICQ SICEV) anche una lista non mandatoria e puramente indicativa di altri riferimenti bibliografici e testi consigliati in materia di Reti di Imprese, utile per approfondimenti e completamento della preparazione.

4 DEFINIZIONI E ACRONIMI

Per le definizioni e le linee guida per le figure oggetto del presente regolamento, valgono quelle riportate UNI CEI EN ISO/IEC 17000:2005, nella Legge n. 5/2009 e s.m.i

Sono inoltre utilizzati i seguenti acronimi:

- Rdl → Reti di Imprese
- PA → Pubblica Amministrazione
- ER → Esperto di Reti di Imprese
- MGR → Manager di Reti di Imprese

5 REQUISITI SPECIFICI PER LA CERTIFICAZIONE DEI MANAGER DI RETI DI IMPRESE E DEGLI ESPERTI DI RETI DI IMPRESE

Considerando le attività e le mansioni che devono essere svolte dall'Esperto e dal Manager di Rete descritte nella casella “Esperienza Operativa” della successiva tabella di cui ai paragrafi 5.1./5.2. (e declinate nelle “Materie di Esame” riportate nel Prospetto 1 e Prospetto 2. che seguono), il MGR e l'ER devono possedere le seguenti “Competenze”, “Conoscenze” e “Abilità” correlate:

- a) **COMPETENZE del Manager/Esperto di Rete di Imprese** (ossia capacità di usare “conoscenze” e “abilità” per svolgere determinati compiti o attività):
- affrontare in ottica sistemica la complessità della gestione di una Rete di Imprese.
 - gestire aspetti Comunicazionali e Negoziali legati, in massima parte, a costruire con gli imprenditori e con gli stakeholder un Capitale Relazionale e Fiduciario;
 - mediare tra esigenze diverse e talvolta contrastanti;
 - agevolare e favorire lo sviluppo dei processi operativi, direzionali e di supporto alla Rete di Imprese, con l'obiettivo di conseguire gli obiettivi strategici/operativi di breve/medio/lungo periodo stabiliti e condivisi della Rete;
 - rendicontare sull'andamento e i risultati della Rete di Imprese, anche mediante indicatori rispetto agli obiettivi o a benchmark di mercato;
 - gestire i rapporti con le parti interessate esterne e con il contesto in cui la Rete di Imprese opera;

- supportare e agevolare la continuità della Rete di Imprese, gestendone i rischi e nel rispetto delle cogenti normative e legislazioni.
- b) **CONOSCENZE del Manager/Esperto di Rete di Imprese** (ossia assimilazione di principi e teorie tramite apprendimento).
- ✓ fattori che influenzano il contesto sociale ed economico del mercato e le parti interessate in genere, dei processi organizzativi aziendali e della Rete di Imprese e del modo in cui l'ambiente esterno influenza l'Organizzazione e le decisioni aziendali.
 - ✓ tecniche di project management, elaborazione di Business Plan della Rete di Imprese e gestione della contabilità della Rete stessa;
 - ✓ risk management e mappatura di processi direzionali, operativi e di supporto:
 - ✓ Modelli di Business Nazionali ed Internazionali, e modelli di verticalizzazione delle Rete di Imprese: di Produzione, Promozione e Commercializzazione, Internazionalizzazione (Attiva e Passiva), Assicurative e di Garanzia, Innovazione e Trasferimento Tecnologico.
 - ✓ criteri e driver di progettazione ed attuazione dei processi commerciali, di acquisto, marketing e vendite dei singoli partner, in una visione strategica di innovazione di prodotti e dei processi produttivi ed organizzativi all'interno della Rete;
 - ✓ strategie e metodi di coinvolgimento, motivazione e formazione delle risorse della Rete di Imprese;
 - ✓ Aspetti legali e fiscali delle reti di imprese.
- c) **ABILITA' del Manager/Esperto di Rete di Imprese** (ossia la capacità di applicare "le conoscenze" acquisite per eseguire i compiti e le attività attribuite):
- ✓ sviluppare strategie collaborative atte a creare "Valore Aggiunto" nella Rete di Imprese;
 - ✓ comprendere e consolidare le dinamiche ed il clima aziendale della Rete di Imprese, mediante una leadership fondata su autorevolezza, motivazione ed intuito, capacità di governance e gestione del conflitto aziendale;
 - ✓ creare interazioni multilivello tra i partner valorizzando le risorse (umane, materiali ed immateriali) a disposizione, le loro competenze ed aspettative;
 - ✓ capacità di utilizzo dei principali strumenti di supporto alle decisioni e di supporto operativo ai processi della Rete di Imprese (Sistemi Informativi, Sistemi di Gestione per la Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale, supporti legali e normativi, supporti alla internazionalizzazione, strumenti di finanziamento ed agevolazione e altri);

5.1 REQUISITI MINIMI PER IL MANAGER DI RETI DI IMPRESE (MGR)

Con riferimento alle “Competenze”, “Conoscenze” e “Abilità” sopra riportate e valide sia per MGR che per ER, sono di seguito riportati, in forma tabellare, i requisiti minimi per il **Manager di Rete**:

REQUISITI MINIMI	MGR
Grado di istruzione	Laurea o Diploma di Istruzione secondaria
Esperienza di lavoro Complessiva	3 anni per personale in possesso di Laurea Magistrale o Triennale 5 anni per personale in possesso di Diploma; 3 anni per personale in possesso di certificato di Esperto di Reti di Imprese che è stato coinvolto in un progetto di Rdl all'interno di un'impresa retista
Esperienza di lavoro specifica (A) e non specifica (B)	<p>A. Esperienza di lavoro specifica nell'ambito delle Reti di Imprese: Almeno 2 anni degli anni complessivi di esperienza in gestione di reti di imprese o altre aggregazioni di imprese (anche consorzi, distretti, GEIE, ATI, reti di vendita, franchising, ecc);</p> <p>B. Esperienza di lavoro non specifica nell'ambito delle Reti di Imprese, ma legata alla gestione delle Organizzazioni o dei processi aziendali o della PA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incarico dirigenziale: Almeno 3 anni, oppure 2. Incarico da quadro: Almeno 5 anni, oppure 3. Amministratore Delegato, Libero Professionista e/o Imprenditore: Almeno 4 anni
Esperienza operativa	Il MGR deve dimostrare UN RUOLO ATTIVO ed OPERATIVO: minimo di 10 gg/anno per attività di gestione (intesa come progettazione / pianificazione / documentazione / comunicazione, ecc) per ogni rete di imprese o altra aggregazione con cui ha collaborato. L'esperienza è dimostrabile con autodichiarazione e/o verbali di riunione, timesheet, ecc.
Formazione ed addestramento	Attestati di frequenza a corsi specifici, riconosciuti da AICQ SICEV (o da OdC equivalenti), sulle Reti di Imprese e/o sul Manager di Rete per un totale di almeno 40 ore, o relativi ad altri percorsi formativi sulle Reti di Impresa erogati da Enti, Società o Associazioni accreditate da Regioni o noti a livello nazionale / internazionale. I contenuti didattici dovranno comunque essere coerenti con quelli riportati nel Prospetto 1 e 2 del cap. 6.4 del presente Regolamento. Crediti formativi possono essere valutati, fino ad un massimo di 8 ore, per partecipazione a workshop/seminari sul tema.
Lingue Straniere (su richiesta)	Capacità di colloquio e di redazione di elaborati in lingua Tale conoscenza può essere dimostrata da dichiarazioni resa da Istituti di formazione linguistica pubblici, privati o dalla società di appartenenza del candidato. AICQ Sicev si riserva di verificare durante la prova orale le reali conoscenze del candidato

5.2 REQUISITI MINIMI PER L'ESPERTO DI RETI DI IMPRESE (ER)

Con riferimento alle "Competenze", "Conoscenze" e "Abilità" sopra riportate e valide sia per MGR che per ER, sono di seguito riportati, in forma tabellare, i requisiti minimi per l'**Esperto di Reti di impresa**:

REQUISITI MINIMI	ER
Grado di istruzione	Laurea o Diploma di Istruzione secondaria
Esperienza di lavoro Complessiva	2 anni per personale in possesso di Laurea Magistrale o Triennale 3 anni per personale non in possesso di Diploma;
Esperienza di lavoro specifica (A) e non specifica (B)	<p>A. Esperienza di lavoro Specifica in ambito Reti di Imprese: Almeno 1 anni degli anni di esperienza complessiva in gestione di reti o altre aggregazioni di imprese (anche consorzi, ATI, ecc) o <u>funzioni operative</u> nell'ambito delle Reti o degli altri tipi di aggregazioni di imprese.</p> <p>B. Esperienza di lavoro non specifica in ambito Reti di Imprese, ma legata alla gestione delle organizzazioni o dei processi aziendali o della PA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incarico dirigenziale: Almeno 2 anni, oppure 2. Incarico da quadro: Almeno 4 anni, oppure 3. Amministratore Delegato, Libero Professionista e/o Imprenditore: Almeno 2 anni
Esperienza operativa	L' ER deve dimostrare UN RUOLO ATTIVO ed OPERATIVO: minimo di 5 gg/anno per attività di gestione (intesa come affiancamento e/o partecipazione a progettazione / pianificazione / documentazione / comunicazione ecc) per ogni rete di imprese o altra aggregazione con cui ha collaborato. L'esperienza è dimostrabile con autodichiarazione e/o verbali di riunione, timesheet, ecc.
Formazione ed addestramento	Attestati di frequenza a corsi specifici, riconosciuti da AICQ SICEV (o da OdC equivalenti), sulle Reti di Imprese e/o sul Manager di Rete per un totale di almeno 24 ore, o relativi ad altri percorsi formativi sulle Reti di Impresa erogati da Enti, Società o Associazioni accreditate da Regioni o noti a livello nazionale / internazionale. I contenuti didattici dovranno comunque essere coerenti con quelli riportati nel Prospetto 1 e 2 del cap. 6.4 del presente Regolamento.
Lingue Straniere (su richiesta)	Capacità di colloquio e di redazione di elaborati in lingua Tale conoscenza può essere dimostrata da dichiarazioni resa da Istituti di formazione linguistica pubblici, privati o dalla società di appartenenza del candidato. AICQ Sicev si riserva di verificare durante la prova orale le reali conoscenze del candidato

5.3 SITUAZIONI PARTICOLARI

AICQ SICEV intende riconoscere le grandi professionalità presenti nel mondo della industria e dei servizi, semplificando il processo di certificazione delle competenze, che tuttavia non può prescindere da una valutazione oggettiva.

Per queste tipologie di candidati viene, in prima istanza, valutata l'esistenza delle conoscenze necessarie al ruolo per cui si intende ottenere la qualifica e, in caso positivo, i candidati sono esonerati

dalla prova scritta. Deve comunque essere sostenuta la prova orale, nel corso della quale la Commissione d'Esame dovrà valutare e confermare non solo la capacità di sostenere il ruolo per cui si intende ottenere la certificazione ma anche la consistenza delle conoscenze e delle esperienze lavorative.

Le situazioni particolari attualmente riconosciute da AICQ SICEV includono:

- MGR o ER già certificati da OdC accreditati come RGVI di Sistemi di Gestione Aziendali (**R**esponsabile del **G**ruppo di **V**erifica **I**spettiva), che abbia frequentato almeno un corso di 40 ore in tema di Rdl e che abbia una "esperienza operativa" come MRG/ER pari ad almeno 10 gg di attività di gestione (intesa come progettazione/pianificazione/documentazione/comunicazione ecc.) presso una rete di imprese o una aggregazione con cui ha collaborato;
- MGR o ER che abbiano superato l'Esame del corso 40 Ore AICQ, **con VOTAZIONE PARI O SUPERIORE all' 85 %**, come meglio descritto nel par. 6.3 del presente Regolamento;
- MGR o ER già certificati da altri OdC accreditati
- MGR o ER di grande esperienza professionale così definita:
 - almeno 8 anni di esperienza lavorativa complessiva (sia come addetto diretto che come outsourcing o consulente) in Network, reti, consorzi, ATI o altre aggregazioni di impresa.
- Dirigenti o ex dirigenti di grande esperienza professionale così definita:
 - almeno 8 anni di esperienza lavorativa complessiva presso grandi imprese di interesse nazionale o presso imprese appartenenti a gruppi nazionali o internazionali.
- Amministratore Delegato o Consigliere di Amm.ne, Libero Professionista e/o Imprenditore:
 - almeno 2 anni e che abbia frequentato almeno un corso di 40 ore in tema di Rdl.
 - esperienza operativa adeguata come MRG/ER pari ad almeno 10 gg di attività di gestione (intesa come progettazione/pianificazione/documentazione/comunicazione ecc.) presso una rete di imprese o una aggregazione con cui ha collaborato

L'esonero dalla prova scritta per i Candidati di grande esperienza rimane subordinata a una verifica dell'Organismo di Certificazione che, indipendentemente dai requisiti temporali di esperienza lavorativa specifica, valuta preventivamente il raggiungimento delle competenze richieste per la figura professionale per cui il Candidato intende certificarsi.

A fronte di tali requisiti minimi, è prevista una serie di compensazioni ed equivalenze per quanto riguarda le esperienze professionali e specifiche, come di seguito indicato:

- L'iscrizione a Collegi ed Ordini professionali, legalmente riconosciuti, da più di tre anni è ritenuto sostitutivo di un anno di esperienza lavorativa complessiva;
- Lo stato di Docente in corsi attinenti alle tematiche oggetto del presente regolamento viene riconosciuto come sostitutivo di un anno di esperienza lavorativa complessiva e specifica;

Complessivamente non possono essere sostituiti più di 5 anni di esperienza lavorativa complessiva e cinque anni di esperienza lavorativa specifica.

5.4 RINNOVO, SORVEGLIANZA E MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE

Durante il periodo di validità della certificazione, la sua sorveglianza e il suo mantenimento annuale è da ritenersi automaticamente confermato se rispettato quanto previsto al paragrafo 10.1 di RG 03.

Per il rinnovo triennale si applica quanto previsto nel paragrafo 10.2 di RG 03.

In occasione del rinnovo triennale della certificazione verrà confermata la certificazione per i MGR ed ER che diano evidenza di avere operato secondo i seguenti criteri:

- Partecipato alle attività di lavoro nella figura professionale di competenza nel triennio precedente.

- Svolto almeno un'attività di gestione o di esercizio operativo (anche come consulente) nell'ambito di una Rete di Imprese o di altra forma di aggregazione tra imprese, riconosciuta legalmente nel triennio precedente, per un minimo cumulato di 6 mesi
- Partecipato ad attività di formazione attinenti a tematiche specifiche della figura professionale di cui si vuol mantenere la qualifica per un totale di 24 ore nel triennio precedente. Crediti formativi possono essere valutati, fino ad un massimo di 8 ore, per partecipazione a workshop/seminari sul tema.

5.5 PASSAGGIO DI LIVELLO DI QUALIFICAZIONE

Quando, attraverso attività di lavoro o di consulenza, venga conseguita competenza per ottenere la certificazione della figura professionale superiore a quella a cui si appartiene (ad es. da ER a MGR), può venire richiesta l'estensione del riconoscimento. Dovranno in ogni caso risultare soddisfatti gli stessi requisiti applicabili alla prima certificazione (vedere § 5 di RG 03 e il precedente paragrafo 5.1 di questo regolamento).

Tale richiesta di estensione può essere presentata non prima che siano trascorsi sei mesi dalla prima certificazione.

6 MATERIE DI ESAME E PROVE DI ESAME

L'esame di certificazione consiste in una prova scritta ed una prova orale per l'ammissione al Registro di AICQ SICEV.

6.1 PROVA SCRITTA

La prova scritta, finalizzata ad accertare le conoscenze e la corretta applicazione da parte dei Candidati di quanto previsto nell'elenco delle materie del Prospetto 2.

La prova consiste nel rispondere ad almeno 20 domande a risposta chiusa o aperta in un tempo massimo di due ore e si ritiene superata se si ottiene un punteggio superiore ad almeno il 70% del punteggio massimo ottenibile

6.2 PROVA ORALE

La prova orale, eseguita al superamento della scritta, consiste in un Colloquio con i Commissari di Esame della durata di circa 30 minuti ed è finalizzata a:

- approfondire il grado di conoscenza degli elementi di cui alla prova scritta;
- approfondire, nell'ambito dell'esperienza professionale, le informazioni presentate dai Candidati;
- valutare l'adeguatezza, l'estensione ed il grado di aggiornamento delle esperienze specifiche operative;
- verificare il modo di gestire i rapporti interpersonali dei Candidati.

La prova orale viene considerata superata se si ottiene un punteggio superiore ad almeno il 70 % del punteggio massimo ottenibile.

6.3 CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PROVE DI ESAME

I criteri di valutazione complessiva sono allineati con le regole stabilite in proposito dal regolamento RG03 al capitolo 8. Per essere ammesso alla prova orale il Candidato deve superare la prova scritta. Se il candidato supera la prova scritta ma non quella orale potrà ripetere la prova orale entro il tempo massimo di un anno. Superato tale termine dovrà ripetere l'intero esame.

Le prove contribuiscono al punteggio complessivo con i seguenti pesi:

- Prova scritta 40%
- Prova orale 60%

Il punteggio complessivo delle due prove deve essere maggiore o uguale al 70 % del punteggio massimo ottenibile.

IMPORTANTE:

Il Superamento dell'Esame del corso 40 Ore AICQ, **con VOTAZIONE PARI O SUPERIORE all' 85 %** del punteggio massimo ottenibile, consentirà ai Candidati l'esonero dalla prova scritta di accesso al Registro SICEV; rimane l'obbligo del superamento della prova orale per verificarne le altre competenze.

6.4 MATERIE DI ESAME

Le principali Materie di Esame sono quelle riportate nel Prospetto 1 e Prospetto 2:

Nei seguenti prospetti sono riportate le conoscenze di base (Prospetto 1) e specifiche (Prospetto 2) necessarie per raggiungere i diversi livelli di competenza. Per ogni materia d'esame, in funzione del livello, è definito il grado di conoscenza che il Candidato deve possedere.

Il grado può essere:

AVANZATO indicato con A. Implica:

- Perfetta padronanza tecnico-operativa,
- capacità d'integrazione di sistemi complessi;
- pianificazione e organizzazione delle attività di un servizio o di una direzione aziendale,
- totale autonomia per individuare la soluzione migliore nel rispetto delle regole e degli obiettivi aziendali e della rete di impresa.
- perseguimento di risultati determinanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e della rete di impresa.
- gestione ottimale dei rapporti con i terzi, importante per la credibilità e affidabilità dell'azienda e della rete di impresa;
- gestione ottimale dei processi della rete di impresa;
- motivazione dei collaboratori di tipo manageriale o leadership tecnica per le competenze tecnologiche,
- capacità di lavoro in gruppo, necessario per la realizzazione degli obiettivi settoriali.

OPERATIVO indicato con O. Implica:

- Buona capacità applicativa,
- applicazione di schemi con autonomia,
- pianificazione e organizzazione attività di una sola rete di impresa,
- facoltà di scelta nell'ambito di linee guida,
- autonomia decisionale con controllo sulla realizzazione dei lavori,
- perseguimento di risultati determinanti per il raggiungimento degli obiettivi della rete di impresa
- corretti rapporti con i terzi solo in ordine ad aspetti operativi,
- facilità di rapporti interni necessari per agevolare le problematiche e le difficoltà operative,
- motivazione dei collaboratori di tipo coinvolgente su personale tecnico-operativo,
- lavoro di gruppo sufficiente a creare occasioni d'integrazione operativa,
- Analisi e ottimizzazione dei dati gestionali.

COMPRESIONE indicato con C. Implica:

- Conoscenza elementare,
- applicazione di schemi,

- istruzioni semplici a pochi collaboratori predeterminati,
- capacità di adattare standard d'intervento a casi specifici,
- autonomia decisionale solo operativa nell'ambito delle proprie mansioni,
- perseguimento di obiettivi marginali e comunque con possibili alternative,
- rapporti con i terzi occasionali,
- rapporti interni utili per la regolarità ed efficacia delle operazioni,
- motivazione dei collaboratori di tipo esecutivo,
- lavoro di gruppo solo per quanto concerne attività esecutive.

Prospetto 1: COMPETENZE GENERALI NELL'AREA DELLE IMPRESE

	CONOSCENZE RICHIESTE	DESCRIZIONE	GRADO DI CONOSCENZA	
			ER	MGR
1.00	Ambiente aziendale	Conoscenza della situazione sociale ed economica del mercato, dell'organizzazione aziendale e del modo in cui l'ambiente esterno influenza l'organizzazione e le decisioni aziendali. Sensibilità sui costi e capacità di leggere un bilancio. Gestione del rischio e mappatura di processi direzionali, operativi e di supporto	C	O
1.01	Economia aziendale (mercato, sociale, ...)			
1.02	Organizzazione aziendale			
1.03	Organizzazione e mappatura di processi / funzione			
1.04	Costi e Risk management			
1.05	Bilancio aziendale			
2.00	Pianificazione del lavoro	Conoscenza dell'organizzazione e dei processi di tutte le attività della rete, per esempio come scegliere la migliore organizzazione e come assicurare le competenze ai diversi attori.	O	A
2.01	Pianificazione delle richieste di lavoro (personale, tempi, interventi, ...)			
2.02	Project management			
2.03	Organizzazione delle attività			
3.00	Capacità di lavorare in gruppo e di comunicazione	Conoscenza delle tecniche di project management e presenza di doti di leadership all'interno del gruppo e nei rapporti con i fornitori / clienti.	O	A
3.01	Responsabilità e autorevolezza			
3.02	Tecniche di base di comunicazione (organizzazione del gruppo, project management, ...)			
4.00	Capacità di addestrare, di formare e di dare direttive	Capacità di sviluppare le competenze del gruppo. Buone conoscenze delle tecniche di addestramento e di formazione anche verso l'esterno dell'organizzazione.	C	O
4.01	Basi del processo di apprendimento			
4.02	Basi delle strategie di addestramento e di formazione			
4.03	Come pianificare una lezione			
4.04	Abilità di addestramento e di formazione			
5.00	IT, Sistemi Informativi	Conoscenza dei requisiti di base	C	O

	CONOSCENZE RICHIESTE	DESCRIZIONE	GRADO DI CONOSCENZA	
			ER	MGR
5.01	Utilizzo PC e strumenti di informatica personale (word processor, foglio elettronico, ecc)	dei sistemi informatici di uso personale		
6.00	Sistemi di Gestione per la Qualità	Conoscenza dell'impatto dei sistemi di gestione sulla qualità e capacità di gestire le relazioni.	C	O
6.01	Obiettivi del sistema qualità (per esempio in accordo alla UNI EN ISO 9001:2015)			
6.02	Basi del sistema qualità			
6.03	Tecniche e procedure (concetti, definizioni, ecc,...)			
7.00	Ambiente	Conoscenza dell'impatto dei sistemi di gestione sull'ambiente e capacità di gestire le relazioni.	C	O
7.01	Obiettivi del sistema di gestione ambientale (UNI EN ISO 14001:2015)			
7.02	Influenze sull'ambiente			
8.00	Salute e sicurezza	Conoscenza dell'impatto dei sistemi di gestione sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori.	A	A
8.01	Obiettivi del sistema di gestione salute e sicurezza			
8.02	Influenze sulla salute e sicurezza			

Prospetto 2: COMPETENZE NELL'AREA RETI DI IMPRESA

	CONOSCENZE RICHIESTE	DESCRIZIONE	GRADO DI CONOSCENZA	
			ER	MGR
1	Le Reti di Imprese: nuovo modello di business	<ul style="list-style-type: none"> • Scenario dei mercati globali, europei e nazionali; • Small Business Act; • Cenni alle forme aggregative tradizionali (ATI, consorzi, GEIE, ecc.); • Le forme e i modelli aggregativi, distretti, clusters, reti; • La rete di imprese come strumento di politica industriale; 	O	A
2	La disciplina legale del contratto di rete e delle reti di imprese	<ul style="list-style-type: none"> • Il contratto di rete e l'evoluzione della disciplina. Oggetto e finalità della disciplina • Reti di imprese, soggettività giuridica e autonomia patrimoniale • La "governance" e le tipologie di "organo comune" della rete • Il contenuto del contratto di rete • La responsabilità della rete per le obbligazioni assunte ed il fondo patrimoniale comune • Il recesso dai contratti di rete • Contratti di rete e contratti pubblici (cenni) • Contratti di rete e imprese agricole (cenni) • I conflitti nell'ambito delle reti di imprese e la loro composizione: il ruolo della mediazione e degli altri strumenti alternativi di risoluzione delle controversie • Distacco e codatorialità 	O	A
3	Amministrazione, contabilità e fiscalità della Rete	<ul style="list-style-type: none"> • Aspetti contabili nelle Reti d'Impresa • Aspetti fiscali nelle Reti d'Impresa • Il Controllo di Gestione nelle Reti d'Impresa • Reti d'Impresa e Rating • Reti d'Impresa e Istituti Bancari: gestione finanziaria • Finanziare la Rete d'Impresa • Reti d'Impresa e Finanza Agevolata 	O	A
4	Finalità e piano strategico di Rete	<ul style="list-style-type: none"> • Le scelte di posizionamento del prodotto/servizio; • Mercato e tecnologie ed i contributi dei partner della rete; • La strategia organizzativa: i cambiamenti organizzativi e le nuove modalità di collaborazione tra i partner; • Il Revenue Sharing nelle sue varie forme applicative e le difficoltà che comporta; • Gli obiettivi strategici e la ricerca dei partner di rete; • La definizione del Piano Strategico di Rete; • Il Piano Strategico di Rete come contenuto concreto nel "Programma di Rete" e come paradigma di collaborazione tra i partner; • La scelta del mercato target e l'individuazione dei requisiti che lo caratterizzano; • Le sinergie tra i partner di rete per soddisfare il mercato target; • Il confronto con la concorrenza e l'eventuale riposizionamento strategico del prodotto/servizio; 	O	A

	CONOSCENZE RICHIESTE	DESCRIZIONE	GRADO DI CONOSCENZA	
			ER	MGR
5	La progettazione della Rete e del programma di Rete: il Business Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Il processo di costruzione della Rete e la "Catena del Valore"; • Il nucleo di start-up per la costituzione della rete; • Integrazione verticale per la gestione strategica della catena del valore; • Integrazione orizzontale per la competitività; • Una rete costituita da imprese già collaboranti e rivolta ad obiettivi di crescita; • Una rete costituita da imprese che hanno iniziato a collaborare solo dopo il contratto di rete; • Lettura di bilanci ed elaborazione di business plan; • Il compito del manager di rete nella redazione e aggiornamento del BP. • Il SGQ /Gestione integrata della Rete 	O	A
6	La governance della Rete di Imprese e la realizzazione del programma di rete	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di Gestione (qualità, sicurezza del lavoro, ambiente, responsabilità sociale di impresa); • L'ottimizzazione dei flussi produttivi e logistici; • I problemi specifici nella cooperazione tra piccole imprese; • I vantaggi della collaborazione in rete: le ottimizzazioni per la riduzione dei costi operativi; • Le diverse opportunità di ottimizzazione di rete; • La Supply Chain della rete: i Gruppi di acquisto; • La distribuzione delle forniture tra i partner; • La distribuzione delle forniture nel tempo - gli approcci di ottimizzazione delle scorte (Push, Pull ed intermedi) ed i piani di fornitura di breve termine - le ottimizzazioni nei trasporti; • Sistemi informativi delle Rdl; • La gestione delle incertezze operative: ottimizzazione del livello di servizio al cliente finale; • La gestione delle incertezze operative: le contromisure nei riguardi delle inadempienze dei partner; • Il compito del manager di rete nella governante della rete: rendicontazione periodica andamenti della produzione e delle vendite; • Applicabilità del D.Lgs.231/01 alle Reti d'Impresa 	O	A
7	Gestione dei processi della Rete	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei processi della Rdl; • Interazione fra i processi della rete e quelli delle singole imprese retiste; • Concetti generali di "Risk Management" • Risk assesement per le reti di impresa - gestione dei rischi e delle opportunità • I principali modelli di network: <ul style="list-style-type: none"> • Reti di Produzione; • Reti di Promozione e Commercializzazione; • Reti di Internazionalizzazione (Attiva e Passiva); • Reti Finanziarie, Assicurative e di Garanzia; • Reti per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico; • Il compito del manager di rete nella revisione dei processi; • Sistemi informativi di supporto alla gestione della rete; • Il compito del manager di rete nella gestione dei sistemi informativi; 	O	A

	CONOSCENZE RICHIESTE	DESCRIZIONE	GRADO DI CONOSCENZA	
			ER	MGR
8	L'internazionalizzazione della Rete	<ul style="list-style-type: none"> • L'export italiano: il contesto • I riferimenti normativi per la internazionalizzazione; • Costruzione di Modelli di Business Nazionali ed Internazionali; • Il compito del manager di rete nei progetti di internazionalizzazione 	O	A
9	Competitività e innovazione nella Rete di Imprese	<ul style="list-style-type: none"> • La previsione della quota di mercato che la rete potrà occupare con il nuovo prodotto; • Il Revenue Sharing e le difficoltà che comporta; • La valutazione delle opportunità di crescita della Rete • La collaborazione dei partner di rete con la metodologia del Quality Function Deployment; • Metodologie per l'innovazione • Il compito del manager di rete nei progetti di crescita. 	O	A
10	Costruzione e gestione del gruppo di lavoro della Rete	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi base della gestione manageriale di una organizzazione complessa: il leader della Rdl (come previsto dalla norma ISO 9001:2015) • Elementi base della gestione degli aspetti comunicazionali e negoziali finalizzati al superamento dei conflitti e conseguentemente a costruire con gli imprenditori e con gli stakeholder un "Capitale Relazionale e Fiduciario"; • Strategie collaborative atte a creare "Valore Aggiunto" nella Rete; • Creazione di interazioni multilivello tra i partner valorizzando le risorse (umane, materiali ed immateriali) a disposizione. • Elementi base della leadership 	O	A