



sigla: SH242

Pag. 1 di 12

**SCHEDA REQUISITI PER LA CERTIFICAZIONE DEI
MANAGER DELLE ORGANIZZAZIONI TM**

2	18.06.2018	Pag. 8	<i>Presidente CSI/ Schema</i>	<i>Amministratore Delegato</i>
1	16.09.2014	Rev. Generale	<i>Presidente Comitato di Certificazione</i>	<i>Amministratore Unico</i>
Rev.	Data	Motivazioni	Convalida	Approvazione

Sommario

PROFILO	3
LIVELLI PROFESSIONALI	3
A) MANAGER.....	4
B) SENIOR MANAGER.....	4
C) EXECUTIVE MANAGER	4
LE COMPETENZE DEI MANAGER	5
A) ORIENTAMENTI MOTIVAZIONALI	5
B) COMPETENZE TRASVERSALI	6
C) CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI	7
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	8
CONDIZIONI GENERALI PER LA CERTIFICAZIONE.....	9
AMMISSIONE ESAME DI CERTIFICAZIONE CEPAS	9
ISCRIZIONE AL REGISTRO	9
DURATA E MANTENIMENTO	9
RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE	9
AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E MIGLIORAMENTO CONTINUO.....	9
RISPETTO DEL CODICE DEONTOLOGICO E DELLE PRESCRIZIONI PER L'USO DEL MARCHIO.....	9
ALLEGATO 1	10
ALLEGATO 2	11

PROFILO

I Manager sono le persone che in un'organizzazione (pubblica o privata) svolgono le attività di pianificazione, organizzazione, coordinamento e controllo.

I compiti dei Manager sono:

- operare per assicurare la redditività e lo sviluppo aziendale;
- analizzare e diagnosticare situazioni complesse, valutando le azioni da intraprendere;
- collaborare nella formulazione di strategie e prendere decisioni;
- gestire le risorse e il tempo e pianificare le attività;
- coordinare le attività e misurare le performance dei collaboratori, curandone posizionamento, sviluppo e crescita;
- condividere gli obiettivi con i collaboratori, coinvolgerli e misurarne i progressi;
- curare, promuovere e migliorare le comunicazioni con gli stakeholder (clienti, fornitori, finanziatori, collaboratori, enti locali);
- ottimizzare i processi d'interrelazione tra le dinamiche interne del sistema impresa e le variabili ambientali;
- pianificare, gestire e tenere sotto controllo il budget;
- negoziare, gestire e risolvere i conflitti;
- promuovere l'innovazione, gestire il cambiamento, modificando i propri comportamenti e aiutando i propri collaboratori in questo percorso, rinnovare le situazioni;
- garantire la sostenibilità e la Business Continuity;
- garantire la conformità normativa (p. es. L. 231/01);
- prevenire problematiche relative al mobbing e ai processi di valutazione effettuati dai propri collaboratori

LIVELLI PROFESSIONALI

Nel presente schema si distinguono 3 livelli professionali, con livelli di responsabilità/autonomia crescenti e livelli di conoscenza e di competenze trasversali diversi:

- 1) Manager
- 2) Senior Manager
- 3) Executive Manager

Nell'Allegato 1 sono riportate le tabelle relative ai diversi livelli di autonomia e di conoscenza, nell'allegato 2 sono riportate le definizioni delle competenze trasversali.

a) MANAGER

Ha potere decisionale nella conduzione di un settore di una funzione aziendale (¹), composto da più unità dell'organizzazione, per il quale svolge: attività di pianificazione, organizzazione, coordinamento e controllo. Sa gestire, sorvegliare le attività lavorative proprie e altrui, assumendo una responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento dei processi.

- 1) **Orientamento motivazionale** alto, **competenze trasversali** indicate nella Tabella di pag. 4 alla colonna relativa ai "Manager";
- 2) Conoscenza a livello generale come indicata nel par. C – Conoscenze tecnico-professionali pag. 5/6 colonna relativa ai "Manager";
- 3) Conoscenza **approfondita** di tutti gli argomenti indicati in una delle 7 aree di conoscenze tecnico-professionali (vedi par. C);
- 4) Esperienza lavorativa nel ruolo di Manager superiore ai 2 anni;
- 5) Livello di autonomia medio-alto (dipende da un senior manager), vedi Allegato 1 pag. 7;
- 6) Livello EQF 6.

b) SENIOR MANAGER

Ha potere decisionale nella conduzione di una funzione aziendale (¹), controlla e valuta l'andamento di attività e progetti complessi. Si assume pienamente la responsabilità di decisioni utili allo sviluppo aziendale, coordinando e indirizzando manager di settore.

- 1) **Orientamento motivazionale** alto, **competenze trasversali** indicate nella Tabella di pag. 4 alla colonna relativa ai "Senior Manager";
- 2) Conoscenza a livello generale come indicata nel par. C – Conoscenze tecnico-professionali pag. 5/6 colonna relativa ai "Senior Manager";
- 3) Conoscenza a livello **specialistico** di tutti gli argomenti indicati in una delle 7 aree di conoscenze tecnico-professionali (vedi par. C);
- 4) Esperienza lavorativa nel ruolo di Senior Manager superiore ai 2 anni;
- 5) Livello di autonomia medio - alto (dipende da un executive manager), vedi Allegato 1 pag. 7;
- 6) Livello EQF 7.

c) EXECUTIVE MANAGER

Ha il massimo potere decisionale, collaborando alla definizione della politica e delle strategie. Pianifica i programmi aziendali, ne fissa gli obiettivi da raggiungere e dispone le modalità di controllo delle performance aziendali. Coordina e indirizza il management, definendo e ridisegnando la struttura organizzativa, qualora necessario.

- 1) **Orientamento motivazionale** elevato, **competenze trasversali** indicate nella Tabella di pag. 4 alla colonna relativa agli "Executive Manager";
- 2) Conoscenza a livello generale come indicata nel par. C – Conoscenze tecnico-professionali pag. 5/6 colonna relativa agli "Executive Manager";
- 3) Esperienza lavorativa nel ruolo di Executive Manager superiore ai 2 anni;
- 4) Livello di autonomia elevato, vedi Allegato 1 pag. 7;
- 5) Livello EQF 8.

Nota (¹): Nel presente documento si intende:

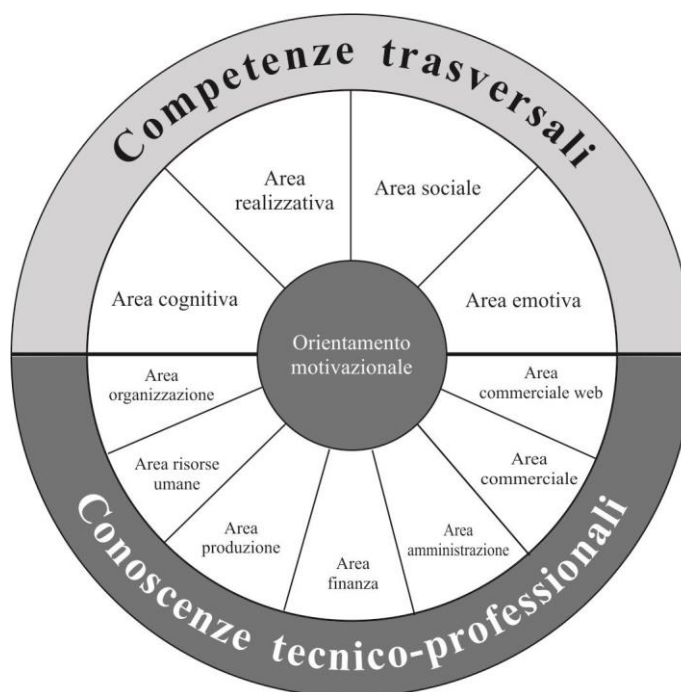
- **Settore aziendale**: unità organizzativa che svolge attività omogenee e fa parte di una funzione aziendale.
- **Funzione aziendale**: insieme di attività omogenee svolte all'interno dell'azienda, comprende più settori.

LE COMPETENZE DEI MANAGER

Il modello proposto per la valutazione e la certificazione delle competenze dei Manager prende in considerazione le competenze trasversali (*) indicate nella Tabella di pag. 4 e le conoscenze tecnico/professionali indicate nella tabella di pag. 5/6, per ciascuno dei 3 livelli di classificazione dei Manager e viene sintetizzato nella seguente figura 1.

MODELLO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

Figura 1

**a) ORIENTAMENTI MOTIVAZIONALI**

Sono le forze motivazionali (**), quelle che forniscono l'energia necessaria all'espressione e alla crescita delle altre competenze, e sono quindi fondamentali per misurare l'indice di manifestazione e di sviluppo delle attitudini sia di tipo individuale, personale, che di tipo lavorativo, aziendale. Si tratta sostanzialmente di uno stesso fattore energetico, la motivazione, che viene suddivisa in due aspetti fondamentali, a seconda della direzione verso la quale si orienta:

Orientamento all'autosviluppo personale e professionale

Aspirazione concreta e consapevole a migliorare ed accrescere le proprie qualità personali, ad apprendere ed aggiornarsi, a fare nuove esperienze ed a perseguire il proprio autosviluppo professionale, gestendo in piena autonomia i vincoli e le opportunità della propria carriera.

Orientamento ai valori aziendali, lealtà e affidabilità nel lavoro

Tendenza a far propri i valori specifici, i comportamenti e le strategie dell'azienda, con spirito di collaborazione, lealtà e fiducia, partecipando responsabilmente ai cambiamenti in corso e integrando i propri obiettivi con quelli degli altri.

(*) cfr. La ricerca Manpower "Soft skills for Talents" del 2014 (<http://www.manpowergroup.it/indagine-soft-skills-manpowergroup>)

(**) La motivazione, intesa come tensione verso la soddisfazione di un dato bisogno, può scaturire da diverse tipologie di bisogni: bisogni fisiologici (relativi a bisogni primari per la sopravvivenza), bisogni di sicurezza (legati al garantirsi un futuro nei suoi aspetti essenziali, legati al lungo periodo), bisogni sociali (necessità di essere inserito in un ambiente favorevole, dal quale si è accettati e al quale si partecipa), bisogni di stima (necessità di essere considerato come elemento attivo degno di stima da parte della società), bisogni di autorealizzazione (ricerca di un lavoro fonte di stimoli arricchenti la propria interiorità e capaci di generare la propria stima) (A. Maslow). Questi ultimi determinano le forze motivazionali della persona all'interno dell'organizzazione.

b) COMPETENZE TRASVERSALI

Sono l'insieme di qualità professionali di una persona in termini di conoscenze, abilità, doti professionali e personali, atteggiamenti espressi nel contesto lavorativo (vedi Allegato 2).

Tabella 1

Aree	Manager	Senior Manager	Executive Manager
Area cognitiva	Problem solving	Problem solving	Visione strategica
	Decision making	Decision making	Pensiero critico
	Flessibilità	Flessibilità	Innovazione
Area realizzativa	Concretezza	Concretezza	Assunzione del rischio
	Visione d'insieme	Visione d'insieme	Controllo
	Perseveranza	Perseveranza	Resilienza
	Pianificazione	Pianificazione	Organizzazione
Area sociale	Persuasione	Persuasione	Negoziazione
	Orientamento	Orientamento	Sviluppo del talento
	Coinvolgimento	Coinvolgimento	Leadership
Area emotiva	Autoefficacia	Autoefficacia	Intraprendenza
	Proattività	Proattività	Tolleranza allo stress
	Empatia	Empatia	Intelligenza emotiva

c) CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Comprendono tutte le conoscenze di carattere generale che un Manager deve possedere indipendentemente dal suo ruolo specifico. Tali conoscenze non richiedono un approfondimento verticale, come richiesto per un esperto, ma solo un aggiornamento continuo per comprendere le dinamiche aziendali e agire di conseguenza.

Esse si possono classificare in 7 aree, presenti in tutte le imprese, come di seguito indicato:

- 1) area organizzazione
- 2) area risorse umane
- 3) area produzione
- 4) area finanza
- 5) area amministrazione
- 6) area commerciale
- 7) area commerciale web

Tabella 2

Area	Argomenti	Manager	Senior Manager	Executive Manager
Organizzazione	Modelli organizzativi e ICT tools	X	X	X
	Flow chart	X	X	X
	Sistemi di gestione Integrati (ISO)	X	X	X
	Audit di sistemi	X	X	X
	Corporate social responsibility		X	X
	Business continuity management			X
	Reti e consorzi d'impresa		X	X
	Risk management	X	X	X
	Tecniche di analisi e miglioramento processi	X	X	X
	Sostenibilità ed Etica	X	X	X
Risorse Umane	Selezione R.U.		X	X
	Pianificazione e sviluppo R.U.	X	X	X
	Counseling e Coaching	X	X	X
	Politiche retributive	X	X	X
	Relazioni Industriali			X
Produzione	Pianificazione processi	X	X	X
	Project management	X	X	X
	Ricerca e innovazione	X	X	X
	Programmazione e controllo della produzione	X	X	X
	Controllo qualità	X	X	X
	Acquisti e Logistica	X	X	X
	Supply chain management	X	X	X
	Gestione dell'outsourcing	X	X	X

Tabella 2 (segue)

Area	Argomenti	Manager	Senior Manager	Executive Manager
Finanza	Finanza-	X	X	X
	Sistemi di pianificazione strategica		X	X
	Controllo asset		X	X
	Found rising		X	X
	Sistemi finanziari e di copertura rischi	X	X	X
	Valutazione e controllo rischi	X	X	X
	Valutazione investimenti	X	X	X
	Pricing	X	X	X
	Audit finanziario	X	X	X
	Sistemi di controllo strategico		X	X
Amministrazione	Sistemi di contabilità generale	X	X	X
	Sistemi di contabilità industriale e sezionale	X	X	X
	Bilancio	X	X	X
	Metodi e sistemi di Reporting	X	X	X
	Metodi e strumenti di Analisi economica		X	X
	Sistemi di budget e Sistemi di Budgeting e controllo di copertura	X	X	X
	Audit amministrativi		X	X
	Controlling		X	X
Commerciale	Gestione per obiettivi e incentivazione	X	X	X
	Piani commerciali e di Marketing	X	X	X
	Customer satisfaction/Retention e gestione reclami	X	X	X
	Corporate Reputation	X	X	X
	Branding	X	X	X
	Posizionamento competitivo e sistemi di benchmarking	X	X	X
	Lobbing			X
	Customer loyalty		X	X
	Internazionalizzazione		X	X
	Contratti e accordi commerciali	X	X	X
Commerciale Web	Gestione Web and social network	X	X	X
	Web Marketing	X	X	X
	E-commerce	X	X	X
	Integrazione Marketing online e offline		X	X

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

I candidati saranno valutati con le modalità descritte nella procedura CEPAS PG 57 in revisione corrente.

CONDIZIONI GENERALI PER LA CERTIFICAZIONE

AMMISSIONE ESAME DI CERTIFICAZIONE CEPAS

Il candidato che documenti i requisiti sopra indicati potrà essere ammesso all'esame di certificazione CEPAS, secondo la procedura vigente (PG57).

La prova d'esame è finalizzata, nel suo insieme, alla verifica di conoscenze, abilità e competenze del Candidato

ISCRIZIONE AL REGISTRO

Il candidato che supera l'esame di certificazione viene iscritto nel relativo Registro CEPAS e riceve il certificato CEPAS attestante il possesso della certificazione e le Aree di Specializzazione.

DURATA e MANTENIMENTO

La certificazione CEPAS ha una durata **quinquennale** e si rinnova, in assenza di revoca e/o rinuncia, al termine dei **cinque** anni di validità, come da procedura vigente.

Annualmente, il Personale certificato produrrà a CEPAS la dichiarazione di assenza reclami ed il pagamento della quota di mantenimento prevista dal tariffario CEPAS in vigore.

RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Al termine dei **cinque** anni di validità, la persona interessata al rinnovo della certificazione CEPAS dovrà produrre le seguenti evidenze oggettive, come da procedura vigente:

- curriculum vitae aggiornato;
- esperienza lavorativa specifica in corso di svolgimento;
- aggiornamento professionale per almeno **40** ore nei precedenti **5** anni (vedi paragrafo successivo);
- dichiarazione di accettazione dei documenti CEPAS e dichiarazione di assenza reclami (registro reclami) relativa al **quinquennio**.

In occasione del rinnovo, CEPAS procede inoltre alla rivalutazione delle competenze, in continuità con il rilascio della prima certificazione, secondo la procedura vigente.

AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E MIGLIORAMENTO CONTINUO

L'aggiornamento professionale dovrà essere rivolto prevalentemente ove siano intervenuti aggiornamenti normativi e/o tecnici significativi e/o nella aree di miglioramento segnalate in sede d'esame, per almeno **40h** negli ultimi **5** anni.

RISPETTO DEL CODICE DEONTOLOGICO E DELLE PRESCRIZIONI PER L'USO DEL MARCHIO

Il candidato in iter di certificazione firma il Codice Deontologico (CD01) e le Prescrizioni per l'uso del marchio CEPAS (MC01), impegnandosi a rispettare quanto negli stessi documenti indicato.

ALLEGATO 1**LIVELLI DI AUTONOMIA:**

Per livello di autonomia si intende il margine di autonomia con il quale operano i manager.

Livello	Definizione
1 – Basso	Margine di autonomia definito in modo esplicito dalle procedure o dai vincoli prescritti
2 – Medio	Margine di autonomia scaturente dall'applicazione delle procedure
3 - Medio alto	Margine di autonomia scaturente dalla complessità delle procedure e delle deleghe definite
4 - Elevato	Margine di autonomia elevato applicato nei presidi di decisionalità gestionale e strategica

LIVELLI DI CONOSCENZA:

Per livello di conoscenza si intende il grado di profondità del contenuto conoscitivo da applicare all'esercizio dell'attività professionale.

Livello	Definizione
1 – Conoscenza generale	indica una conoscenza teorica e generale delle materie. L'acquisizione di questo livello avviene con lo studio, la formazione e l'affiancamento. I criteri di verifica sono la conoscenza della definizione (di cosa si tratta), del campo di applicazione (dove si utilizza) e degli accorgimenti necessari (quando e come si utilizza).
2 – Conoscenza approfondita	indica il primo livello di approfondimento delle materie e la relativa sistematizzazione. Implica inoltre l'acquisizione del Saper Fare che avviene con l'esercizio della funzione e l'aggiornamento. I criteri di verifica sono il saper fare sui processi standard e il passaggio dal ricevere supervisione al fornire supervisione al cliente interno.
3 – Conoscenza specialistica	in questo livello il contenuto della conoscenza può essere considerato evoluto e questo permette di trasferire il sapere con sistematicità e metodo ad altri e apportare significativi contributi innovativi. Per acquisire e mantenere questo livello occorre dedicare costantemente tempo all'aggiornamento. I criteri di verifica permettono di evidenziare il Saper trasferire ad altri ed essere riferimento di clienti esterni.
4 - Conoscenza esperta	indica il possesso di una conoscenza profonda delle materie. I criteri di verifica sono relativi al saper padroneggiare i contenuti e innovare l'azienda.

ALLEGATO 2
COMPETENZE TRASVERSALI (1 di 2)

Competenza	Definizione
VISIONE STRATEGICA	Saper elaborare strategie di risoluzione delle situazioni rapportando le conseguenze delle azioni in una catena di cause e effetti, funzionali allo sviluppo nel medio periodo delle attività e del business
PENSIERO CRITICO	Creare nuovi modelli astratti e teorie che possano spiegare fenomeni complessi, riconciliando informazioni discrepanti o non evidenti agli altri, in virtù dell'esperienza acquisita
INNOVAZIONE	Tendenza a formulare molte risposte ad uno stesso problema e a concepire soluzioni originali, rompendo gli schemi e allontanando le convenzionalità
ASSUNZIONE DEL RISCHIO	Saper dare avvio velocemente alle nuove attività anche in condizioni carenti di informazioni assumendosi rischi calcolati basati sull'esperienza e sull'intuito, conservando comunque la responsabilità sui risultati
CONTROLLO	Concerne la verifica della congruenza tra la direzione presa realmente dal gruppo e quella stabilita in sede progettuale, verificando sistematicamente gli scostamenti rispetto agli standard e evidenziando le anomalie che possono diventare ostacoli
RESILIENZA	Capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi avversi e di riorganizzare positivamente le proprie attività dinanzi alle difficoltà, restando sensibili alle opportunità che il contesto offre
ORGANIZZAZIONE	Gestire le diverse attività e processi organizzativi programmando e coordinando interventi articolati, in modo da ottimizzare l'uso delle risorse materiali e le esigenze del personale, ivi compreso la gestione dei gruppi di lavoro, degli organismi trasversali e delle riunioni.
NEGOZIAZIONE	Stabilire accordi e soluzioni vantaggiose in condizioni di conflitto di interesse tra due o più parti, utilizzando strategie comunicative appropriate tese a massimizzare i profitti e ad evitare situazioni di stallo
SVILUPPO DEL TALENTO	Individuare le qualità e le prestazioni di ogni risorsa, servendosi dei mezzi necessari per far crescere i potenziali interni all'organizzazione ai fini del raggiungimento di standard d'eccellenza, agendo secondo logiche meritocratiche e imparziali
LEADERSHIP	Usare nei rapporti interpersonali uno stile appropriato al fine di guidare e motivare gli altri verso il raggiungimento degli obiettivi, utilizzando la delega e ponendosi come modello d'esempio
INTRAPRENDENZA	Attitudine a ideare e attuare nuove attività mostrando capacità di affrontare con risolutezza e spirito di competizione situazioni sfidanti e difficili
TOLLERANZA ALLO STRESS	Saper mantenere il controllo sul proprio comportamento in modo equilibrato anche in situazioni di alta tensione emotiva, di elevata conflittualità o di una pluralità di pressioni provenienti dal contesto
INTELLIGENZA EMOTIVA	Sviluppata capacità di provare emozioni, riconoscerle e viverle in modo consapevole riuscendo così ad essere pienamente assertivo ed espressivo nelle relazioni interpersonali

ALLEGATO 2**COMPETENZE TRASVERSALI (2 di 2)**

Competenza	Definizione
PROBLEM SOLVING	La capacità di fornire alternative di soluzione ad un problema, stimandone l'implicazione sui risultati attesi. E' la tendenza a fornire soluzioni concrete che ottimizzano le attività in risposta ai vincoli presenti
DECISION MAKING	Sono i processi che portano a valutare tutti i pro e contro delle possibili alternative considerate, scegliendo quella più efficace alla soluzione di un problema o all'impostazione di un'azione
FLESSIBILITA'	Sapersi adattare a situazioni differenti e a cambiamenti di contesto, mostrando interesse per il confronto con idee diverse dalla propria e disponibilità a riorganizzare il proprio pensiero sulla base di nuove informazioni
CONCRETEZZA	Capacità di rendere operativi piani e progetti calando azioni e soluzioni nella pratica ed evidenziando gli elementi accessori che accrescono i tempi complessivi di esecuzione
VISIONE D'INSIEME	Tendenza ad operare facendo confluire i vari contributi in modo armonioso in ottica d'insieme e salvaguardando il senso estetico
PERSEVERANZA	E' la capacità di mettere in atto comportamenti orientati al mantenimento dell'impegno per conseguire gli obiettivi personali e di gruppo, non arretrando di fronte alle difficoltà
PIANIFICAZIONE	Gettare le basi per una corretta programmazione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi, stabilendo le adeguate priorità in funzione di urgenza e importanza delle azioni
PERSUASIONE	La capacità comunicativa rivolta ad influenzare gli altri della correttezza e positività delle proprie posizioni e delle proprie opinioni
ORIENTAMENTO	Porsi come figura di riferimento per accompagnare gli altri verso la crescita professionale, aiutandoli ad acquisire fiducia in loro stessi e dimostrando l'interesse per il benessere dei collaboratori e per il clima di gruppo
COINVOLGIMENTO	Sono i comportamenti orientati a stimolare negli altri l'interesse e motivare verso una specifica attività o obiettivo da perseguire abbattendo eventuali resistenze e difficoltà
AUTOEFFICIENZA	La convinzione circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinati risultati, dimostrando di essere all'altezza della situazione
PROATTIVITA'	Capacità di reagire agli eventi in modo consapevole e responsabile non lasciandosi condizionare dalle circostanze ambientali esterne e dimostrando un atteggiamento misurato e positivo
EMPATIA	E' la capacità di comprendere appieno lo stato d'animo altrui, sia in momenti di gioia che di difficoltà, arrivando a sentire dentro di sé le emozioni altrui