

**Linee guida**  
**per la valutazione delle competenze dei moduli**  
**Leadership del livello di certificato**  
**(1° livello della formazione nella conduzione SVF-ASFC)**  
**(Regolamento 2013)**

Edizione  
settembre 2024

**Leadership**

Conoscenza di sé

Presentazione

Comunicazione

Gestione personale

Dirigere un team/gruppo

Gestione dei conflitti

## Contenuto e scopo

Le presenti linee guida si basano sulla direttiva per la conclusione dei moduli e il rilascio dei certificati modulari nel quadro della formazione nella conduzione ASFC e contengono le Disposizioni particolari per le certificazioni delle competenze nei moduli di Leadership del livello di certificato.

<b>1</b>	<b>Modulo Conoscenza di sé</b> .....	<b>3</b>
1.1	Disposizioni della descrizione del modulo .....	3
1.2	Requisiti formali .....	3
1.3	Requisiti in termini di contenuti .....	4
1.4	Valutazione .....	4
<b>2</b>	<b>Modulo Presentazione</b> .....	<b>6</b>
2.1	Disposizioni della descrizione del modulo .....	6
2.2	Principio guida .....	6
2.3	Svolgimento .....	6
2.4	Valutazione .....	7
<b>3</b>	<b>Modulo Comunicazione</b> .....	<b>8</b>
3.1	Disposizioni della descrizione del modulo .....	8
3.2	Esame modulare scritto .....	8
<b>4</b>	<b>Moduli Gestione personale, Dirigere un team/gruppo e Gestione dei conflitti</b> .....	<b>11</b>
4.1	Disposizioni della descrizione del modulo .....	11
4.2	Svolgimento .....	11
4.3	Rapporto scritto .....	12
4.4	Intervista comportamentale .....	12
4.5	Valutazione .....	13

Ove ciò appare linguisticamente giustificato, è impiegata sia la forma maschile che quella femminile. In caso contrario, la forma adottata si applica analogamente a entrambi i sessi.

## 1 Modulo Conoscenza di sé

### 1.1 Disposizioni della descrizione del modulo

1.1.1 Conformemente alla descrizione del modulo si deve dimostrare la seguente *competenza operativa*: “Le candidate e i candidati sono in grado di interrogarsi criticamente riguardo a se stessi (in ambito privato o professionale) e di mettere in atto misure correttive conseguenti, volte a introdurre una modifica duratura del comportamento.”

1.1.2 La *certificazione delle competenze* avviene mediante un rapporto scritto. In questo frangente la conoscenza di sé deve essere focalizzata sulla propria persona. Si devono documentare le proprie riflessioni e le conoscenze da esse acquisite in base ad esempi. La connessione fra esempi pratici e le proprie conoscenze deve essere ricostruibile. L’attuazione delle conoscenze acquisite, risp. dei cambiamenti, deve inoltre essere documentata.

### 1.2 Requisiti formali

#### 1.2.1 Entità e esigenze formali

al minimo quattro fino al massimo sei pagine testo (foglio di copertina escluso); Formato A4

scritto a macchina (Computer)

tabulazione giustificata (formato paragrafo)

interlinea 1,5

carattere: Arial

dimensioni carattere 11

margini di 1,5 cm (in alto, in basso, a destra e a sinistra)

1.2.2 Come foglio di copertina si deve utilizzare il formulario indicato dalla Commissione di garanzia della qualità, che deve comprendere complessivamente le indicazioni prescritte; si deve rinunciare a inserire una fotografia. Il foglio di copertina può essere scaricato e stampato dal sito [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch). Per ogni esemplare si deve firmare, nel punto appositamente previsto, la dichiarazione predisposta di averlo scritto di proprio pugno nonché la dichiarazione di consenso che il lavoro può essere verificato dall’ASFC con un software per la prevenzione del plagio.

1.2.3 All’inizio del rapporto si deve inserire un breve curriculum vitae (ca. ½ pagina), dal quale si evince l’attuale attività e la funzione nell’attuale professione.

1.2.4 Il documento/rapporto deve essere inviato, tenendo conto del termine di consegna pubblicato sul sito [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch) come raccomandata in due copie distinte al segretariato di SVF - ASFC (graffato o rilegato senza utilizzare mappette in plastica trasparente o altri tipi di plastificazione).

1.2.5 In caso di mancato rispetto dei requisiti formali secondo i punti 1.2.1 e 1.2.4, il rapporto sarà considerato non superato. Tuttavia, verrà comunque effettuata una valutazione del contenuto.

### 1.3 Requisiti in termini di contenuti

1.3.1 Il rapporto scritto si basa sul confronto con la propria personalità risp. con il proprio comportamento in diverse situazioni di vita. Si deve documentare sulla base di esempi la capacità di riflessione a proposito del proprio comportamento e di acquisizione delle conoscenze. Dal rapporto emerge come le attitudini, che vengono riconosciute come inappropriate o poco efficaci, possono essere concretamente modificate (attraverso degli obiettivi). Il rapporto include dunque esempi personali, nonché obiettivi verificabili nell'ambito dello sviluppo della personalità. La connessione fra esempi e le proprie conoscenze acquisite è percettibile e logicamente motivata.

1.3.2 In particolare devono essere soddisfatti i seguenti requisiti:

risultano chiare le conoscenze personali e gli aspetti inerenti alla conoscenza di sé (analisi dei punti di forza e di debolezza, immagine di sé realistica, limiti della resistenza, modalità nel prendere delle decisioni, modo di relazionarsi con le immagini degli altri, ecc.);

i criteri d1 e d2 (vedi cfr. 1.4) devono essere elaborati correttamente;

le esperienze chiave sono state elaborate e riflesse in modo specifico;

risulta chiaro il proprio bagaglio di idee e le esperienze incisive vengono illustrate con esempi personali e concreti;

l'analisi del proprio modo di comportarsi mostra un processo di sviluppo;

il trasferimento delle conoscenze nel proprio campo d'azione è già avvenuto ed è deducibile dal rapporto risp. il rapporto include obiettivi nonché un piano di attuazione plausibile;

è stato riflettuto in modo critico sul proprio comportamento traendone conclusioni comprensibili e riproducibili.

### 1.4 Valutazione

1.4.1 Due perite o periti esaminano il rapporto sulla conoscenza di sé e stabiliscono congiuntamente il giudizio. La valutazione della certificazione delle competenze avviene con giudizio "superato" o "non superato".

1.4.2 Per il superamento della certificazione delle competenze il rapporto sulla conoscenza di sé deve soddisfare oltre i criteri formali (F), i tre criteri globali (criteri principali A fino a C) nonché almeno quattro dei sette criteri singoli (ulteriori criteri; D).

### **Criteri formali**

- F Il rapporto è lungo almeno 4 fino al massimo 6 pagine A4 e (rispetta i requisiti formali relativi interlinea, dimensione del carattere, margine in base all'articolo 1.2).

Se un rapporto non soddisfa i criteri formali, viene valutato come non superato, ma viene comunque esaminato dal punto di vista del contenuto.

### **Criteri di contenuto**

- A Riproducibile e autentico confronto con la propria persona, documentata in modo specifico sulla base di come minimo un esempio dalla quotidianità (professione, ambiente privato, associazione, ecc.)
- B Riflessioni e conoscenze da ciò acquisite
- C Attuazione delle conoscenze (misure) per ottimizzare il comportamento/l'azione

### **Ulteriori criteri (D)**

- d1) i propri punti di forza e di debolezza sono stati analizzati
- d2) l'immagine di sé e la zona cieca sono state elaborate
- d3) i propri limiti e i limiti di resistenza sono stati esposti
- d4) l'atteggiamento di fronte alle frustrazioni è stato esposto
- d5) i propri comportamenti nonché schemi comportamentali sono stati illustrati
- d6) i propri atteggiamenti e valori sono stati descritti
- d7) la propria modalità nel prendere delle decisioni è stata illustrata.

## 2 Modulo Presentazione

### 2.1 Disposizioni della descrizione del modulo

2.1.1 Conformemente alla descrizione del modulo si deve dimostrare la seguente *competenza operativa*: “Le candidate e i candidati fanno delle presentazioni con ausili visibili adeguate ai destinatari.”

2.1.2 La *certificazione delle competenze* avviene mediante una presentazione nell’ambito di un esame orale individuale. In questo frangente si deve dimostrare la competenza di presentazione ai sensi degli obiettivi di apprendimento della descrizione del modulo.

### 2.2 Principio guida

2.2.1 Gli specialisti nella direzione di un team devono essere in grado di preparare una presentazione (evento informativo, breve relazione, e simili) orientata al gruppo target, di eseguirla efficacemente e in maniera convincente sia dal punto di vista del modo di presentarsi come anche dal punto di vista dell’uso del linguaggio.

2.2.2 Per la certificazione della competenza la situazione di partenza è la seguente: destinatario della presentazione è un gruppo di 20 persone, eventualmente da aziende/settori diversi, che nell’ambito di un convegno per (futuri) specialisti nella direzione di un team si occupano delle sfide della leadership a livello di team / gruppo. La presentazione deve basarsi sulle proprie esperienze/ conoscenze come superiore o subordinato/-a nell’ambito di leadership/management, che possono essere motivate /spiegate ricorrendo a dei modelli teorici. Non è ammesso che si usi dei modelli senza riferimento alla propria pratica o esperienza professionale.

### 2.3 Svolgimento

2.3.1 I candidati sono convocati all’esame modulare conformemente alle Disposizioni per l’ultimazione dei moduli e il rilascio dei certificati modulari nel quadro della formazione nella conduzione ASFC.

2.3.2 La candidata risp. il candidato può scegliere il tema della presentazione. La scelta del tema deve avvenire nell’ambito del principio guida conformemente alla cifra 2.2.

2.3.3 La durata della presentazione viene fissata da 8 a 12 minuti. Se non viene rispettato questo lasso di tempo prescritto, l’esame non è superato. I candidati devono portare con sé un cronometro; non sono ammessi orologi su telefoni cellulari silenziosi. È inoltre compito dei candidati fare sì che i lavori d’installazione prima dell’inizio della presentazione non superino la durata di 3 minuti.

2.3.4 La presentazione deve essere visualizzata. Gli strumenti che possono essere impiegati all'esame quali pannello, flip chart, lavagna bianca e beamer con PC (non viene messo a disposizione dall'ASFC) sono elencati nella convocazione alla certificazione delle competenze. Nell'impiego di apparecchi propri (PC, computer portatile) si deve osservare il tempo d'installazione massimo disponibile; i periti non possono garantire un supporto.

2.3.5 La presentazione deve essere eseguita nella lingua d'esame annunciata (tedesco, francese, italiano); per la lingua tedesca è ammesso l'uso dei rispettivi dialetti.

2.3.6 Le dispense (handout), i materiali illustrativi e/o give aways, ecc., che vengono normalmente utilizzati nella pratica professionale, non sono ammessi nell'ambito della certificazione delle competenze.

## 2.4 Valutazione

2.4.1 Due perite o periti valutano la presentazione e stabiliscono congiuntamente il giudizio. La valutazione della certificazione della competenza avviene con giudizio "superato" o "non superato".

2.4.2 Per la valutazione vale il seguente catalogo dei criteri:

possibili contenuti (secondo l'argomento/le specifiche delle linee guida)

durata conformemente alle disposizioni

l'obiettivo della presentazione è chiaramente visibile e dichiarato

presentazione strutturata in modo comprensibile

riepilogo o conclusione relativa al contenuto della presentazione evidente

aspetto: linguaggio del corpo, espressioni facciali e gesti, contatto visivo

impressione acustica: volume, ritmo, tonalità, impiego della voce

libertà di espressione, parole spontanee, naturalezza

fa breccia sul uditorio, è coinvolgente e cattura l'attenzione

Strumenti visivi utilizzati in modo appropriato all'argomento e al contenuto

Qualità ottica dei materiali espositivi utilizzati

Immagini/grafica, ecc. sono utilizzati per supportare il processo di apprendimento

### 3 Modulo Comunicazione

#### 3.1 Disposizioni della descrizione del modulo

3.1.1. Conformemente alla descrizione del modulo si deve dimostrare la seguente *competenza operativa*: “Le candidate e i candidati sono in grado di comunicare in funzione delle situazioni con i membri del proprio team/gruppo.”

3.1.2 La *certificazione delle competenze* avviene mediante un esame individuale scritto nonché un esame di gruppo orale. In questo frangente si deve dimostrare la competenza operativa nell’ambito della comunicazione ai sensi degli obiettivi di apprendimento della descrizione del modulo.

#### 3.2 Esame modulare scritto

3.2.1 I candidati sono convocati personalmente all’esame modulare conformemente alle direttive per l’ultimazione dei moduli e il rilascio dei certificati modulari nel quadro della formazione nella conduzione ASFC.

3.2.2 La certificazione delle competenze scritta dura da 60 minuti. I compiti d’esame vengono consegnati all’inizio dell’esame e devono essere risolti nella lingua d’esame (lingua standard) scrivendo a mano. Sono ammessi come mezzi ausiliari dizionari linguistici mono- e multilingue nella versione cartacea.

3.2.3 L’esame è composto da diverse parti. Una o più parti si riferiscono a un caso di uno studio. Sono per es. possibili le seguenti domande d’esame:

Esercizio di preparazione: i candidati si preparano per iscritto a una situazione, nella quale devono comunicare oralmente (per es. colloquio con un superiore). Per ciò essi ricevono una descrizione della situazione di partenza (per es. partner del colloquio o il pubblico target, nonché importanti condizioni quadro) e l’obiettivo che devono perseguire.

Redazione di un testo: i candidati redigono un messaggio (che si rivolge a un pubblico target predefinito), descrivono processi o preparano un’argomentazione scritta.

Rielaborazione di un testo: i candidati, osservando i criteri predefiniti nella domanda d’esame (per es. relativi al contenuto o alla struttura), analizzano un testo specialistico predefinito e/o lo rielaborano risp. lo riassumono.

Analisi di materiale informativo scritto (per es. dalla stampa o da internet) o di documenti sonori (per es. registrazione di un colloquio): secondo precise consegne d’esame i candidati analizzano, assegnando le priorità, le informazioni scritte o le comunicazioni ascoltate, annotando per iscritto le loro conclusioni.

Compiti di valutazione: i candidati riconoscono e/o valutano differenti aspetti della comunicazione relativa una situazione descritta nella domanda d’esame.



3.2.4 Due perite o periti valutano l'esame e stabiliscono congiuntamente il giudizio. La valutazione della certificazione della competenza avviene con giudizio "superato" o "non superato".

3.2.5 La valutazione si basa su:

la competenza comunicativa scritta (sulla base di differenti criteri come l'elaborazione di tutte le informazioni rilevanti, completezza del contenuto, comprensibilità, strutturazione, guida alla lettura, ecc.);

la capacità di analizzare e riportare per iscritto risp. rielaborare contenuti importanti di un testo o di informazioni orali; e

le conoscenze basi nell'ambito della comunicazione.

### 3.3 Esame orale del modulo

3.3.1 I candidati vengono convocati all'esame del modulo in base alle linee guida per il completamento dei moduli e il rilascio delle attestazioni di modulo nell'ambito della formazione manageriale SVF.

3.3.2 La verifica delle competenze orali si svolge sotto forma di esame individuale e ha una durata di 30 minuti. I candidati si preparano autonomamente per 15 minuti, sulla base di un "Mini-Case", per il dialogo diretto di 15 minuti che seguirà con due esperti. I "Mini-Case" forniti dalla commissione d'esame trattano argomenti di natura sociale, politica o economica. I candidati scelgono una posizione sul tema ("Pro" o "Contro") e presentano sia il tema sia la loro posizione all'inizio del dialogo con gli esperti. Gli esperti mantengono per tutto il dialogo la posizione opposta a quella del candidato.

3.3.3 Lo scopo dell'esame è accertare se la candidata o il candidato sia in grado di:

entrare in contatto con altre persone (verbalmente, non verbalmente e paraverbalmente) e mantenere il dialogo con gli esperti,

comunicare contenuti diversi in modo chiaro, comprensibile e convincente, adattandosi alle situazioni e alle persone,

rimanere fedele alla propria posizione anche di fronte a obiezioni critiche degli esperti, e

esprimere la propria opinione su temi attuali di carattere sociale, politico o economico.

Non è previsto che il dialogo si concluda con un consenso.

3.3.4 L'accertamento delle competenze si articola in due fasi.

a) Fase 1: Preparazione (15 minuti, inclusi spostamenti nella stanza d'esame):

La fase di preparazione, compresa l'accoglienza e l'introduzione da parte di un supervisore, si svolge in una stanza di preparazione. La candidata o il candidato ha 15 minuti di tempo per prepararsi autonomamente al dialogo successivo con gli esperti, basandosi sul "Mini-Case" fornito dalla commissione d'esame. Si richiede alla candidata o al candidato di annotare per iscritto, nel modulo di preparazione fornito, gli argomenti, la propria posizione e le possibili controargomentazioni. Il contenuto del modulo di preparazione non sarà valutato, ma deve comunque essere compilato.

b) Fase 2: Dialogo con due esperti (15 minuti):

Subito dopo la fase di preparazione, la candidata o il candidato difende la propria posizione nel dialogo con gli esperti. Entrambi gli esperti partecipano attivamente al dialogo e sostengono la posizione opposta per tutta la durata dell'interazione. La candidata o il candidato è responsabile di mantenere attivo il dialogo e di utilizzare appieno i 15 minuti a disposizione. Durante il dialogo, il candidato o la candidata può consultare le note riportate nel modulo di preparazione. Il dialogo rimane aperto fino alla fine e viene concluso dagli esperti. Non è previsto un riassunto finale né una conclusione da parte della candidata o del candidato.

3.3.5 Gli esperti determinano insieme il giudizio finale. La valutazione avviene con le menzioni "superato" o "non superato".

3.3.6 La valutazione considera i seguenti aspetti:

Il candidato o la candidata:

- si rivolge agli interlocutori con adeguata apertura e schiettezza,
- esprime in modo chiaro e comprensibile anche i contenuti complessi,
- sviluppa i propri argomenti e li annota per iscritto,
- ricosce le difficoltà di comunicazione e le gestisce,
- supporta la comunicazione con mezzi non verbali e paraverbali come mimica, gestualità e tono di voce,
- ascolta in modo attento e attivo; ha abbastanza pazienza per lasciare che gli altri finiscano di parlare,
- raccoglie le opinioni altrui e riesce a ripeterle in modo preciso, anche se non corrispondono alle proprie,
- persegue il suo obiettivo con energia e entusiasmo,
- mostra considerazione nei confronti delle opinioni diverse e cerca di comprendere altri punti di vista,
- presenta in modo convincente i propri punti di vista,
- è in grado di far sentire la propria voce per sostenere la propria causa,
- è in grado di mantenere il dialogo per tutta la durata dell'esame.

## 4 Moduli Gestione personale, Dirigere un team/gruppo e Gestione dei conflitti

### 4.1 Disposizioni della descrizione del modulo

4.1.1 Conformemente alle descrizioni dei moduli si devono dimostrare le seguenti competenze operative:

Gestione personale: “Le candidate e i candidati sono in grado di organizzarsi nella loro sfera di competenza in modo da rendere efficace ed efficiente il proprio lavoro.”

Dirigere un team/gruppo: “Le candidate e i candidati riflettono sulla loro situazione in seno al gruppo / team e influiscono conformemente alla situazione in modo efficace ed efficiente sui membri del loro team / gruppo.”

Gestione dei conflitti: “Le candidate e i candidati sono in grado di gestire i conflitti presenti in seno al proprio team / gruppo.”

4.1.2 La *certificazione delle competenze* viene valutata mediante un esame orale individuale (intervista comportamentale) sulla base di un rapporto scritto consegnato in precedenza. I candidati, che non hanno esperienza nella conduzione possono riallacciarsi alle loro esperienze di persone assoggettate alla conduzione. Esperienze nella conduzione possono derivare anche dall'ambiente non professionale

### 4.2 Svolgimento

4.2.1 I contenuti dei moduli Gestione del tempo, Dirigere un team/gruppo e Gestione dei conflitti sono collegati. Le competenze operative dei tre moduli possono quindi essere dimostrate sia individualmente che tramite un esame combinato. Le presenti disposizioni valgono per analogia anche per le ultimazioni dei moduli individuali

4.2.2 I candidati sono convocati personalmente all'esame modulare conformemente alle direttive per l'ultimazione dei moduli e il rilascio dei certificati modulari nel quadro della formazione nella conduzione ASFC

4.2.3 In caso di ultimazioni di moduli individuali (ripetizione di esami), l'esame orale individuale (intervista comportamentale) dura di volta in volta 20 minuti, in caso di ripetizione di due moduli 30 minuti e nell'ambito dell'esame combinato (prima iscrizione) complessivamente 45 minuti. In ogni caso prima dell'esame orale si deve inoltrare per raccomandata un rapporto scritto in tre esemplari (aggraffati o con fermaglio; non in mappette trasparenti) al segretariato per gli esami ASFC (data del timbro postale). La data per l'inoltro è pubblicata sul sito web [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch).

### 4.3 Rapporto scritto

4.3.1 La relazione scritta dovrebbe contenere un curriculum vitae (circa ½ pagina) dalla quale si possa evincere anche l'attuale situazione lavorativa del candidato. Dovrebbe inoltre contenere informazioni su come il candidato riesamina le proprie posizioni e / o mette in discussione i modelli di azione esistenti al fine di ottimizzarli, se necessario. La relazione dovrebbe essere strutturata secondo il principio "situazione-azione-risultato" (SAR). Serve agli esperti come base per il colloquio comportamentale e non verrà valutato. L'invio della relazione entro il termine indicato dalla commissione degli esami è un prerequisito per la partecipazione all'esame orale.

4.3.2 Valgono i seguenti requisiti formali:

a) Entità

- al massimo due pagine (foglio di copertina escluso)
- scritto a macchina (computer)
- interlinea 1,5
- carattere: Arial
- dimensioni carattere 11
- margini di 1,5 cm

b) Come foglio di copertina per ogni rapporto si deve utilizzare il formulario indicato dalla Commissione di garanzia della qualità, che deve comprendere complessivamente le indicazioni prescritte; si deve rinunciare a inserire una fotografia. Il foglio di copertina può essere scaricato e stampato dal sito [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch).

c) La relazione deve essere inoltrata al segretariato per gli esami ASFC tramite raccomandata entro e non oltre il termine pubblicato sul sito [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch) (data timbro postale) in triplice copia (aggraffati o con fermaglio; non in mappette trasparenti).

### 4.4 Intervista comportamentale

4.4.1 Gli esperti impostano l'inizio l'intervista sul comportamento basandosi sul rapporto scritto del candidato.

4.4.2 L'intervista comportamentale si basa su situazioni concrete, che il candidato ha vissuto di persona (situazione-azione-risultato). Si attendono affermazioni quali "in tale situazione ho...", "con tale risultato..." e non indicazioni generali come "si potrebbe e avrebbe e si dovrebbe...". Il candidato deve dunque illustrare come si è comportato in situazioni di conduzione concrete in relazione alle situazioni vissute. La valutazione si basa sul comportamento da lui illustrato (situazione-azione-risultato) e si riferisce ai comportamenti di leadership definiti da SVF-ASFC come utili ed efficaci.

## 4.5 Valutazione

4.5.1 Due perite o periti procedono alla valutazione e tengono un verbale sullo svolgimento dell'esame. Essi stabiliscono congiuntamente il giudizio. La valutazione della certificazione delle competenze avviene con giudizio "superato" o "non superato".

4.5.2 Le competenze operative vengono stabilite in relazione alle seguenti dimensioni:

### Gestione personale

- gestione del tempo
- delega
- gestione dello stress

### Dirigere un team/gruppo

- conduzione direttiva
- occuparsi dei collaboratori
- indirizzare e fornire un orientamento

### Gestione dei conflitti

- gestione e soluzione dei conflitti
- confronto con i collaboratori
- empatia

4.5.3 Il giudizio viene assegnato per ciascun modulo singolarmente. Per il giudizio "superato" devono essere valutate per ciascun singolo modulo rispettivamente due delle tre dimensioni come adempiute. Moduli che vengono valutati come "non superato" devono essere ripetuti singolarmente.

4.5.4 I candidati, che hanno prodotto con successo la certificazione delle competenze nell'ambito dell'esame combinato, ottengono un certificato di modulo, che si basa su tutti i tre moduli inclusi.

## **Associazione Svizzera per la Formazione nella Conduzione ASFC**

Commissione per la garanzia della qualità

Fine del documento