

Il ruolo di Asfor per la formazione manageriale italiana

Un impegno costante per la qualità e l'eccellenza dei programmi e dei processi

La qualità della formazione manageriale in Italia rappresenta uno dei temi sui quali ASFOR dal 1971 si è maggiormente impegnata; costituisce una delle principali ragioni di adesione per le Business School e le Corporate che in ASFOR trovano un centro di analisi e discussione delle tematiche più rilevanti della formazione manageriale, una sede di confronto e di diffusione delle best practice realizzate. ASFOR attraverso molte iniziative - fra queste il Processo di Accreditamento dei Master, la Giornata della Formazione Manageriale e il Learning Lab Leadership - è costantemente impegnata a stimolare il sistema della formazione manageriale e promuovere il miglioramento continuo delle attività formative e dei processi di apprendimento, anche mediante innovazioni nelle metodologie didattiche e l'utilizzo delle tecnologie digitali. ASFOR opera nei confronti delle "istituzioni" per dare valore agli investimenti nel Capitale Umano: una leva fondamentale per la crescita e lo sviluppo del paese.



Il Presidente
Vladimir Nanut

Salento, Puglia. Una scelta di successo

AFORISMA Business School ha fatto del Salento il trampolino di lancio per centinaia di giovani laureati

AFORISMA Business School è nata del 1996 a Lecce con l'obiettivo di creare nel sud d'Italia un luogo di alta formazione manageriale. In pochi anni ha raggiunto l'accreditamento ASFOR per il Master in Business Management, un percorso di studi di 1370 ore finalizzato all'apprendimento delle tecniche e delle conoscenze per lo sviluppo manageriale di base e per la pianificazione di modelli di business strategico. Una preparazione estesa a tutti i livelli: economico, finanziario, organizzativo e manageriale. AFORISMA garantisce alle aziende nazionali e internazionali figure professionali propositive, versatili e preparate ad affrontare le sfide del futuro. Con una faculty di altissimo spessore, un Campus che segue i più elevati standard di vivibilità, programmi costantemente aggiornati e stage competitivi, AFORISMA è la scelta migliore per coloro che vogliono diventare dei manager di successo.



Eccellenza formativa e programmi a misura degli utenti

I fattori di successo di MIB School of Management

L'elevata capacità di personalizzare i processi formativi realizzati rappresenta una delle caratteristiche distintive dell'approccio formativo di MIB School of Management di Trieste, un'autentica boutique di alta formazione. Sia nelle aule Master destinate ai segmenti più giovani, come l'MBA in International Business, il Master in Insurance & Risk Management o i Corporate Master per le aziende partner, sia nei corsi lunghi per partecipanti con un elevato grado di seniority, come l'Executive MBA o l'Executive Master in Insurance & Finance, e nei percorsi brevi di aggiornamento e qualificazione per manager e imprenditori, MIB School of Management è in grado di adottare un approccio formativo fortemente attento alle specifiche esigenze degli utenti. Ogni programma è disegnato o ridisegnato tenendo conto sia del background professionale dei partecipanti (curriculum, settore/azienda di provenienza, posizione organizzativa, anni di esperienza, ecc.), che del profilo personale (età, percorso scolastico, skill/attitudini, motivazione, ecc.), individuando i contenuti e le mo-

dalità di erogazione/fruizione più idonee (compreso l'utilizzo degli strumenti tecnologici più sofisticati come le piattaforme digitali per la formazione a distanza). La dimensione contenuta delle aule (massimo 35 partecipanti), consente inoltre di valutare i punti di forza e debolezza di ciascun soggetto e seguire e monitorare da vicino il relativo processo di apprendimento e attivare gli interventi più idonei (tutoring e coaching individuali) per consentire il raggiungimento degli obiettivi formativi previsti. Per Alessandra Lomonaco, diplomata Executive MBA, "l'approccio personalizzato, insieme all'elevata professionalità del corpo docente, all'impeccabile execution delle attività didattiche, alla qualità delle strutture logistiche e - last but not least - all'atmosfera suggestiva del Palazzo Ferdinando di Trieste, sede della Scuola, rendono unica l'esperienza formativa con MIB School of Management".



I Master specialistici di LUISS Business School per vincere le sfide del futuro

Un obiettivo preciso: supportare la crescita formando talenti

LUISS Business School è riconosciuta internazionalmente per gli alti standard di insegnamento e per i risultati della ricerca, per i forti legami con il mondo aziendale e per l'attenzione allo sviluppo personale e professionale degli studenti, dei professori e dello staff. Accreditata EQUIS, la sua mission è formare i talenti che guideranno il cambiamento in Italia e in Europa. Tra le eccellenze offerte da LUISS Business School ci sono i Master specialistici. Frequentare un Master è un'esperienza unica, un investimento su se stessi che assorbe tempo ed energie e che restituisce risultati concreti in termini di competenze, skill e competitività in un mercato del lavoro mutevole e diversificato come quello attuale. Si tratta di una sfi-



da importante e LUISS Business School è al fianco degli studenti per affrontarla con successo e per aiutarli a costruire il futuro che desiderano. Nel portafoglio dei Master specialistici, si segnalano in particolare i Master in International Management, Management e Technology, Tourism Management, Corporate Finance, Real Estate Finance, Marketing Management. E ancora i Master in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione, in Project Management, in Consulente legale e d'impresa, in Trade Management del consumo fuori casa, il Master in Diritto Tri-

butario, Contabilità e Pianificazione Fiscale e il Master in Big Data Analytics. Tra questi Master, a breve partiranno MaBDA, il Master in Big Data Analytics, MaREF, il Master in Real Estate e Finance, e il Master in Relazioni Istituzionali, Lobby e Comunicazione d'Impresa. E senza dimenticare i crash program, cioè i corsi brevi che stanno riscuotendo un notevole successo. Dichiarò Paolo Boccadelli, Dean: "LUISS Business School si pone come change-maker all'interno della società, supportando il business e la crescita sociale attraverso lo sviluppo di talenti che siano in grado di affrontare e vincere le sfide grazie alla costruzione di un mind-set profondamente ispirato dai principi di trasformazione e professionalizzazione".

Leading Business School

(Emanazione di Leading Network, Temporary Manager per l'Impresa)

Leading Business School è la prima business school in Italia dedicata interamente alla formazione di Temporary Manager. Leading Network www.leading.it, responsabile della gestione della scuola, è una associazione di senior manager attentamente selezionati, un network professionale per condividere standard applicativi, codice etico e deontologico, promuovere il Temporary Manager fra le aziende. La cultura manageriale dei suoi 138 soci, nel loro insieme, è un patrimonio di eccellenze, di significative esperienze, di competenze e know-how professionale di altissimo livello. Nell'idea dei suoi fondatori Antonio Bottega, Federico Ferrarini, Gian An-

drea Oberegelsbacher, LBS deve custodire e aggiornare questo patrimonio. LBS non è accademica, si rifà ai principi della peer education dove non ci sono docenti che trattano concetti astratti, ma manager che, dalla pratica di direzione aziendale, cercano soluzioni per un management più efficace. Si basa sul confronto di esperienze vissute dai propri aderenti e promuove un'analisi critica dei risultati per progettare insieme nuovi modelli operativi. I dipartimenti tematici approfondiscono temi specifici e propongono al network la sintesi del loro lavoro in workshop interdisciplinari per una verifica con professionalità diverse. Più di altre business school è quindi capace di innovare e creare cultura di impresa che meglio si adatta al territorio nel quale i manager operano. Ne è prova il fatto che nei 17 workshop realizzati negli ultimi due anni il focus principale sia stato l'adattamento dei modelli di management, dimostrati efficaci per le grandi aziende, alla nostra realtà formata da PMI.

I manager LBS hanno inoltre pubblicato 2 libri, edizioni IPSOA, **Temporary Manager. Un manager al passo coi tempi** (2011) e **Ricette per uscire dalla crisi. Soluzioni dal Temporary Management** (2012). Un terzo volume uscirà nel 2016 con il titolo **Export management**.



Antonio Bottega,
V. Presidente
Leading,
Responsabile LBS

POLI.design - Consorzio del Politecnico di Milano - presenta un programma formativo centrato sul business design declinato in quattro percorsi

Scopo: imparare a progettare modelli di business, servizi evoluti e nuove idee imprenditoriali di prodotto-processo produttivo

Innovazione e i modi di creare nuova impresa stanno cambiando e i fattori alla base di tali trasformazioni sono di diversa natura. La creazione di valore per l'utente risiede sempre più nella capacità di progettare esperienze d'uso ed acquisto coinvolgenti e sostenibili. I modelli produttivi - d'altro canto - sono più distribuiti e capaci di replicare logiche industriali su scale di volumi ridotti di prodotti che cambiano la relazione con le merci e i modelli logistico-distributivi. È per tali fattori di cambiamento che il design sta assumendo un ruolo "pesante" nelle strategie aziendali e nella guida del processo d'innovazione. Esso diventa un catalizzatore - laddove punta su nuovi equilibri tra prodotti e servizi, innova le logiche di creazione del valore a partire dalla riconfigurazione dei modelli di business, genera nuove tipologie di servizi fin dalla progettazione di nuovi ruoli e comportamenti sociali degli attori in gioco.

duzione di prodotti che all'erogazione di servizi intangibili per le imprese e il settore pubblico. Esso propone un approccio integrato e multidisciplinare per generare soluzioni in cui



Quattro percorsi di business design:

il **Master Universitario in Design Strategico** - alla sua 18esima edizione in lingua inglese - coniuga logiche manageriali e sensibilità legate alla cultura progettuale. In Master trasferisce conoscenze legate alla gestione dell'innovazione, al design management, al design dei prodotti-servizi e di nuovi modelli di business attraverso un mix di ore di didattica frontale, 2 Workshop fatti in collaborazione con aziende multinazionali e la **Antwerp Management School** centrati sull'innovazione dei prodotti-servizi e dei modelli di business, il Laboratorio di Sviluppo Prodotto, in cui si approfondiscono ambiti come lo sviluppo di concept, il marketing per l'innovazione, l'analisi di fattibilità tecnico-economica. Il **Master Universitario in Service Design** - in lingua inglese - forma profili specifici capaci di progettare un servizio sia nelle componenti di supporto esteso alla pro-

la dimensione materiale e immateriale si mescolano e si materializzano attraverso forme peculiari di interazione con la service experience caratteristica dell'offerta aziendale o istituzionale. Il Master propone nuovi processi educativi che comprendono l'analisi dell'utente e la sua partecipazione ai processi di progettazione e interazione sino alla delivery finale, attraverso un approccio che integra una parte teorica generale, una parte metodologica e una parte sperimentale hands-on (progettazione esecutiva e prototipazione del servizio). La sua versione condensata è il **Corso di Alta Formazione in Service Design for Business** che - strutturato secondo otto distinti moduli tematici della durata di 8 giornate di lezioni frontali, esercitazioni e presentazione di **Service Case Study** - fornisce un sistema di competenze di Service Design

per supportare le imprese nel miglioramento della qualità dei propri processi e la propria offerta aziendale abilitandone la capacità innovativa ed imprenditoriale e fornire ai professionisti strumenti utili alla progettazione e alla consulenza nell'ambito dei servizi.

A questa offerta si aggiunge il corso in **Design & New Entrepreneurship** dedicato all'approccio di nuovi modelli di produzione, distribuzione e creazione di prodotti e servizi che mescola **innovazione di design, business design e making/nuova manifattura**. Il corso prevede una ideazione e sperimentazione hands-on di prodotto-servizio - realizzata all'interno di **Polifactory** (il makerspace del Politecnico di Milano) integrata da **modelli imprenditoriali avanzati** che utilizzano fabbricazione digitale avanzata, modelli tecnologici e distributivi, con lo scopo di sviluppare designer=impresa ovvero imprenditorialità connessa alla nuova manifattura, alle piattaforme digitali, ai servizi che potenziano i processi di creazione di start-up imprenditoriali.

www.polidesign.net
+39 02 2399 7206
formazione@polidesign.net

GEMA Business School: da Roma al mondo in un processo di crescita costante

La business school ha attivato corsi in collaborazione con università americane e inglesi

"Imparare è come remare controcorrente: se smetti, torni indietro", cita un proverbio cinese.

È il proverbio si concretizza nel percorso in continua evoluzione di **GEMA Business School**, una realtà tra le più antiche d'Italia nell'ambito della formazione: 34 anni di storia che si dipanano sempre più anche al di fuori dei confini nazionali. Le tappe di questo viaggio ce le racconta Daniele Bianchi, il presidente della Business School romana: "Sette anni fa abbiamo deciso di uscire dall'ambito regionale e di aprirci al territorio nazionale. In questo contesto, i risultati sono stati assolutamente positivi: a Roma eravamo già conosciuti per l'alto standard qualitativo dei nostri servizi. In breve tempo anche il resto della Penisola ha potuto usufruire dell'eccellenza della nostra offerta formativa". Poi, due anni fa, un ulteriore passo: "Il più importante, in questo momento: **internazionalizzare GEMA Business School**. È una vision che sta già diventando realtà". Impossibile dargli torto, gli esempi sono tangibili. Come il Master post laurea in **"International Marketing Management"**, organizzato in collaborazione con la **St. Joseph University di Philadelphia**: i corsi si svolgono tra le sedi dei due istituti, con tirocinio finale in un'azienda del nostro Paese. Quale miglior posto della patria del Marketing per unire l'apprendimento tecnico con l'approfondimento della lingua?

GEMA Business School è entrata nella realtà internazionale anche con il Master post laurea in **"Amministrazione e gestione delle risorse umane"**, sviluppato in partnership con la **University of Greenwich**: tre mesi di attività in Italia, tre a Londra e uno stage finale. Il corso fornisce i fondamenti per una gestione internazionale delle risorse, con un focus sulle **knowledge interventions**, le abilità trasversali alla base della professione HR. Questo master è uno degli unici due in Italia

ad aver ottenuto l'accreditamento ASFOR (Associazione per la formazione alla direzione aziendale), e prevede lezioni integrate in italiano e in inglese.

Dal secondo semestre del 2016, verrà attivato anche un master in **Export Management** in lingua inglese, attuale e innovativo, forte di un modulo sul **Geotrade** che permette di entrare nella mentalità del mercato globale e di imparare ad applicare strategie efficaci nell'ingresso nei mercati dei paesi emergenti.

All'interno della propria offerta formativa GEMA propone inoltre gli **study tours**: opportunità impossibili da perdere, perché permettono di visitare realtà imprenditoriali straniere, cogliendone gli aspetti commerciali principali e apprendendo tecniche di lavoro differenti da quelle italiane. Il tutto sotto un marchio di sicurezza in più riguardo all'efficacia della proposta GEMA Business School: GEMA, infatti, è l'unica realtà in Italia ad essere **Preferred Provider di SHRM** (Society for Human Resource Management), la più grande organizzazione al mondo nel settore delle Risorse Umane. Presente in oltre 160 nazioni, SHRM promuove lo sviluppo e la certificazione delle competenze in ambito HR.

Le attività di GEMA non finiscono qui: di grande valore anche gli **Executive Master Lab**, con un taglio applicativo e diretto, rivolti a professionisti e, per questo, sviluppati prevalentemente nel week-end.



Daniele Bianchi, Presidente della
GEMA Business School

Tante e varie le proposte in grado di fare acquisire ai partecipanti competenze specialistiche e manageriali immediatamente spendibili in contesti aziendali: **Project Management, Amministrazione, Finanza e Controllo, Web marketing, Export Management, Amministrazione del personale e diritto del lavoro, Sport Management**, sul sito di GEMA sarà possibile vagliare il corso che fa maggiormente al caso vostro.

In ambito corporate, la formazione GEMA è in grado di offrire delle proposte cucite su misura per le aziende, attraverso la rilevazione in loco del bisogno formativo e la preparazione di un progetto ad hoc. **ENI, Bridgestone, LeasePlan, Abbot, Total, Bulgari, Fendi**, sono solo alcune delle multinazionali che hanno deciso di seguire un percorso con GEMA, nel viaggio arduo e appassionante verso la **formazione continua**. www.gema.it



È ora di rottamare la formazione in aula?

La formazione concreta: formare attraverso i risultati aziendali

Qual è la formazione realmente utile oggi in azienda?

Da molte parti si osserva che le imprese dimostrano di avere scarsa fiducia nell'efficacia dei tradizionali interventi formativi. E questo proprio nel momento in cui servono maggiormente persone con caratteristiche di eccellenza in tutti i campi. La globalizzazione dei mercati e la necessità di differenziarsi da concorrenti sempre più numerosi hanno infatti introdotto sostanziali cambiamenti economici. Prodotti e servizi sui quali diverse aziende hanno vissuto per decenni sono rapidamente diventati obsoleti. Ciò ha segnato il passaggio epocale dalla società genericamente industriale a quella che viene definita società della conoscenza. Le imprese, per distinguersi dai competitori, devono oggi inserire nei loro prodotti e servizi massicce dosi di conoscenza sotto forma di tecnologia, marketing, attrattività estetica, servizi aggiuntivi, facilitazioni, metodologie sofisticate per raggiungere nuovi mercati, ecc.

Per far questo è indispensabile puntare sulle persone e sulla preparazione dei team di lavoro, stimolandone la creatività, l'inventiva e la costante attenzione nel rendere eccellente ogni loro attività. La sopravvivenza e il successo passano dunque da risorse motivati e competenti.

E' possibile che queste persone abbiano bisogno della stessa formazione di cui necessitavano quarant'anni fa i loro colleghi in un tutt'altro contesto economico?

La formazione che ci serve oggi, più che essere volta a consolidare conoscenze acquisite, deve orientarsi ad attivare processi che ci possono essere utili per il futuro, per continuare ad essere più avanti dei nostri competitori.

Ecco che ogni intervento davvero utile per l'impresa non può essere separato dai risultati che l'azienda persegue. Non ci aspettiamo solamente dai nostri collaboratori che siano diligenti e che eseguano gli ordini o le istruzioni impartite. Essere utili all'impresa implica conseguire dei risultati. Questo metodo è definibile lavoro per "risultati attesi". L'orientamento al risultato atteso - a differenza dell'orientamento al compito - implica la consapevolezza del fine che viene perseguito. Le azioni e le scelte si configurano, infatti, in funzione di ciò che deve essere raggiunto, assumendo quella dose di incertezza che si ha quando il risultato è determinato dalla scelta dell'operatore ed è spesso influenzato da variabili esterne. In questo modo si chiede al collaboratore di trovare, con gli indirizzi e il supporto aziendale, la strada migliore, mettendo in campo le proprie energie, avendo iniziativa, assumendosi dei rischi, risolvendo problemi e superando ostacoli anche in modo autonomo.

La necessità di formare al lavoro per "risultati attesi" (individuale o di team) inverte il paradigma formativo che fino a oggi abbiamo



PROJECTLAND
STRIVING FOR EXCELLENCE

utilizzato. L'obiettivo formativo e l'obiettivo aziendale non possono tra loro essere disgiunti. Questo è ciò che definiamo Formazione concreta, un approccio finalizzato a consolidare conoscenze attraverso la loro concreta applicazione. Non ha senso infatti, di fronte alla complessità dell'attuale situazione, rappresentare astrattamente i concetti nella speranza che un domani i nostri allievi possano applicarli. Se dobbiamo imparare come si lavora per progetti, se dobbiamo innovare un processo, se dobbiamo studiare un nuovo prodotto o risolvere una complessa situazione aziendale non abbiamo bisogno che ci spieghino come si fa, ma che ci assistano nel farlo. Solo così avremo realmente capito. Per questo è necessario avvalersi di nuove tecniche formative che concretamente aiutino le persone a mettersi in gioco, utilizzando strumenti e modelli che il formatore fa comprendere non in astratto, ma attraverso la loro concreta applicazione nel contesto aziendale e che vengono razionalizzati in modo che si fissino nella mente insieme all'esperienza vissuta

La Formazione concreta, in definitiva, più che un metodo efficace e vantaggioso di apprendimento è la modalità di formazione tipica delle aziende di successo. In queste imprese infatti si favorisce la collaborazione di tutti quegli operatori che possono aggiungere valore ai prodotti attraverso il contributo delle loro esperienze. E' possibile infatti migliorare molto anche attraverso tante piccole modifiche che derivano dai suggerimenti di chi, essendo quotidianamente a contatto con l'operatività, sono in grado di suggerire magari piccoli suggerimenti di chi è quotidianamente a contatto con i problemi di tutti i giorni. Per giunta la Formazione concreta ci fa riconoscere in ogni occasione di lavoro nuovi spunti di apprendimento.

Questa è la metodologia adottata da Projectland in moltissimi esempi e soprattutto nei casi di trasformazione e cambiamento aziendale, di implementazione di prodotti e servizi, di inserimento di nuovi meccanismi di controllo, di realizzazione dei più svariati progetti di sviluppo di persone o piccoli team considerati particolarmente importanti per l'impresa.

email: info@projectland.it

sito: www.projectland.it

Facebook: [Projectland](https://www.facebook.com/Projectland)

L'Academy aziendale secondo Niuko: cultura, competenza e formazione

Dal più grande polo confindustriale per la formazione d'impresa un modello innovativo per crescere in azienda

Creare ambienti di apprendimento, facilitare la formazione tra pari e favorire il coinvolgimento diretto in processi di formazione e auto-formazione. È questa l'essenza dell'Academy aziendale: un modello di formazione che rappresenta una vera e propria scuola d'impresa, messo a punto da Niuko Innovation & Knowledge. Un luogo fisico e virtuale in cui si mettono in condivisione saperi, valori, comportamenti e strategie per la coesione e la crescita delle persone all'interno dell'impresa. Lo sviluppo delle competenze tecniche, ma anche di quelle trasversali, è un tema oggi molto discusso nel mondo del business.

Un luogo di condivisione di saperi, valori, strategie

Questo modello formativo rappresenta la creazione di contesti di apprendimento, gestiti da trainer e facilitatori, che consentono di muovere e generare dinamiche di gruppo, comunicative e di autoapprendimento, più produttive delle metodologie tradizionalmente conosciute. Lo sviluppo di un nuovo modello di Academy aziendale è uno dei fronti sui quali si concentra l'impegno di Niuko Innovation & Knowledge, la società delle territoriali di Confindustria di Padova e Vicenza che rappresenta il più grande polo italiano per la formazione in ambito confindustriale. A questo tema è dedicato il volume *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda* in uscita per FrancoAngeli.

Il cuore del modello Academy: la creazione del team

Il cuore del modello Niuko di Aca-

demy è la creazione di un team selezionato, orientato e motivato, che sia in grado di portare avanti il progetto Academy. Il team diventa concettualmente una nuova unità organizzativa, un gruppo di lavoro trasversale che, raccogliendo figure di vari ruoli e mansioni all'interno dell'organizzazione, sia messo nella condizione di creare, gestire e sviluppare un progetto che avrà come mission la creazione, gestione e diffusione della conoscenza aziendale, intesa come la somma dei saperi, valori, comportamenti, strategie dell'organizzazione.

L'Academy "interna" ed "esterna": quale valore aggiunto

A seconda che la diffusione sia poi verso membri interni dell'organizzazione o verso membri esterni, l'Academy sarà identificata come "interna" o "esterna". In entrambi i casi crea valore: la formazione diventa strumento strategico per la crescita delle persone che compongono l'organizzazione e per fidelizzare clienti e partner attraverso la reciproca conoscenza.

Tre best practice: Schüco, Fischer, Baxi

Sono tre i casi di applicazione del modello Academy che Niuko ha scelto di raccontare nel volume. Tre case history differenti tra loro per tipologia di azienda e per ambito di applicazione,



sviluppati a partire dal 2012. Schüco Italia è leader nella realizzazione di finestre, porte e facciate, presente in 80 Paesi con 4.800 dipendenti e 12.000 aziende partner. L'Academy di Schüco Italia nasce e si sviluppa con l'obiettivo di migliorare nella qualità della formazione tecnica erogata ai propri clienti e partner, da qui il nome "La Scuola della Qualità Schüco", offrendo competenze e strumenti a un team di lavoro dedicato.

Nato nel 1948, il Gruppo Fischer è leader nel settore dei sistemi di fissaggio. L'azienda si è affermata con la forza dell'innovazione di oltre 1.500 brevetti. La "Sales Academy Fischer" si sviluppa nell'ambito dell'area vendite per offrire ai responsabili strumenti per accrescere le proprie competenze e guidare i collaboratori al miglioramento continuo.

Baxi SpA è un'azienda leader sui mercati internazionali nella progettazione e produzione di caldaie e sistemi per il riscaldamento ad alta tecnologia. L'Academy "BaxiL@b", ha creato un team interfunzionale per favorire la cultura del confronto in azienda e un secondo team dedicato alla formazione tecnica che l'azienda offre ai propri clienti e partner.

