

# RAPPORTO SPECIALE

2017



## La formazione manageriale in Italia nel 2017

A CURA DI ROSAMARIA SARNO

# Formazione & Digitale: mutare forma e sostanza per stare al passo col cambiamento

La formazione continua a rappresentare un must per manager e professional che vogliono essere e restare sul mercato. Da sviluppare soprattutto le competenze digitali. Questa l'opinione degli operatori del settore. Ma c'è anche chi – in controtendenza – segnala un interesse sempre più scarso da parte di aziende e top manager

**di Rosamaria Sarno**

**N**on ci sono dubbi: oggi la parola chiave è digitalizzazione e tutto, in particolare la formazione, deve muoversi in tale direzione. E deve essere una formazione sempre più contestualizzata, personalizzata e integrata, con proposte che spaziano dalla classica aula a nuovi strumenti e-learning e con formatori che da semplici erogatori diventino via via digital facilitator e digital coach. Naturalmente, oltre alle competenze digitali, necessarie in tutti i settori e non solo in quelli direttamente coinvolti dalla rivoluzione digitale, restano da curare e sviluppare le competenze prettamente manageriali. Anche se gli stessi manager stanno individuando nel corso degli ultimi anni nuovi bisogni formativi rispetto al passato. Come ha rilevato l'annuale indagine su dirigenti e quadri che, a fine 2016, hanno svolto l'Osservatorio Manageriale di Manageritalia e CFMT (il Centro Formazione Management del Terziario creato a livello contrattuale da Confcommercio e Manageritalia nel 1992), sviluppato con la collaborazione tecnica di JobValue. In particolare, sul fronte dei dirigenti sono emersi risultati che indicano un mutamento delle esigenze: se negli ultimi tre anni (2014-2016) visione strategica (55%), gestione e sviluppo delle persone (43%) e dei costi e del budget (40%) sono state, tra le aree ritenute indispensabili, quelle maggiormente sviluppate, lo scenario muta drasticamente per le previsioni nei tre anni seguenti. Qui, a riprova della necessità di dover cambiare davvero la gestione del business,

prevalgono capacità di ragionare fuori dagli schemi (41%), competenze digitali (39%) e capacità di gestire i conflitti (34%). E il cambiamento nelle intenzioni c'è effettivamente: infatti, il digitale passa dall'8% al 39% (+31%) e la capacità di ragionare fuori dagli schemi dal 25% al 41% (+16%).

L'indagine indica dunque che la formazione nelle sue molteplici sfaccettature diviene un must per essere e restare sul mercato. Solo il 3% dei dirigenti dichiara di non dedicarsi allo sviluppo delle competenze professionali. La maggior parte di essi gli dedica fino a 5 giorni (32%) o tra 6 e 10 giorni (35%). Parlando della sola attività d'aula, il 46% dei dirigenti non ne ha seguita nell'ultimo anno, mentre quasi il 40% ne ha fatta sino a 5 giorni (32%) o addirittura da 6 a 10 giorni (35%).

Le modalità di formazione e sviluppo utilizzate negli ultimi due anni dai dirigenti vedono prevalere ancora nettamente la formazione in aula (55%) su distance learning (31%), partecipazione a gruppi interfunzionali aziendali (26%). Per il futuro cala un po', ma mantiene il primato, la formazione d'aula (47%), aumenta il distance learning (37%) e raddoppia il suo peso l'attività one to one (coaching, mentoring ecc. 26%).

Tra il fatto e l'ipotizzato, per il futuro è sempre alta la partecipazione a convegni ed eventi divulgativi (48%), un modo per apprendere, cogliere segnali, favorire scambi con realtà diverse e fare networking. Completa poi il tutto la lettura di testi e riviste (53%).

Tabella 1. **Le principali competenze da sviluppare**

Dirigenti - Quali sono le 5 aree di competenze, indispensabili per il tuo ruolo manageriale, che ritieni di aver maggiormente sviluppato negli ultimi 3 anni/ svilupperai nei prossimi 3 anni?	ultimi 3 anni	prossimi 3 anni	Variazione*
	%	%	%
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	25	41	16
Competenze digitali	8	39	31
Capacità di gestire i conflitti	20	34	14
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	23	34	10
Visione strategica	55	33	-22
Capacità di leadership	37	27	-11
Capacità di costruire relazioni collaborative	33	26	-7
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	37	25	-12
Capacità di pianificazione	24	24	1
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	21	23	2
Capacità di ragionamento sistemico	10	20	9
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	43	19	-24
Capacità di gestire i costi e il budget	40	19	-21
Capacità di resilienza	27	19	-9
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	20	18	-2
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	20	16	-4
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	16	10	-6
Capacità di apprendere	10	9	-1

**FONTE:** OSSERVATORIO MANAGERIALE MANAGERITALIA, INDAGINE SUI DIRIGENTI PRIVATI (1.100 DIRIGENTI NOVEMBRE 2016)

\*VALORI ARROTONDATI

Sempre parlando dei soli dirigenti, tra la maggioranza (54%) che ha fatto attività d'aula quella svolta presso Cfmt (25%) precede quella organizzata in azienda con formatori esterni



**Guido Carella**, presidente di Manageritalia

(23%), presso società specializzate di formazione/consulenza (16%), in azienda con formatori interni (13%) e/o presso business school (6%).

Una formazione che vede ancora prevalere il finanziamento da parte dell'azienda, anche se cresce quella scelta e richiesta individualmente (46%). Mentre prendono sempre più piede le soluzioni personali presso la propria associazione di categoria (36%) e quella finanziata personalmente (13%).

“La formazione muta forma e sostanza per essere al passo con i tempi, con tempi dove la rapidità dei cambiamenti che viviamo

ogni giorno rende obsoleto in pochi mesi, a volte, ma non sempre, in pochi anni, competenze, conoscenze e comportamenti”, commenta **Guido Carella, presidente di Manageritalia**. “La stessa formazione ha il problema di stare al passo con quello che accade ed ecco che deve mutare e dare strumenti per formarsi sul campo, per cogliere e mettere a sistema soluzioni a ciò che accade. Oggi la competitività di dirigenti e aziende, ma anche la vera tutela dei manager e la difesa del nostro sistema produttivo, passa ancora di più dalla capacità di informarsi e formarsi. Così, il nostro Centro di Formazione del Management del Terziario con le sue ampie possibilità di stimolo, scambio culturale tra dimensioni di mercato, settore ecc. diverse diviene un potente strumento a favore di tutti: aziende multinazionali, grandi e medie e manager con diverse esperienze e competenze. Una palestra dove leggere e affrontare insieme i mutamenti in atto. I tempi richiedono, come ci dicono con forza i dirigenti, capacità di ragionare fuori dagli schemi e anche, a proposito di digitale, di saper cogliere le possibilità che ci offre per innovare e cambiare del tutto i nostri business e le loro logiche. Questo è quello che serve oggi, questo quello che la formazione deve aiutare a leggere e mettere a sistema”.

## FORMAZIONE MANAGERIALE

Tabella 2. **Gli strumenti per la formazione**

Dirigenti - Quali sono gli strumenti che hai utilizzato di più negli ultimi 2 anni/quali utilizzerai nei prossimi 2 anni per sviluppare le tue competenze professionali?	ultimi 2 anni	prossimi 2 anni	Variazione*
	%	%	%
Corsi e percorsi di formazione con attività d'aula	55	47	-8
Corsi e percorsi "one to one" (coaching, mentoring, counseling ecc.)	13	37	24
Corsi e percorsi in distance learning (corsi, web seminar, video didattici o altri contenuti multimediali)	31	26	-4
Partecipazione a gruppi interfunzionali attivati in azienda	26	22	-4
Partecipazione a gruppi di lavoro interaziendali nell'ambito di associazioni professionali o di categoria	14	21	6
Attività di "training on the job" (affiancamento, tutoring, action learning ecc.)	19	17	-2
Partecipazione a gruppi attivi in community e social network	10	15	5
Convegni ed eventi divulgativi	48	48	0
Lettura di testi e riviste	65	53	-13

FONTE: OSSERVATORIO MANAGERIALE MANAGERITALIA, INDAGINE SUI DIRIGENTI PRIVATI (1.100 DIRIGENTI NOVEMBRE 2016)

\*VALORI ARROTONDATI

## IL PARERE DEGLI ESPERTI

Come di consueto, per fare il punto sul settore, abbiamo interpellato, a nostra volta, gli esperti di alcune delle principali strutture formative e associazioni di settore ponendo loro una serie di domande-base e chiedendo di fornirci le proprie riflessioni sul mercato attuale, sugli eventuali cambiamenti rilevati, sulle più recenti proposte e sulle prospettive future. Ecco i punti su cui abbiamo raccolto il loro parere:

- Quali sono i principali trend che rilevate oggi nel campo della formazione manageriale?
- Quali le principali esigenze formative delle aziende? In quali settori e su quali tematiche?
- Quali sono le metodologie didattiche più richieste?
- Sono richiesti soprattutto programmi su misura oppure il catalogo continua ad avere un suo spazio? Se sì, quali vantaggi vengono rilevati dalla partecipazione a corsi interaziendali?
- Se e quali cambiamenti avete rilevato nella domanda di formazione da parte delle aziende?
- Secondo recenti ricerche, il ruolo dei manager si evolverà (diventeranno progettisti e gestori di innovazione continua, diminuendo di numero) così come quello dei responsabili del personale (gestori del cambiamento e sviluppatori di azioni di apprendimento continuo). Le logiche di formazione per l'innovazione sembrano essere, per i partecipanti alle indagini, la leva per la costruzione del futuro del lavoro. Rilevate anche voi, dal vostro osservatorio, questa evoluzione dei ruoli e una relativa esigenza formativa?
- Sul fronte della comunicazione personale, quali sono le aree che i manager devono curare in modo particolare (personal branding e self-empowerment, storytelling, public speaking, capacità di ascolto, capacità di negoziazione...)?
- La cosiddetta quarta rivoluzione industriale, quella del Mondo 4.0, è una grande sfida che richiede nuove specifiche competenze. Quali risposte sta dando l'offerta formativa a quest'esigenza, che diventa pressante, dal momento che le vecchie competenze sono spazzate via dalla disruptive innovation e rimettersi in gioco in maniera adeguata risulta fondamentale?
- Sul versante dell'internazionalizzazione, quali sono le principali esigenze formative delle aziende e dei loro manager per affrontare in modo efficace i mercati esteri?
- Il fenomeno delle start-up continua a crescere anche in Italia ma molte di queste giovani imprese non hanno successo. Quali competenze devono acquisire gli start-upper per fronteggiare le difficoltà, non solo di ordine finanziario, che ne impediscono lo sviluppo?
- Quali sono oggi le vostre principali proposte formative? Quali le modalità utilizzate e su quali temi?
- Se e che cosa è cambiato nei vostri percorsi formativi e nel vostro approccio al cliente?
- Eventuali ulteriori riflessioni sul settore e sulle dinamiche in atto.

## Un ecosistema di apprendimento per una sperimentazione profonda

**di Emanuele Castellani, amministratore delegato di Cegos Italia**

In Cegos ci ripetiamo spesso che “il bisogno di progredire è insito nella natura umana” e la nostra vision afferma il desiderio di sostenere lo sviluppo di persone e aziende soddisfacendo tale bisogno. Quel bisogno di progredire oggi è più che mai sollecitato dal ritmo frenetico con cui la società si evolve.

Persone e aziende: è sempre più evidente alle prime che la riuscita nel mondo del lavoro è legata al possesso di un set di competenze distintivo. Un'indagine sul tema della “Transformation”, che abbiamo condotto a livello europeo, evidenzia come le persone oggi debbano essere capaci di:

- a) adattarsi velocemente ai cambiamenti
- b) collaborare efficacemente
- c) consolidare la fiducia in se stessi
- d) orientare le azioni alle priorità
- e) comunicare con impatto
- f) negoziare con efficacia
- g) sviluppare una cultura digitale.

Ogni mezzo è buono per acquisire o consolidare competenze; laddove l'azienda non si attivi è la persona stessa a farlo. Con la digitalizzazione il “sapere” è ovunque; bisogna però:

- a) saper gestire il proprio percorso di crescita
- b) conservare la motivazione nel tempo
- c) ottimizzare il rapporto energia/apprendimento.

Nel progettare un corso oggi teniamo conto delle potenzialità che il digitale offre. Creiamo un ecosistema di apprendimento che pone al centro l'interazione tra aula e digital, attraverso modalità di coinvolgimento del partecipante diverse, secondo lo schema ICAP (interattività, creatività, ruolo attivo o passivo). Trasformiamo così l'episodio in un'esperienza formativa che abbraccia il partecipante per un arco temporale prolungato, per garantire una sperimentazione più profonda.

Nella stessa indagine abbiamo raccolto le indicazioni di addetti ai lavori che evidenziano quanto sia sempre più importante:

- a) affrontare la trasformazione digitale
- b) essere agili
- c) saper identificare e valorizzare le persone chiave

- d) riuscire nel processo di sviluppo internazionale oltre che locale
- e) ottenere maggiori risultati con minori risorse
- f) anticipare i rischi
- g) favorire la performance di team attraverso la formazione dei manager.

La Direzione HR dovrebbe essere parte integrante del Board e contribuire alla presa di decisioni. L'azienda attraverso la Direzione HR dovrebbe sostenere lo sviluppo agendo su due fronti:

- a) creando le condizioni affinché le persone attingano autonomamente alla formazione
- b) proponendo percorsi formativi ad personam (corsi interaziendali o sessioni di coaching) o su gruppi (con sessioni che prevedano apprendimento formale e informale).

Progettando un intero piano, un percorso o un singolo intervento, l'approccio più performante è il 70:20:10; da anni sosteniamo la necessità di formare le persone secondo questa metodologia, sfruttando tutti i canali di apprendimento; alla modalità a catalogo e alla formazione in-house uniamo oggi l'ecosistema digitale che abbiamo sviluppato negli ultimi 15 anni.



## Questo non è un Paese per la formazione

**di Alessandra Colonna, Managing Partner di Bridge Partners®**

Il mio lavoro come Managing Partner di Bridge Partners®, società specializzata in consulenza e formazione manageriale sul tema della negoziazione e della comunicazione efficace, mi consente un discreto campo di osservazione sul trend della richiesta formativa da parte delle aziende per il management. A mio avviso l'Italia paga ancora un ritardo molto forte, che la posiziona come fanalino di coda in Europa per investimenti formativi e monte ore dedicate da parte delle aziende.

Questo è un dato di fatto. Se ci consola essere meglio della Grecia e del Portogallo è un altro paio di maniche, ma io guardo ai best performer. Gli effetti si vedono: il ritardo con cui il nostro Paese sta uscendo dalla crisi rispetto ad altre nazioni, la morte precoce di molte iniziative di start-up, la fuga di “capitale” umano e la presenza di manager stranieri, anche a capo di grandi aziende italiane.

## FORMAZIONE MANAGERIALE

La competitività di un Paese passa in buona parte attraverso le capacità e le qualità della classe dirigente. Sembra una ovvietà, da noi facciamo solo finta di crederci.

Io guardo con preoccupazione l'alea di autoreferenzialità, al limite dell'ipocrisia, che ammantava il mondo della formazione in Italia, figlia a sua volta del sistema poco meritocratico e diffusamente affiliativo che caratterizza la distribuzione dei posti guida chiave nelle aziende più importanti e non solo, sia pubbliche sia private.

La formazione: tutti ne parlano, pochi la fanno. Anche perché se chi guida le organizzazioni occupa la propria posizione per effetto di appartenimenti, come possiamo aspettarci che alimenti a sua volta un modello virtuoso, dove il discrimen siano le capacità e il loro costante sviluppo?



Le aziende non investono, i top manager non ci credono e a cascata in tutta l'organizzazione si soffre, salvo rare eccezioni, di una com-

prendibile disaffezione generale. Il pesce puzza dalla testa: e più è grande più è difficile ripulirlo.

Le ragioni sono molteplici, elencarle senza approfondire rischia di banalizzare. Una per tutte, ma non certo la sola: paghiamo lo scotto di una cultura universitaria aliena in gran parte da qualsiasi contributo non accademico, che illude gli studenti che la formazione tecnica sia il solo ingrediente necessario per il loro futuro professionale. Un corto circuito intellettuale, che non vedo da nessuna parte interrompersi.

Una presunzione, tutta italiana, ben descritta proprio su questa rivista nell'aprile 2013 da Barbara Imperatori, professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica di Milano, che ha sottolineato come la funzione manageriale nel nostro Paese sia spesso vissuta come un ruolo prevalentemente tecnico.

La professoressa Imperatori ricordava come "la socialità che caratterizza la nostra cultura ha in parte rallentato processi più strutturati di codifica e sviluppo di competenze manageriali relazionali, che spesso sono considerate un tratto caratteriale e psicologico naturale. La complessità attuale dei contesti organizzativi sta mettendo in luce le debolezze di questo modello manageriale".

Non vedo cambiamenti in quattro anni.

Il trend va invertito e anche rapidamente, se no, come già sta accadendo, saremo preda di colonialismo manageriale, con un crescente impoverimento di capacità e patrimonio di conoscenze, demotivazione crescente da parte di chi sta tentando di resistere, fuga dei giovani insieme alla loro insostituibile energia.

## Middle Management sempre più coinvolto nella gestione del business

di Roberto Savini Zangrandi, direttore di Quadrifor

Nella esperienza di Quadrifor la domanda espressa dai quadri del Terziario coincide in buona misura con quella formulata dalle imprese, in virtù di un sempre più evidente coinvolgimento del Middle Management nella gestione, anche strategica, del business. Come già avevamo avuto modo di accertare in una nostra indagine realizzata nel 2014, i quadri sono sempre più chiamati ad acquisire competenze relative alla definizione e realizzazione di strategie, innovazione e progettualità. È una tendenza in crescita, verificabile anche sul piano della domanda di formazione, che orienta le competenze del Middle Management sulla capacità di guardare al livello "macro", di sistema e globale, oltre al livello "micro" della propria struttura e ambito professionale.

Ciò ha portato a una crescita rilevante dell'offerta formativa di corsi sull'innovazione, con particolare riferimento alle nuove opportunità offerte dalla digital economy. Le tematiche vanno dall'impiego dei digital media nel marketing allo sviluppo della personal e corporate reputation, dalle tecniche di business intelligence applicate alla vendita, al digital project management. I quadri manifestano forte interesse verso le proposte formative che consentono di comprendere quali competenze specifiche saranno loro necessarie per affermare un nuovo modello di leadership in organizzazioni del lavoro sempre più smart e orizzontali.

In Quadrifor abbiamo ridefinito il Quadro come un "manager delle transizioni", un ruolo sempre più caratterizzato dalla propensione all'esplorazione, all'apprendimento continuo - proprio e del team - alla gestione del cambiamento. Costruendo la nostra offerta per oltre 13.000 imprese e



60.000 quadri, la formazione a catalogo rappresenta lo strumento più adeguato per una realtà imprenditoriale costituita da tante imprese di piccola e media dimensione. Tra il 2014 e il 2016 i middle manager partecipanti a iniziative Quadrifor a catalogo sono passati da 2.587 a 3.119 e per l'anno in corso prevediamo un numero significativamente più elevato di partecipanti. L'e-learning, che ogni anno coinvolge oltre 1.000 quadri,

Excellence  
Quality  
Service  
Efficiency  
Reliability

# Product Safety Representative



VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di autoveicoli e i loro fornitori. Una delle aree in cui è strutturata l'Associazione tedesca è il Quality Management Centre (VDA QMC), controllato, in termini di sviluppo e direzione, dal collegato Ente tedesco per la qualità (QMA).

Aderiscono al QMA i costruttori dell'industria automobilistica tedesca e numerosi fornitori automotive, singolarmente rappresentati dai propri Direttori Qualità senior, mentre la rappresentanza di VDA è affidata a un Direttore Generale. QMA è una piattaforma comune per lo sviluppo

e l'applicazione di strategie armonizzate e metodi per la qualità nell'ambito dell'industria automotive globale, e si impegna nello sviluppo continuo di questi standard.

Attraverso l'offerta formativa e didattica di VDA QMC, i contenuti standard sviluppati e pubblicati da VDA vengono organizzati in moduli sulla gestione della qualità specifici del settore ed erogati da formatori qualificati e autorizzati VDA QMC. Per garantire una formazione VDA QMC di successo all'industria automotive globale al di fuori della Germania, è stata creata una rete internazionale di partner autorizzati, in grado di fornire il materiale didattico nella lingua originale dei vari Paesi, e con il contributo della propria competenza ed esperienza. Il rappresentante ufficiale VDA QMC per il mercato automotive italiano è ANFIA Service.

## ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

### Rappresentante Sicurezza Prodotto nell'industria automotive

Il responsabile sicurezza prodotto è una figura introdotta nella supply chain automotive per rilevare i rischi da responsabilità nell'intero processo di creazione del prodotto da parte di esperti tecnici mirati. Esperti che si interfaccino con la direzione e i clienti e che agiscano in veste di rappresentanti legali nei casi di problemi di responsabilità di prodotto e in veste di osservatori del prodotto in azienda e sul mercato. Docenti di esperienza forniscono ai partecipanti al corso - che prevede il rilascio dell'attestato di partecipazione riconosciuto da Volkswagen AG - la conoscenza teorica necessaria applicata a un contesto vario, e abbinata a spiegazioni ed esempi basati sulla pratica.

I corsi di ANFIA Service - Società di Servizi di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica) - si svolgono a Torino, a Vicenza e a Chieti.

Le aziende associate ad ANFIA hanno diritto ad uno sconto sulle quote di partecipazione ai corsi.

Per ulteriori informazioni e aggiornamenti sulle attività di ANFIA Service:  
Tel. 011 5546531 - 011 55 46 536  
Mail: [servizi.qualita@anfia.it](mailto:servizi.qualita@anfia.it)  
Web: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)



## FORMAZIONE MANAGERIALE

rappresenta uno strumento a supporto dell'apprendimento, di ulteriore sistematizzazione dei contenuti professionali. Guardando alla formazione aziendale e interaziendale progettata con e per le imprese, oltre alle tematiche fin qui evidenziate risulta in crescita la richiesta di percorsi di qualificazione su temi gestionali che sfociano in certificazioni. Si tratta di certificazioni sul project management, sia nelle versioni più tradizionali sia verso modelli "agile", sull'approccio Six Sigma ("green" e "black belt"), sulla sicurezza dei sistemi informativi. Possiamo considerare questa area di domanda coerente con la positiva tendenza delle imprese a una sempre maggiore strutturazione dei sistemi di gestione delle risorse umane, su criteri più "scientifici" e misurabili, per l'incremento di efficacia ed efficienza delle performance aziendali.

## Dal digitale allo smart working, si evolve il ruolo dei formatori

di **Marella Caramazza**, direttore generale di **Istud Business School**

Il digitale sta rivoluzionando il modo di imparare, progettare, erogare la formazione a tutti i livelli: imprese, singoli manager, giovani talenti dei master. Cambiano i modelli



di apprendimento delle persone verso modalità collaborative e coinvolgenti, e la formazione manageriale si trasforma: sia nell'offerta, attraverso nuovi strumenti come learning platform, webinar, MOOC; sia nella domanda, con le imprese che chiedono sempre più percorsi personalizzati in chiave digitale.

Fatte queste premesse le risposte non possono essere però solo tecnologiche o legate a mode passeggere. Una formula efficace per noi è quella del blended learning, dove momenti di aula in presenza si alternano a momenti in modalità e-learning, in cui la vera differenza la fa una attenta e accurata progettazione e conoscenza del cliente. Partiamo infatti dal presupposto che i contenuti ormai siano a portata di mano e a disposizione di tutti e la tecnologia sia sempre più user friendly. Il nostro ruolo è quello di costruire percorsi di senso – a volte attingendo dalla library sconfinata del web, a volte producendo contenuti nuovi

– facilitando sempre l'apprendimento dei partecipanti in un'ottica collaborativa.

Il digitale sta cambiando profondamente anche il ruolo dei formatori e dei progettisti di formazione. Questi non possono più limitarsi alla parte di erogazione, ma devono utilizzare al meglio le nuove risorse tecnologiche a loro disposizione, cambiando il mindset e diventando – di volta in volta – digital learning architect e content curator, digital facilitator e digital coach. Un nuovo percorso interaziendale in partenza a settembre, "Trainer 3.0", affronterà proprio questi aspetti.

Altro ambito di sviluppo dove abbiamo progettato un nostro modello di analisi e intervento è quello della costruzione e consolidamento di corporate academy. L'obiettivo è valorizzare le competenze interne alle aziende e trasmetterle a tutti gli stakeholder, costruendo strutture e processi di formazione che aiutino la produzione del valore d'impresa. Stiamo lavorando infine sullo smart working, vero territorio di innovazione per le funzioni HR e per il management diffuso che sta radicalmente trasformando il rapporto tra individuo e organizzazione. Il lavoro agile ha un impatto significativo infatti su più dimensioni: quella normativa, organizzativa, degli stili di leadership e di management. Stiamo elaborando quindi studi e analisi su questo fronte, facendo formazione e accompagnando le imprese nella costruzione di nuovi processi e politiche di smart working al loro interno.

## Concentrarsi sullo sviluppo dell'efficacia personale

di **Diego Malerba**, Founder di **Execo**

Il contesto attuale è caratterizzato da cambiamenti tanto profondi da configurarsi come vere e proprie discontinuità. Con riferimento all'impresa, le nuove tendenze in atto sono così sintetizzabili:

- 1) Nuova configurazione aziendale: produzioni, professionalità e mercati si sganciano dal riferimento fisico, creando un modello di impresa aperto e flessibile
- 2) Frattura generazionale: in azienda entrano Millennial e GenZ, per i quali il lavoro è autorealizzazione e non mera prestazione
- 3) Centralità del fattore umano: emerge l'esigenza di creare un clima partecipe, consapevole e creativo a tutti i livelli.

Ma come si inserisce la formazione in uno scenario così caratterizzato? Ha ancora una sua legittimazione e utilità? Sì, ma è necessario distinguerne due tipologie.



**GRUPPO GALGANO**

consulenti di direzione

Invitiamo ad aderire alla  
**29ª CAMPAGNA NAZIONALE  
QUALITÀ E INNOVAZIONE**

nell'ambito della 23ª Settimana Europea della Qualità 6-12 Novembre 2017

... per testimoniare il ruolo strategico  
di Qualità e Innovazione  
a beneficio del Sistema Paese.

tel. 02.39605295 fax 02.39605212

relazioni.esterne@galganogroup.it

www.galganogroup.com

## Perchè aderire ?

1. Per promuovere la cultura della Qualità
2. Per aprire una "vetrina di innovatori"
3. Per avere visibilità nella Campagna
4. Per interagire nel circuito web dedicato
5. Per partecipare, ospiti Galgano, agli Eventi organizzati
6. Per diffondere e promuovere il proprio impegno
7. Per avere sconti sulla Formazione

## FORMAZIONE MANAGERIALE

La prima rappresenta una forma di aggiornamento /adattamento delle competenze individuali alle richieste aziendali: si



configura quindi come un processo di addestramento, utile per “rendere destro, abile” qualcuno a svolgere un compito. È la formazione più diffusa e “tradizionale”, che ha avuto un ulteriore impulso sia grazie a recenti studi in ambito neuroscientifico, risultati però difficilmente applicabili per i costi in termini metodologici, sia grazie ai nuovi strumenti informatici, i quali invece riducono i costi ma con tutta probabilità anche l'apprendimento.

Il secondo tipo di formazione va oltre: si concentra infatti sullo sviluppo dell'efficacia personale, cioè la capacità di orientare le proprie competenze cognitive, sociali, emozionali e comportamentali in modo adeguato per raggiungere obiettivi specifici. Agisce quindi in modo profondo e impattante sulle persone, ma proprio per questo richiede la presenza di tre elementi chiave per essere realmente efficace: un'accurata analisi preliminare basata sull'ascolto, formatori capaci e intenzionati a generare un effettivo cambiamento, un'organizzazione che sia in grado di accoglierlo e coltivarlo.

È questa la formazione più vera anche in senso letterale, che consente di “dare forma” e significato alle competenze e quindi ai comportamenti delle persone, che diventano così più consapevoli, motivate e proattive. Persone che possono davvero fare la differenza in azienda.

Noi di Execo ne siamo convinti ed è per tale motivo che abbiamo fatto nostro questo modo di fare formazione, la cui utilità aumenta di pari passo con il livello di complessità del reale e delle sfide che quotidianamente si pongono in azienda e non solo.

## Formazione personalizzata per governare la rivoluzione digitale

**di Paolo Vasone, Coordinatore della Sezione Aftermarket di Anfia e della sua Area “Temi formativi”**

Negli ultimi anni, è emersa l'esigenza di formare le figure manageriali delle aree commerciale e marketing delle aziende produttrici di componenti automotive a cogliere la sfida del digitale, e sfruttare le potenzialità

offerte dal web 2.0 e dalle sue evoluzioni per lo sviluppo di progetti digital nel settore della distribuzione automotive.

Formare in questo senso significa creare un bagaglio di competenze digitali, di customer relationship management, tecnologiche e di soft skill irrinunciabili se si pensa che, solo in Italia, sono oltre 39 milioni gli utenti di Internet, oltre 31 milioni gli utenti attivi dei social media, 77 milioni i contratti mobile e 28 milioni gli utenti attivi dei social media da devices mobili (Fonte Motork).

Non solo: velocità del cambiamento, alta specializzazione e numerosità di tematiche collegate, stanno rendendo indispensabili, per le aziende, due tipi di figure: uno specialista (esperto di adwords, brand reputation, content, CRM ecc.) e un coordinatore che comprenda tutte le tematiche digital – sociale, marketing, acquisizione e gestione lead – e gestisca tutti i processi e i rapporti aziendali interni correlati, ovvero un automotive digital manager (ADM).

Proprio all'ADM è stata dedicata, a marzo 2017, la prima edizione del Master lanciato da Anfia-Aftermarket in collaborazione con MotorK Italia, realtà specializzata nel digital e nella lead generation per l'ambito automotive, a cui è seguita la seconda a giugno.

Le metodologie didattiche più richieste su questo fronte sono i workshop su specifici argomenti, legati da un filo conduttore strategico di applicazione, nonché gli esercizi pratici in aula seguiti da verifiche conclusive.

Crescono, poi, i progetti formativi customizzati, in funzione del rapporto con la casa madre – nel caso delle multinazionali – o con il territorio. Customizzazione che riguarda la fase di costruzione dell'offerta formativa, ma anche l'erogazione, dando luogo a una sorta di “aula interattiva”.

La formazione per l'innovazione detta ormai un trend. Anche i settori meno direttamente coinvolti dalla rivoluzione digitale, infatti, si rendono conto che questa diventa ingovernabile senza una formazione personalizzata. La digitalizzazione, con la sfida dell'IoT e di Industry 4.0, sta investendo l'impresa nel suo insieme con un'ondata di disruptive innovation: non solo rivoluzione tecnologica, ma rivoluzione che tocca l'interazione e la complementarità tra competenze e capitale umano.



## Cresce l'interesse per le competenze emotive e il micro-learning

di Diego Ingrassia, CEO di I&G Management

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un'evoluzione per quanto riguarda il modo in cui le organizzazioni interpretano la formazione rivolta al management e i programmi di sviluppo che desiderano implementare in azienda. Se da un lato permane la necessità di formare manager sempre più completi dal punto di vista delle capacità gestionali, dall'altro il focus della formazione si è spostato verso una nuova figura capace di guidare gli importanti processi di



cambiamento che caratterizzeranno la vita delle organizzazioni nei prossimi anni. Una figura di Leader in grado di indicare la direzione e motivare all'azione attraverso una efficace comunicazione della vision aziendale.

In questo contesto le skill più richieste sono prevalentemente competenze trasversali come: resilienza, intelligenza emotiva e change management, qualità che dovranno consentire ai manager di essere preparati e competenti nel gestire organizzazioni sempre più dinamiche e in continua evoluzione, contesti che mutano sia in risposta alle esigenze del mercato sia per quanto riguarda la governance e i processi interni.

Nell'era della quarta rivoluzione industriale, la risposta formativa dal punto di vista delle metodologie didattiche vede un interesse sempre maggiore nei confronti del micro-learning: si propongono contenuti formativi brevi, concentrati e specifici, da applicare immediatamente nel contesto professionale e veicolati attraverso modalità ludiche, pillole formative e coaching mirati. Ogni proposta formativa deve rispondere a esigenze specifiche del cliente, in modo da valorizzare tradizione, valori e competenze strategiche.

Permangono i corsi a catalogo rivolti alla valorizzazione di specifiche competenze, valutate in fase preliminare attraverso strumenti di indagine in grado di dar voce alla percezione dei differenti attori coinvolti nei processi organizzativi. In risposta a queste esigenze da quattro anni siamo diventati la sede italiana di Persona Global, società

di formazione che promuove corsi standardizzati e survey validate a livello internazionale; le aziende multinazionali possono così condurre programmi di sviluppo omogenei tra le loro sedi.

Guardare al futuro della formazione significa anche esplorare nuovi ambiti di conoscenza, trasportando nella cultura manageriale e nel mondo delle professioni competenze scaturite dalla ricerca scientifica. È in questa direzione che si è consolidata negli anni una collaborazione con Paul Ekman, pioniere nello studio dell'universalità dell'espressione facciale e delle emozioni. Siamo partner in esclusiva in Italia di Paul Ekman International e certifichiamo manager e professionisti nell'ambito di corsi specialistici sull'Intelligenza Emotiva (ESaC, Emotional Skills and Competencies; ETaC - Evaluating Truthfulness and Credibility).

La nostra mission è: prenderci cura delle emozioni, sviluppando le relazioni.

## La formazione deve essere continua, veloce, micro e mirata

di Roberto Santori, direttore generale di Challenge Network

Se è vero che ogni secolo ha la sua rivoluzione, siamo in piena Rivoluzione 4.0. Dopo tanto parlarne, il processo che porterà a una produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa è già una realtà. La potenza di calcolo, la capacità di raccogliere e analizzare dati, l'integrazione uomo-macchina, le interazioni *machine to machine* stanno aumentando in modo esponenziale. Molti gli esempi di Smartworking, di Digital economy, di Virtual Immersive Reality, di imprese completamente robotizzate, digitalizzate e controllate da software di Remote Control.

Il World Economic Forum (WEO) prospetta la perdita complessiva di 5 milioni di posti di lavoro nei prossimi dieci anni al netto di un massiccio sviluppo dello Smart Manufacturing. In questo scenario, la sfida è una profonda trasformazione culturale. L'azienda non più struttura gerarchica ma network team, sempre connesso, dove condividere competenze, talenti, social network e feedback in tempo reale. La formazione deve essere continua, veloce, micro e mirata. Sempre meno aula e più e-learning, action learning e learning experience. Le nostre metodologie formative rispondono di volta in volta alle rapide trasformazioni del mercato e alle priorità aziendali. Oggi, investire su innovazione e formazione è una scelta strategica. Vuol dire imparare a guidare il cambiamento. Vuol dire formare

## FORMAZIONE MANAGERIALE

persone in grado di vivere la rivoluzione 4.0 come un “Rinascimento digitale”, di tracciare orizzonti dove gli altri



vedono limiti. Il manager deve saper gestire criticità anche in assenza di procedure e sviluppare azioni di apprendimento continuo. Fiducia è la parola chiave. Essere riconosciuto leader dal team è una condizione irrinunciabile per il manager. La mancanza di leadership impedisce il passaggio rapido di competenze, rallenta i

processi decisionali e rafforza i competitor aziendali. L’offerta formativa di Challenge Network è progettuale, su misura e integrata: prevede aree dedicate allo sviluppo della comunicazione personale (capacità di ascolto; personal branding; self-empowerment; public speaking) e stimola il confronto con realtà diverse, la condivisione, lo scambio di know-how, i progetti di internazionalizzazione, lo storytelling e la “contaminazione” tra arte, sport, innovazione.

La nostra mission è trasformare ogni percorso formativo in un’esperienza di crescita e di valore. Ci avvaliamo delle competenze migliori per gestire le sfide. Lavoriamo con Certificazione di Qualità ISO per garantire ai nostri clienti servizi sempre conformi ai massimi criteri di efficacia ed efficienza. Nel 2007 ho scelto di chiamare la mia società Challenge, perché il cambiamento se ben governato è un’opportunità di arricchimento, apre nuovi orizzonti. Penso allo Snow Park, che un’impresa italiana sta per costruire in Egitto, i cui impianti di innevamento saranno controllati a migliaia di chilometri di distanza.

## Sempre più richieste le competenze in area AFC

di Nicola Dario, general manager di inFinance

L’area AFC - Amministrazione, Finanza e Controllo - ha un’importanza strategica per le aziende, di ogni dimensione. Anche le PMI e le microimprese ne hanno, oggi, consapevolezza. Sono, infatti, sempre di più quelle che si stanno dotando di competenze di analisi e di strumenti di controllo, investendo sulla formazione delle proprie risorse e in tecnologia.

L’attenzione maggiore è sugli aspetti di controllo della gestione e su quelli finanziari, e su quest’ultimo tema la recente riforma dei bilanci ha contribuito ad accendere i riflettori. Molte aziende, inoltre, hanno ben colto il cambiamento in atto nella comunicazione con i partner finanziari e la necessità di dotarsi di dati finanziari di qualità per poter accedere al credito, sia tradizionale sia proveniente dalla cosiddetta *FinTech*.

Fermo restando i temi più tecnici, un segnale che rafforza l’ipotesi della coscienza dell’importanza dell’area AFC nelle nostre aziende è l’aumento delle richieste di percorsi rivolti ai non finance manager, e soprattutto alle figure commerciali. La conoscenza degli impatti economico-finanziari delle singole decisioni è, infatti, un potente mezzo per favorire spontaneamente comportamenti più virtuosi per il bene dell’azienda.

Per le aziende più strutturate e per le PMI il catalogo è solo un punto di partenza. Entrambe investono principalmente in percorsi formativi su misura, richiedendo una forte personalizzazione dei programmi. Quello che, però, caratterizza tutte le richieste di formazione in aula è l’effettiva concretezza degli interventi. Tutti gli aspetti teorici vengono, infatti, solitamente soddisfatti attraverso altre modalità. L’aula diventa un luogo sempre più esperienziale che ha l’obiettivo di consolidare e contestualizzare concetti, trasferire strumenti, favorire l’interazione e fornire nuovi stimoli.

Microimprese, professionisti, bancari e manager di PMI e grandi aziende che investono in formazione a titolo personale, invece, si rivolgono principalmente al catalogo.

Pur con obiettivi, aspettative ed esigenze diverse, per tutti l’elemento imprescindibile è una formazione concreta e in grado di trasferire strumenti immediatamente utilizzabili.

Nel modello di inFinance la formazione a catalogo (workshop, master e corsi) è un momento importante di un processo più ampio e trasversale che comprende la formazione in azienda e in banca e la consulenza. Importante anche perché permette ai propri docenti/consulenti di sistematizzare continuamente l’esperienza acquisita in azienda, in un percorso costante di crescita e aggiornamento che consente di rispondere efficacemente e rapidamente alle sollecitazioni di manager e aziende.





QUADRIFOR

FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DELLE  
COMPETENZE PROFESSIONALI DEI QUADRI



# GUARDIAMO ALLA FORMAZIONE DEI QUADRI *con un occhio di riguardo*

Da oltre vent'anni QuadriFor - l'Istituto Bilaterale per lo sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi - promuove **iniziative di formazione in aula e a distanza** con un'offerta tra le più ricche sul mercato e un'attenzione costante al digitale con **oltre 200 corsi e percorsi in aula e 60 corsi e-learning, progetti aziendali e interaziendali, eventi tematici, ricerche e studi**. Guardando a un progetto che coinvolge oltre **58.000 Quadri e 12.600 Aziende**. I cui risultati, oggi, sono sotto gli occhi di tutti.

[WWW.QUADRIFOR.IT](http://WWW.QUADRIFOR.IT)

Via Cristoro Colombo, 137 - 00147 Roma T+39 06 5744.304/305 E [info@quadrifor.it](mailto:info@quadrifor.it)

## Percorsi snelli per apprendere rapidamente

**di Maria Cristina Galgano, amministratore delegato della Galgano & Associati Consulting e della Galgano Formazione**

Digitalizzazione è oggi la parola chiave che guida le attività di tutte le aziende. Prepararsi e attivarsi con rapidità per recepire tutti i benefici di questa forte spinta innovativa rappresentano un tema chiave dell'attività di formazione che oggi le aziende richiedono.

Da questo punto di vista la Scuola di Formazione della Galgano propone una serie di percorsi sul Change Management che consentono alle persone di prepararsi al cambiamento e apprendere rapidamente. Come? La spinta



e l'allenamento al miglioramento avvengono, nella nostra esperienza, attraverso la formula estremamente innovativa della Palestra del Cambiamento. In quest'attività formativa le persone, nell'arco di un tempo molto concentrato e sotto la guida di un formatore davvero molto esperto, si abituano all'attività di cambiamento e miglioramento rapido.

Questa esperienza concentrata nel tempo ed estremamente entusiasmante consente alle persone, e soprattutto ai responsabili, cioè ai Middle Manager, di allenare, rafforzare e vincere le paure collegate alla capacità di traghettare la propria realtà verso obiettivi sfidanti e strumenti innovativi.

L'altro filone di attività oggi molto richiesto è il tema della preparazione dei processi e dei prodotti alle tematiche della Internet of things. Questo significa che, per introdurre tecnologie e sistemi molto innovativi, i processi devono essere di per sé snelli e concepiti in una logica che consenta di applicare le nuove dimensioni legate alla digitalizzazione.

Ridurre i tempi di risposta, eliminare gli sprechi e far incorporare la voce del cliente all'interno dei processi rappresentano l'oggetto della formazione. In questo caso si organizzano eventi formativi in cui le persone possano recepire strumenti estremamente efficaci per poter ri-

visitare i propri processi, al fine di garantire la massima qualità per il cliente e nello stesso tempo la massima snellezza, prerequisito per l'inserimento di tecnologie innovative che consentano di automatizzare e digitalizzare il processo.

L'attività di formazione molto richiesta, dal nostro punto di vista, è quella di saper vedere con occhi nuovi la propria realtà e quindi saper inserire all'interno delle proprie dinamiche una prospettiva diversa. La Scuola di Formazione della Galgano, a questo scopo, facilita numerosi momenti di cross fertilization tra aziende di diversi settori, i cui esponenti hanno l'opportunità di vedere e toccare con mano realtà che hanno applicato logiche innovative e potersi confrontare fra di loro. Tra questi, un evento molto importante è dato dal Viaggio in Giappone in cui si potranno vedere gli aspetti chiave dell'eccellenza nel servizio al cliente e delle operations.

## Distinguere valore e confusione, la formazione ai tempi di Industry 4.0

**di Bruno Fabiano, Founding Partner di Kaizen Institute Italia**

Individuare i bisogni "veri", capire ciò che veramente crea valore per il cliente e di conseguenza per l'azienda, eliminare gli sprechi. Una strategia d'impresa che sempre più si riflette sulla formazione aziendale. L'obiettivo finale delle imprese è trovare delle soluzioni utili per le sfide che si trovano quotidianamente ad affrontare. A portare avanti i progetti di cambiamento sono le persone che crescono sviluppando doti di imprenditorialità, curiosità, resilienza, efficacia.

Nel 2016 e nei primi mesi dell'anno si è confermato così un trend che si adatta perfettamente all'impostazione Kaizen. Lo schema didattico ricalca sempre più la metodologia Toyota: il 70% dell'apprendimento deve avvenire sul posto di lavoro, con sfide concrete, il 20% attraverso feedback di qualità da parte di capi, leader, mentor, coach, il 10% dallo studio tradizionale.

Kaizen Institute Italia da sempre ha adottato il metodo "zero aula, tutta azione". Le competenze sono sviluppate tramite l'esperienza, lasciando la fase cognitiva alla fine del percorso. "Imparare facendo" significa anche fare esperienza diretta, sul *gemba*, il luogo dove le cose avvengono. Ovvero incontrare persone diverse, lavorare insieme in team per produrre risultati, raccontare



Consulenza, Formazione e  
Sviluppo personale dal 1988



I&G Management è la rappresentante ufficiale  
per le certificazioni di Paul Ekman in Italia



### ETaC - Evaluating Truthfulness and Credibility

dal 21/09/2017 al 24/09/2017

Per verificare la credibilità dell'interlocutore o scoprire  
la menzogna, il metodo di Paul Ekman che ha ispirato  
il serial LIE TO ME

### ESaC - Emotional Skills and Competences

dal 05/10/2017 al 07/10/2017

Per riconoscere e gestire le tue emozioni e quelle  
dell'interlocutore, il metodo scientifico basato  
sulle ricerche scientifiche di Paul Ekman



### Storytelling for Leaders

27/10/2017 - 28/10/2017

Per incrementare la tua Leadership acquisisci un nuovo  
strumento di Comunicazione Persuasiva riconosciuto a  
livello internazionale



### Relazione a Colori The Persuasive Communicator

01/12/2017 - 02/12/2017

Per migliorare la relazione con gli stili opposti al tuo riconosci  
le tipologie comportamentali e i loro codici universali



Per informazioni e prenotazioni: [www.igmanagement.it/corsi](http://www.igmanagement.it/corsi)

## FORMAZIONE MANAGERIALE

l'esperienza in uno storytelling efficace. Un'esperienza che ha un nome: Kaizen Live Experience, un format di formazione veloce, pratico e concreto, nel quale i partecipanti escono avendo acquisito capacità di miglioramento subito ripetibili.



Oltre 1.000 partecipanti e 100 aziende sono stati coinvolti in 10 anni di esperienza.

Durante il 2016 è poi emersa un'ulteriore sfida per le aziende: Industry 4.0. Da più parti si è assistito a una corsa affannosa verso la "nuova rivoluzione" fatta di convegni, sistemi, percorsi. Il rischio da evitare

è quello di digitalizzare la confusione. Ecco che risulta essenziale la capacità di distinguere il valore dallo spreco per sviluppare le "persone 4.0".

Kaizen propone percorsi di sviluppo che prevedono workshop, esperienze di scambio con realtà e persone diverse. Divergere, prima di convergere sulla propria realtà.

In Kaizen Institute ci occupiamo di miglioramento e innovazione da più di 30 anni. Il nostro modello virtuoso prevede che il management aziendale, appreso il processo di miglioramento e innovazione, impari a sua volta a guidarlo. Ed è proprio la capacità di realizzare il cambiamento, in sintesi, la skill più importante sulla quale innestiamo il nostro processo di formazione. Un obiettivo che si può raggiungere. "Se lo puoi immaginare, lo puoi fare", diceva Walt Disney. E così è per il miglioramento.

## Necessaria una formazione personalizzata e contestualizzata

**di Pietro Luigi Giacomoni, presidente Centro Formazione Management del Terziario**

Tra le molte tendenze che evidenzia la ricerca Terziario Futuro 2020, realizzata da Cfmt nel 2017, è opportuno ricordarne due: la nuova centralità dell'immateriale (know how, data base, servizi ecc.) nella trasformazione dei business model aziendali e il ruolo sempre più significativo delle piattaforme connettive di comunicazione e

logistica (Google, Facebook, Amazon, Booking ecc.) che portano a una diversa divisione del lavoro con il loro potere oligopolistico. Manager e imprese, quindi, possono (debbono) sperimentare formule nuove nella rivoluzione digitale.

Cfmt (Centro Formazione Management del Terziario), promosso 25 anni fa da Manageritalia e Confcommercio, pensa che i manager saranno leader nella trasformazione con la capacità di leggere i trend socioculturali e di reperire, aggregare, interpretare i dati, traducendoli nell'impatto sul business. Possedendo competenze di visione strategica, di costruzione di relazioni collaborative, di miglioramento delle performance personali e di team. Essendo promotori di atteggiamenti di innovazione e flessibilità. La formazione è una leva utile per tutto ciò! Ma una formazione sempre più contestualizzata rispetto a problemi e obiettivi delle imprese. E una formazione personalizzata, che si arricchisca nel confronto e scambio di esperienze. È

opportuno soffermarsi su questi due elementi.

Nel 2016 Cfmt e Sda Bocconi hanno realizzato una ricerca su oltre 300 manager che, negli anni hanno partecipato a "Starting", una delle iniziative di punta. Significativo è stato effettuare un confronto tra le competenze da sviluppare e



le strategie di medio periodo delle aziende in cui i manager lavorano. Ad esempio, con strategie aziendali di razionalizzazione di processi/strutture oppure strategie di innovazione, il set di competenze percepito maggiormente da sviluppare è in parte simile (la motivazione delle persone è fondamentale in entrambi i casi), ma la leadership, la visione strategica e indubbiamente le competenze digitali sono ritenute più significative in casi di innovazioni radicali di prodotti o servizi. Mentre per razionalizzare necessitano relazioni collaborative e gestione dei conflitti.

In tema di personalizzazione dei servizi si gioca una delle sfide della formazione per i manager, considerando che per essi l'aula rimane essenziale per l'apprendimento e lo sviluppo di relazioni, ma l'aula è una "risorsa limitata". Quindi Cfmt sta passando alla logica dell'esperienza di apprendimento integrata, in cui i percorsi saranno composti da un ricco mix di risorse e metodologie. E sta costruendo servizi on line, come strumenti di autovalutazione delle competenze.