id: 000000329

peoplearepeople.it

Data: 03/11/2026 url originale

AVE: € 121,73



La formazione manageriale di qualità? Guarda alla luna, non al dito

Alessandra Cicalini

Guardare alla luna e non al dito. È l'invito che **Elio Borgonovi** ha rivolto ai partecipanti alla **X Giornata** organizzata da **Apaform**, l'associazione professionale ASFOR dei formatori di management lo scorso 29 ottobre nella **PoliMi Graduate School of Management**. La metafora utilizzata dal **Past President** della realtà associativa riassume alla perfezione il messaggio di fondo lanciato alla platea: **la formazione di qualità** non si ferma agli strumenti, alle procedure o agli indicatori quantitativi, bensì **si interroga sul valore che può generare per le persone**, **le organizzazioni e la società**.

Ad aprire i lavori, insieme a Borgonovi, sono stati il Presidente Apaform Luigi Serio, il Segretario Generale Asfor **Mauro Meda**, **Guido Micheli**, Associate Dean for Faculty Management di POLIMI GSoM, e **Anna Rita Fioroni**, Presidente di Confcommercio Professioni, intervenuta da remoto. Quest'ultima ha richiamato l'importanza di valorizzare le competenze professionali, invitando i partecipanti all'**Expo delle Competenze**, in programma a Roma il 4 novembre.

Borgonovi ha posto soprattutto **una questione di responsabilità**. La comunità dei formatori non può limitarsi ad applicare **regole e standard definiti altrove**, ma deve contribuire a costruirli e aggiornarli. Tanto più in una fase in cui **le piattaforme digitali e i sistemi di apprendimento personalizzato** rischiano di ridurre la valutazione della formazione alla semplice verifica delle conoscenze acquisite. Da qui la proposta di promuovere una ricerca capace di mappare **attori, professionalità e trasformazioni del settore**, distinguendo anche il gradimento di un corso dalla sua reale qualità. Perché un formatore capace di conquistare l'aula non è necessariamente quello che produce l'apprendimento più profondo.

Il riferimento alla luna ha trovato un seguito ideale nell'intervento di **Amalia Ercoli Finzi, pioniera dell'ingegneria aerospaziale italiana, e della figlia Elvina Finzi**, che hanno portato la discussione sul terreno del **gender gap**. Un problema tutt'altro che superato, come dimostrano i dati sui pregiudizi impliciti presentati durante l'incontro: sette persone su dieci associano prevalentemente **le discipline STEM al mondo maschile**, mentre il 75% tende a collegare la carriera professionale agli uomini.

Gli stereotipi citati dalle due scienziate sono **spesso inconsapevoli** (per entrambi i generi), tuttavia ancora capaci di condizionare concretamente **il riconoscimento dei talenti e le opportunità di crescita delle donne**. **Amalia Ercoli Finzi**, insignita al termine del suo intervento con **la qualificazione Apaform honoris causa**, ha ricordato in particolare di aver conquistato il proprio spazio in un ambiente tradizionalmente maschile «sgomitando, battagliando».

Secondo lei, **la vera sfida** è però un'altra, ossia garantire il passaggio **dall'essere singole stelle a vere e proprie costellazioni di leadership al femminile**, diffuse nell'universo. In questa prospettiva, **gli equipaggi spaziali misti diventano una metafora efficace** del mondo che verrà: non una competizione tra generi, bensì condivisione della capacità di valorizzare **competenze e**

Ritaglio Web ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile

peoplearepeople.it

Data: 03/11/2026 url originale

AVE: € 121,73



sensibilità differenti per raggiungere obiettivi comuni. Una visione di questo genere chiama direttamente in causa la formazione, da declinare secondo parametri innovativi e di contenuto profondo.

Sulle modalità con le quali raggiungere in tempi ragionevoli un risultato così sfidante si è tornati **dopo i workshop della seconda parte della mattinata**, dedicati ad indagare da tre prospettive diverse quali sono le competenze necessarie per accompagnare la trasformazione in atto in un mondo avviluppato nell'inquietudine in buona parte delle attività umane.

Il confronto è infatti proseguito con **la tavola rotonda «Professionalizzare il sistema: valore, rotta e affidabilità»**, moderata dal presidente Luigi Serio. Protagonisti **Giuseppe Baldetti**, presidente della Commissione di Valutazione Apaform, **Amarildo Arzuffi**, direttore Area Formazione di Fondimpresa, **Monica Magri**, Chief Human Resources Officer di Chaberton Partners, il "padrone di casa" **Guido Micheli**, il direttore di Fondirigenti, **Massimo Sabatini,** e il presidente di Asfor, **Marco Vergeat.**

Al centro della discussione, **la necessità di rafforzare l'affidabilità del sistema formativo** attraverso il riconoscimento delle competenze, la qualità dei processi e una maggiore capacità di rispondere ai bisogni delle imprese. Sul tema **Giuseppe Baldetti** ha illustrato **l'evoluzione del sistema di qualificazione** dell'associazione verso un percorso che non si esaurisce nell'attribuzione di un riconoscimento, ma offre ai formatori **l'opportunità di rileggere la propria esperienza,** confrontarsi con criteri condivisi e continuare a migliorare. Non a caso, circa il 30% delle candidature richiede approfondimenti, anche attraverso colloqui individuali.

Amarildo Arzuffi ha invece indicato nella **frammentazione della formazione continua** un ostacolo da superare costruendo, insieme ad Apaform, una comunità nazionale di formatori riconoscibile per pratiche, metriche e valori condivisi. Più che affidarsi a pochi «eroi», serve quindi una squadra di esperti veri.

A sua volta, **Monica Magri ha spostato l'attenzione dalle competenze misurate alle capacità organizzative** che la formazione dovrebbe abilitare. Non basta certificare ciò che una persona ha imparato: occorre capire in che modo quell'apprendimento le permetta di agire meglio nel proprio contesto di lavoro. Ancora più centrale è, secondo la manager, l'essere in grado di **anticipare le competenze di cui le organizzazioni avranno bisogno**, senza limitarsi a rincorrere i cambiamenti. Di qui l'importanza di scegliere i formatori in base alla loro affidabilità e alla capacità di generare trasformazioni concrete. Un criterio che Magri conosce anche dall'interno, essendo lei stessa formatrice e counselor.

Sulla qualificazione come processo continuo si è soffermato **Guido Micheli**, richiamando l'esperienza della School of Management del Politecnico di Milano. La scuola, ha ricordato, fa parte del ristretto gruppo di circa cento business school nel mondo in possesso delle tre principali qualifiche internazionali. Un risultato visto dall'Associate Dean non come punto d'arrivo, ma semmai come una verifica in corso d'opera della volontà della scuola di migliorarsi nel tempo.

Massimo Sabatini ha invece messo in luce la crescente attenzione alla formazione manageriale e

Ritaglio Web ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile

peoplearepeople.it

Data: 03/11/2026 url originale

AVE: € 121,73



la trasformazione dei manager stessi, sempre più chiamati a essere formatori e facilitatori della crescita dei collaboratori. È infatti **il passaggio dalla gestione delle «risorse» al people management,** che ha spinto la realtà che dirige a lavorare a una sorta di decalogo del buon manager formatore, basato su standard minimi comuni. Il cambio di prospettiva ha offerto a **Borgonovi l'occasione per una battuta**: «Abbiamo dovuto aspettare gli americani per capire che le persone non sono risorse!».

Marco Vergeat ha quindi richiamato il ruolo di Apaform nel tenere insieme la comunità professionale e stimolarne l'eccellenza, senza però confondere l'accreditamento con una garanzia automatica di qualità. **L'onere di dimostrare la propria affidabilità resta in capo a ogni formatore**, anche perché è proprio questa la domanda che arriva dalle direzioni del personale quando devono scegliere a chi affidare la crescita dei dipendenti. Al centro resta insomma non il corso, bensì ciò che quel corso riesce a mettere in movimento dopo la sua conclusione.

Nel dibattito non poteva mancare **l'intelligenza artificiale**, vista come uno strumento ormai ordinario della formazione e della gestione delle persone. Tutt'altra importanza ha la dimensione relazionale dell'apprendimento: come ha osservato in particolare Monica Magri, **nessun algoritmo** può risolvere da solo due problemi sempre più evidenti nelle organizzazioni, ossia **la solitudine dei manager** e quella dei nuovi assunti.

Il compito di tirare le fila della discussione è toccato a **Luigi Serio**, che ha invitato tutti a superare la concezione della formazione misurata **«un tanto al chilo»**. Resta in altri termini aperta la domanda che si pone **Vergeat** su come si possa costruire «un'esperienza formativa davvero satura di apprendimento». Il ruolo dal quale ci si aspetta, molto probabilmente, una risposta sensata è spesso incarnato dai **middle manager**, protagonisti con le loro incertezze e fragilità della **XVI edizione del Leadership Learning Lab di Asfor**, in programma **il 5 novembre all'Università Cattolica**.

0

Ritaglio Web ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile

Immagini dell'articolo





peoplearepeople.it

Data: 03/11/2026 url originale

AVE: € 121,73



Immagini dell'articolo







Monica Magri



Marco Vergeat

Ritaglio Web ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile