APAFORM

Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management



APAFORM FORMAZIONE PER GLI ASSOCIATI 2026

WWW.APAFORM.IT

Presentazione

Le conoscenze di strumenti e di tecniche di management sono ormai diventate una commodity che può essere acquisita con l'accesso a strumenti di intelligenza artificiale sempre più evoluti. Pertanto, la formazione manageriale per essere efficace deve spostarsi su altri terreni, in particolare quelli della capacità di gestire aziende complesse fondate su relazioni tra persone.

Queste capacità derivano dalla comprensione del fatto che le regole e i processi organizzativi sono influenzati dai valori delle singole persone e delle comunità aziendali.

APAFORM propone ai propri soci una duplice iniziativa formativa, la prima centrata sulla rilevanza dei valori quale presupposto e condizioni per il successo aziendale (maggio-giugno), la seconda che mette in evidenza gli elementi che caratterizzano il "segreto italiano", ossia i fattori di successo di un management personalistico e umanistico (settembre-ottobre).

Il coordinamento scientifico dell'offerta Apaform su questi temi è a cura del Past President Elio Borgonovi.

Il Presidente APAFORM

Luigi Serio

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

APAFORM

Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

Seminario: Valori e successo competitivo sostenibile

WWW.APAFORM.IT

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

Descrizione

Il legame fra i valori dell'impresa e il successo competitivo rappresenta un tema che non può essere tralasciato o – peggio – dato per scontato nella formazione. L'insieme dei valori vissuti in azienda, infatti, nella misura in cui sono coinvolgenti e sfidanti, sono alla base di uno spirito capace di innescare un vantaggio competitivo sostenibile.

Obiettivi

Il seminario intende mettere a tema il rapporto fra i valori aziendali e la sostenibilità del vantaggio competitivo attraverso la presentazione di risultati di ricerche, il confronto fra diversi modelli, l'ascolto di testimonianze e la discussione di carte dei valori fra i partecipanti.

Destinatari

Il seminario è rivolto a gestori e coordinatori di processi formativi interessati a rafforzare la loro consapevolezza dell'importanza dello spirito d'impresa e la loro competenza sull'indagine dei valori aziendali. Tale consapevolezza e competenza potrà consentire di proporre alle loro aziende clienti un percorso di apprendimento a partire dalla comprensione dei valori di fondo più o meno condivisi.
Al termine del corso i partecipanti conosceranno i materiali ISVI cui avranno accesso per progettare analoghe iniziative formative sui valori di impresa.

Modalità di partecipazione

Il corso prevede un numero massimo di **25 partecipanti.**
È possibile partecipare solo al **corso completo**, non è possibile la partecipazione ai singoli moduli.
Le iscrizioni dovranno pervenire alla Segreteria APAFORM, attraverso la compilazione di apposita scheda di partecipazione disponibile al seguente link:
https://it.surveymonkey.com/r/SeminariFormativiAPAFORM_2026
Per l'ammissione sarà seguito l'ordine cronologico della ricezione della domanda di partecipazione.
Qual ora sia superato il numero massimo verrà riprogrammata una successiva edizione.

Crediti Formativi

Per la partecipazione al Seminario verranno riconosciuti massimo 9 CF Crediti Formativi APAFORM.
Si fa presente, peraltro che questi crediti non potranno essere computati tra quelli previsti per gli enti attuatori della PdR 116:2021 di Fondimpresa. I crediti verranno riconosciuti solo con la partecipazione a tutti i moduli.

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

MODULO 1

Valori d'impresa

Docente	Prof. Mario Minoja
Obiettivi	▪ "Chiarire le idee" con riferimento ai valori (o il valore) dell'azienda ▪ Documentare il rapporto valori/performance riferendosi a ricerche empiriche recenti ▪ Dominare il linguaggio accademico, politico e aziendale riguardo il "fronte" sociale e ambientale dell'azienda
Contenuti	▪ I valori dell'impresa verso il valore dell'impresa: cosa si intende per valore/i aziendale/i ▪ I valori e lo scopo (dichiarato e reale) dell'azienda: le concezioni dell'impresa ▪ I contenuti degli acronimi di "moda": C.S.V., C.S.R., E.S.G., D.E.I… ▪ Lo spirito che anima il capo azienda e lo spirito che anima l'azienda ▪ I valori dell'impresa: ricerche sul rapporto con la performance aziendale ▪ Presentazione dei risultati di una recente ricerca: Un profilo per il manager del futuro (Asfor), in particolare la leadership etica e credibile

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

MODULO 2

Valori d'impresa e organizzazione

Docente	Prof.ssa Stefania Bertolini
Obiettivi	▪ Comprendere come i valori impattano sulla struttura organizzativa, i meccanismi operativi e lo stile di direzione ▪ Giudicare l'efficacia dei meccanismi operativi che trattano in modo esplicito i "valori aziendali" (codice etico, report di sostenibilità, stakeholder engagement …)
Contenuti	▪ Presentazione e Discussione dell'efficacia di alcuni codici etici ▪ Presentazione e Discussione di alcune missioni aziendali e cambiamenti organizzativi ▪ Presentazione e Discussione di alcune testimonianze contenute nei filmati ISVI

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

MODULO 3

Valori d'impresa e strategia

Docente	Prof.ssa Stefania Bertolini e Prof. Mario Minoja
Obiettivi	▪ Comprendere come i valori aziendali impattano sulla dinamica della strategia ▪ Indagare il rapporto fra organizzazione e sistema delle attività che determinano il vantaggio competitivo sostenibile ▪ Comprendere la differenza fra vantaggio competitivo di "corto respiro" e vantaggio competitivo sostenibile ▪ Identificare i valori che danno forma al "perché" e al "come" fare impresa
Contenuti	▪ Presentazione e Discussione di alcuni casi ISVI ▪ Presentazione e Discussione della Carta dei valori ISVI (riferimento al libro di testo *Vittorio Coda*: *Spirito d'impresa, innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Egea, 2023).

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

Docenti



Prof. Mario Minoja
Laureato e dottore di ricerca in Economia aziendale all'Università Bocconi, è professore ordinario di Economia Aziendale all'Università di Udine. Svolge attività di ricerca sui temi della sostenibilità, della corporate governance e della strategia d'impresa. Fa parte del Comitato Scientifico dell'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa).



Prof.ssa Stefania Bertolini
Dopo la laurea in economia aziendale presso l'Università Bocconi, si è sempre dedicata ai temi della sostenibilità impegnandosi in attività di ricerca, formazione, consulenza. Attualmente è docente in economia aziendale e sui temi in nesso con la sostenibilità presso diverse università italiane. Dal 2009 è Direttore dell'Istituto per i Valori d'impresa e dal 2006 è Segretario Generale di Sustainability Makers.

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

APAFORM

Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

Seminario:
Gli ingredienti del successo

WWW.APAFORM.IT

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

Descrizione

Il concetto di successo (ed i conseguenti ingredienti necessari per conseguirlo) rappresenta un tema che non può essere tralasciato o – peggio – dato per scontato nella formazione.

Obiettivi

Il seminario intende non solo proporre una riflessione al formatore sulle caratteristiche delle imprese di successo ma vorrebbe discutere una check list di argomenti da analizzare con le aziende clienti del formatore che consentono di individuare il problema chiave che l'azienda deve affrontare. Si tratta, in altri termini di pervenire a un check-up che, individuando il problema di rinnovamento strategico, permette di individuare il conseguente fabbisogno formativo.

Destinatari

Il seminario è rivolto a gestori e coordinatori di processi formativi interessati a rafforzare il loro rapporto con l'azienda cliente approfondendo il fabbisogno formativo a cui possono dare risposta.
Al termine del corso i partecipanti conosceranno i materiali ISVI cui avranno accesso per progettare analoghe iniziative formative sui valori di impresa.

Modalità di partecipazione

Il corso prevede un numero massimo di **25 partecipanti.**
È possibile partecipare solo al **corso completo**, non è possibile la partecipazione ai singoli moduli.
Le iscrizioni dovranno pervenire alla Segreteria APAFORM, attraverso la compilazione di apposita scheda di partecipazione disponibile al seguente link:
https://it.surveymonkey.com/r/SeminariFormativiAPAFORM_2026
Per l'ammissione sarà seguito l'ordine cronologico della ricezione della domanda di partecipazione.
Qual ora sia superato il numero massimo verrà riprogrammata una successiva edizione.

Crediti Formativi

Per la partecipazione al Seminario verranno riconosciuti massimo 9 CF Crediti Formativi APAFORM.
Si fa presente, peraltro, che questi crediti non potranno essere computati tra quelli previsti per gli enti attuatori della PdR 116:2021 di Fondimpresa.
I crediti verranno riconosciuti solo con la partecipazione a tutti i moduli.

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

MODULO 1

La strategia di successo ideale

Docente	Prof. Giorgio Invernizzi
Obiettivi	▪ “Chiarire le idee” riguardo i diversi concetti di successo ▪ Discutere gli archetipi di strategie di successo
Contenuti	▪ Risultati e obiettivi delle organizzazioni ▪ I linguaggi strategici: contenuti della strategia e processi strategici ▪ I modelli di rappresentazione e valutazione della strategia realizzata ▪ Le modalità di formulazione della strategia intenzionale ▪ Le strategie di base di successo ▪ Riferimenti a casi aziendali: dal modello T di Ford al modello S di Tesla

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

MODULO 2

Le caratteristiche delle imprese di successo italiane

Docente	Prof. Alessandro Zattoni
Obiettivi	▪ Comprendere le caratteristiche delle aziende del quarto capitalismo. Le imprese che fanno dell'Italia la seconda potenza economica in Europa e la settima nel mondo e il loro segreto ▪ Evidenziare le differenze fra tali aziende e gli altri cluster presenti nella realtà imprenditoriale italiana ▪ Specificità nella corporate governance, nella leadership, nella relazione con i dipendenti, nei rapporti tra imprese e con i territori
Contenuti	Analisi dell'Orientamento Strategico di Fondo di alcune imprese del segreto italiano (riferimento libro di testo V. Coda (a cura di) Il segreto italiano: tutta la bellezza che c'è, Treccani 2023): • Intervista a A. Reza Arabnia, Presidente ISVI, Cavaliere del Lavoro e Presidente e CEO Gecofin • Intervista a Luigi Lazzareschi, CEO Sofidel • Intervista a Sandro Veronesi, AD Gruppo Calzedonia

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

MODULO 3

La proposta di un check-up strategico

Docente	Prof. Giorgio Invernizzi
Obiettivi	▪ Comprendere le variabili da indagare per analizzare e valutare la qualità della strategia aziendale (a livello business e corporate) ▪ Comprendere le variabili da indagare per analizzare e valutare la sostenibilità di una strategia di successo
Contenuti	▪ Presentazione e Discussione di una check-list di analisi e domande da proporre all'azienda cliente di un formatore in modo da comprendere il fabbisogno di rinnovamento strategico dell'azienda

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

Docenti



Prof. Giorgio Invernizzi

Giorgio Invernizzi è professore ordinario di Strategia e Politica Aziendale dal 2001 presso la Cattedra di Economia Aziendale dell'Università Bocconi e Docente Senior presso la SDA Bocconi dell'area Strategia e Imprenditorialità.

Docente di Business e Corporate Strategy presso l'Università Bocconi e presso diversi Dottorati in differenti università.

Direttore dell'Istituto di Strategia ed Economia Aziendale (poi Istituto di Strategia) dell'Università Bocconi dal 2005 alla sua chiusura (2010).



Prof. Alessandro Zattoni

È professore di Strategia e Corporate governance presso l'Università Luiss Guido Carli. E' presidente e fellow di EURAM, membro del comitato scientifico dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) e di numerose associazioni accademiche come ICGS e AIDEA. È autore di numerose pubblicazioni, tra cui Corporate governance (2015) e Faber fortunae (2025).

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

Calendario

Seminari	Date
Valori e successo competitivo sostenibile **3 Moduli**	• Venerdì 29 maggio 2026 • Venerdì 5 giugno 2026 • Venerdì 12 giugno 2026 *dalle ore 9:00 alle ore 12:00*
GLI INGREDIENTI DEL SUCCESSO **3 Moduli**	• Mercoledì 30 settembre 2026 • Mercoledì 7 ottobre 2026 (tbc) • Mercoledì 14 ottobre 2026 *dalle ore 9:00 alle ore 12:00*

Tutti i moduli si terranno in collegamento da remoto in modalità sincrona, tramite la piattaforma Zoom, e dovranno essere seguiti in diretta.

Quota di partecipazione

Per i Soci APAFORM, per coloro che presentano domanda di qualificazione come Soci APAFORM e per le adesioni da strutture associate ASFOR, la partecipazione è gratuita.

Per i non soci APAFORM il costo è di € 400,00 + IVA.

© APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management - All rights reserved.

WWW.APAFORM.IT

APAFORM

Associazione Professionale ASFOR
dei Formatori di Management

Viale Beatrice d'Este 26 - 20122 Milano
Tel. 02 58328317 - info@apaform.it