id: 000000329

Data pubblicazione: 16/02/2026
Apri il link
Ave: €. 121

formafuturi.news

La formazione come infrastruttura della transizione. Intervista al nuovo Presidente APAFORM Luigi Serio

formafuturi.news/2026/02/16/la-formazione-come-infrastruttura-della-transizione-intervista-al-nuovo-presidente-apaform-luigi-serio/

16 febbraio 2026

L'INTERVISTA DEL MESE

Lo scorso 12 gennaio 2026 l'Assemblea dei soci di **APAFORM** – Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management – ha eletto **Luigi Serio** alla presidenza per il triennio 2026–2028. Il suo mandato si apre in una fase storica che lo stesso Serio definisce "unica", caratterizzata da transizioni simultanee che attraversano economia, società, tecnologia, geopolitica ed ecologia. In questo scenario la formazione manageriale non è più soltanto un ambito specialistico, ma un'infrastruttura necessaria per accompagnare imprese e persone dentro processi di cambiamento diffusi, complessi e spesso difficili da gerarchizzare per priorità. APAFORM, forte di una comunità di oltre 530 soci qualificati, è chiamata a svolgere un ruolo di garanzia, facilitazione e qualificazione

professionale, con l’obiettivo di rafforzare la qualità dell’apprendimento manageriale e di diventare un punto di riferimento sempre più riconosciuto sui temi dell’apprendimento nel Paese.



Assume la Presidenza in un momento di forte trasformazione economica, sociale e tecnologica. Che ruolo può e deve avere oggi la formazione manageriale in questa fase di transizione?

È una fase in cui le trasformazioni ci stanno coinvolgendo in modo molto esteso. In passato ci sono stati momenti di transizione, ma non così contemporanei su più fronti: politico, sociale, geopolitico ed ecologico. Tutti questi cambiamenti hanno bisogno non solo di formazione in senso stretto, ma di contesti immersivi di apprendimento dove si sviluppa l’azione manageriale. Il bisogno di formazione è quindi molto esteso. Talvolta è anche difficile stabilire le priorità, perché i bisogni sono molteplici. E, tra questi, può sembrare sorprendente, ma c’è anche una carenza di formatori. I cambiamenti tecnologici e sociali hanno modificato profondamente il quadro e quindi bisogna riformare anche la capacità erogativa. Se si guardasse solo dal punto di vista “commerciale”, sarebbe una grande opportunità. In realtà è soprattutto un grande dovere: la formazione è importante che si faccia, ma è altrettanto importante che si sappia fare bene. In questo senso APAFORM ha un ruolo come garante e come facilitatore di questo processo.

Dopo il lungo mandato di Elio Borgonovi, come intende coniugare continuità e rinnovamento nel percorso dell’associazione?

La realtà è impegnativa, ma per quanto mi riguarda c'è stata una continuità anche personale, visto che ho ricoperto per tre anni il ruolo di Vicepresidente. Inoltre, il Professor Borgonovi è rimasto con un ruolo importante, come garante e riferimento di rigore scientifico, dimensione che ha sempre contraddistinto APAFORM nel panorama istituzionale e professionale. È stato quindi un passaggio non traumatico. L'associazione è molto ricca di iniziative, questo è tipico di una fase da start-up. Ora la necessità è consolidare quella che è l'anima di APAFORM, cioè il sistema di qualificazione, che è esteso e può servire a molti ambiti. Sono stati integrati nuovi professionisti, allargando lo sguardo ai formatori interni alle aziende e a figure centrali nei processi formativi. La grande scommessa dei prossimi anni è anche avvicinare al sistema APAFORM una popolazione più giovane e mondi in cui si fa molta formazione con codici diversi, come tutto il mondo della formazione digitale, dove sta cambiando anche la catena del valore della formazione.

APAFORM può contare su un esteso network di soci, diffuso su tutto il territorio italiano. Come si può rafforzare lo scambio di pratiche, competenze e visioni all'interno di una rete così articolata?

Il rapporto tra associazioni e associati è la vera sfida di ogni Presidenza. Oggi la comunità APAFORM è abbastanza coesa, per provenienza e tradizione. L'allargamento verso il sistema legato ai fondi ha avvicinato l'associazione a mondi nuovi, con cui sono emerse molte affinità. Guardando ad associazioni affini, lo sviluppo è avvenuto molto sui territori. La prossimità digitale è importante, ma la prossimità fisica è sempre più un valore e può avere anche una funzione sociale. Il formatore è spesso un libero professionista per lo più autonomo e singolo; oggi l'intensità della complessità impone condividere e lavorare insieme; favorire momenti di aggregazione e scambio sul territorio è quindi fondamentale. Sono già stati sperimentati seminari itineranti e attività locali, con risposte differenziate, ma è una strada che dobbiamo continuare a perseguire.

Come sta evolvendo la figura del "formatore manager" e quali competenze saranno decisive nei prossimi anni?

Da anni si parla del passaggio dalla società della manifattura alla società dell'apprendimento. Oggi le imprese sono esse stesse produttrici di knowledge: ciò che vendono è sempre più conoscenza, anche quando il prodotto è fisico. Le aziende sviluppano accademie interne e sistemi di condivisione del sapere. Le persone che lavorano in azienda, in modo formale o informale, diventano produttrici e diffusori di sapere esperto. Il compito è individuarle, qualificarle e inserirle in contesti di aggiornamento continuo. Si tratta di istituzionalizzare un fenomeno già in atto e anche, in modo pragmatico, di recuperare docenti che oggi mancano ma che potrebbero essere messi a disposizione del sistema.

Ha parlato di “contesti immersivi di apprendimento”. Che cosa significa concretamente?

Significa riconoscere che l’apprendimento non è più un momento separato, ma diffuso. La formazione è sempre più permanente, spesso sostenuta da fondi pubblici e quindi inserita in sistemi regolati. In questo contesto serve continuità organizzativa e relazionale. Un’associazione come APAFORM deve funzionare come una rete di sensori sul territorio, attivando persone di fiducia e valorizzando una partecipazione che nasce dal basso. Questa è la natura associativa.

In una fase in cui la formazione è sempre più legata a sistemi regolati, fondi e reti istituzionali, quanto conta per APAFORM la continuità operativa e relazionale garantita dal Segretario Mauro Meda, confermato nel ruolo per il prossimo triennio?

Con l’ingresso dell’associazione in sistemi formativi più strutturati e comparati, come quello dei fondi, e in generale dentro una dinamica sempre più evidente di formazione permanente sostenuta da risorse pubbliche, APAFORM ha bisogno di continuità. I soci giustamente chiedono molto e quindi la dimensione organizzativa e relazionale diventa fondamentale. Mauro Meda rappresenta questa continuità, sia sul piano della macchina organizzativa e gestionale, sia su quello delle relazioni costruite nel tempo. È un patrimonio condiviso che costituisce un elemento di stabilità. L’associazione è una realtà sana non solo dal punto di vista economico, ma anche nella cultura delle relazioni. In questo quadro, il fatto che Meda operi anche nel Sistema ASFOR, con un ruolo analogo, contribuisce a rafforzare la coerenza e l’allineamento tra i due ambiti, in una logica di continuità istituzionale.

A tal proposito, che rapporto immagina tra APAFORM e ASFOR?

APAFORM nasce dentro ASFOR e questo rappresenta un elemento distintivo. Il rapporto continuerà nel rispetto e nella distinzione reciproca, su piani diversi ma complementari: ASFOR associa le organizzazioni, APAFORM gli individui. Proprio per questa natura differente, esistono spazi per fare più cose insieme. APAFORM è una struttura più giovane e dinamica, ASFOR più consolidata: due realtà con caratteristiche diverse che possono rafforzarsi a vicenda.

Guardando al triennio 2026-2028, qual è la priorità su cui APAFORM intende concentrare maggiormente il proprio impegno?

L’impegno principale è insistere sulle figure qualificate. C’è un bisogno formativo diffuso e un’attività di formazione diffusa: il processo di qualificazione può solo migliorarne l’efficacia. L’obiettivo più ampio è diventare un punto di riferimento sempre più riconosciuto sui temi dell’apprendimento. APAFORM lo è già in parte, ma può diventarlo in modo

ancora più istituzionale, perché nei progetti di sviluppo economico il tema dell'apprendimento sarà centrale, così come centrale sarà il ruolo di chi facilita questi processi.

IL PERSONAGGIO

Luigi Serio è Professore Aggiunto di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Dirige il Master in Risorse Umane e Organizzazione di Istud Business School, è membro del Consiglio di amministrazione della ONG Coopi e presidente della Scuola di Cooperazione e di Cleverlab, società operante nel settore dell'Internet of Things.

ASFOR APAFORM formazione manageriale Elio Borgonovi Mauro Meda Luigi Serio formatori di management qualificazione professionale apprendimento permanente fondi interprofessionali network associativo triennio 2026-2028

0 applausi