

## FORMAZIONE



**PROPOSTE.** Un modello di qualificazione dei formatori di management

# Competenze in primo piano

**Le quattro figure professionali di formatore manageriale qualificato, identificate da Apaform, che avranno un forte impatto anche sul modo dell'istruzione superiore e dell'Università**

di Elio Borgonovi

Il confronto che da anni si è sviluppato, con alterne fortune, sul tema del valore della qualificazione/certificazione delle competenze e delle abilità ha trovato in Italia un'accelerazione con la legge n. 4 del 14 gennaio 2013, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate" (vedi anche l'articolo sempre su questo tema pubblicato su "L'Impresa" di giugno 2015). La legge, in linea con gli indirizzi europei sulla mobilità delle persone, rappresenta una grande opportunità per il sistema italiano per dare corpo e riconoscere il valore delle diverse professioni senza albo o ordine, portando in evidenza competenze che nella società odierna rappresentano una parte significativa dello sviluppo economico e dei processi di innovazione. Nel campo della formazione manageriale, infatti, esiste un'offerta di corsi più o meno lunghi che il mercato riesce a valutare in modo adeguato. Poiché la qualità della formazione dipende in misura rilevante dalla qualità dei docenti, è utile e necessario attivare un sistema in grado di riconoscere e dare riconoscibilità alle loro conoscenze, competenze, abilità.

## Una valutazione reale

In questa prospettiva le associazioni professionali, nella logica della "valutazione fra pari", possono assumere un ruolo determinante nel favorire il processo di trasparenza nei confronti del mercato tramite rigorosi processi di qualificazione dei docenti di management. La legittimazione di questi processi non dipende da vincoli formali, ma dalla credibilità del metodo e dei criteri che le associazioni sono in grado di mettere in

campo per valutare le qualità professionali dei propri soci e il valore aggiunto che la loro esperienza può dare alle iniziative di formazione. Non si tratta di attribuire "bollini" da esibire sui biglietti da visita né di applicare in modo pedissequo criteri e parametri in linea con gli standard internazionali ma di assumere la responsabilità tecnica, professionale ed etica di guidare i processi di sviluppo e innovazione nelle rispettive figure professionali. Ciò al fine di facilitare l'incontro tra una domanda consapevole e un'offerta di qualità.

In sintesi, il valore delle associazioni professionali sarà dato dalla reale capacità di sviluppare un efficace processo di valutazione delle reali competenze/abilità che la "persona" ha sviluppato nei diversi contesti economico-sociali.

## Un processo virtuoso

Coerentemente con le finalità della legge 4/2013, [Asfor](#) ha promosso Apaform, Associazione professionale dei formatori di management, per mettere a punto un modello di valutazione solido e rigoroso. Un modello caratterizzato da due obiettivi:

- definire profili riconoscibili e ben identificabili delle diverse figure di formatore;
- porre le basi per la mobilità, l'occupabilità e l'integrazione dei formatori italiani nel più ampio mercato europeo e globale.

Un processo virtuoso che potrà favorire anche un più efficace aggiornamento dei sistemi dell'istruzione superiore e dell'università. Si pensi all'inderogabile necessità di aggiornare i percorsi



**Elio Borgonovi** è presidente Apaform, Associazione professionale [Asfor](#) dei formatori di management, [www.apaform.it](http://www.apaform.it)



## FORMAZIONE

## Il profilo professionale del formatore manageriale Apaform

	Livello EQF*				
	8	7	6	5	4
Formatore manageriale specialista	•	•	•	•	•
Formatore manageriale di sistema	•	•	•		
Formatore manageriale gestore di strutture		•	•	•	
Coordinatore di programmi di formazione manageriale			•	•	

\* Identificato anche sulla base degli anni di esercizio della professione.

Fonte: Apaform

tecnico-professionali per consentire la formazione delle nuove figure richieste dalla rapida innovazione che caratterizza i sistemi produttivi. Per quanto riguarda l'università, è ancora troppo legata al concetto di insegnamento, il docente che trasferisce i saperi agli studenti, e assai meno a quello di apprendimento, che si fonda su un rapporto bidirezionale docente-studente, dove quest'ultimo – messo a confronto con il mondo reale e con le nuove fonti di conoscenza (quali internet e più in generale alle tecnologie Ict) – tira fuori le sue capacità.

### Un profilo, quattro figure

La sfida è di non trasformare il processo di qualificazione – che nell'ottica Apaform è valutativo e fortemente dinamico – in un mero atto di riconoscimento formale, come troppo spesso avviene per alcune attività di "certificazione" (volontaria e non) che non hanno un'effettiva rilevanza nella gestione quotidiana delle "azioni" professionali.

L'approccio fortemente orientato a privilegiare la valutazione di conoscenze (sapere), competenze (sapere come fare), abilità (fare), confortate dall'esperienza maturata sul campo (aver fatto con successo), è il fondamento del modello di qualificazione Apaform. Che ha così identificato un impianto di classificazione innovativo delle figure di formatore manageriale, con l'obiettivo di cogliere l'evoluzione registrata negli anni. Pertanto sono state identificate quattro figure professionali, declinate poi nei livelli di EQF (European Qualification Framework) da 4 a 8, in rapporto agli anni di esperienza, al tipo di evidenze prodotte,

ai contesti nei quali si è svolta l'attività di formazione (giovani neolaureati, corsi executive, iniziative per top manager).

Elemento indispensabile e comune per tutte le figure è il possesso delle competenze fondamentali dell'esercizio della professione di formatore manageriale.

È importante sottolineare come tali processi siano quasi sempre sincronici tra loro e non rispettino sequenze standardizzate, e come le attività che "qualificano" tali processi siano in parte il risultato di un lavoro di squadra che coinvolge più ruoli, più specializzazioni che collaborano contemporaneamente. Il modello di Apaform si applica a formatori che operano in ambito universitario, in scuole che hanno nella formazione manageriale la propria *core activity*, ma anche a formatori-dirigenti che operano all'interno di corporate university, corporate academy, corporate school of management.

La distinzione in quattro figure professionali di formatore manageriale qualificato Apaform – di tipo "orizzontale e trasversale" piuttosto che "verticale e lineare" – nasce dalla conoscenza diretta e dall'osservazione concreta della figura/ruolo del formatore manageriale e del mercato, dalla constatazione dell'estrema varietà e non linearità del panorama professionale che lo caratterizza, dall'evidenza della possibilità di passaggio da una figura professionale all'altra sulla base delle competenze sviluppate. Il criterio principale utilizzato per distinguere ciascun ruolo è legato alla specificità del *corpus* di conoscenze e di "cassetta degli attrezzi" della funzione manageriale di vario livello. ■