

## Qualificazione APAFORM, un passo in avanti nella formazione di qualità

**Elio Borgonovi,**

presidente APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

---

Uno dei principi fondamentali dell'economia aziendale e del management consiste nel sottolineare che nelle aziende ciò che fa la differenza è la qualità delle persone. Strategie, nuove tecnologie, sistemi di programmazione e controllo, politiche di marketing e finanziarie e altri sistemi di gestione che sulla carta appaiono buoni, non producono gli effetti voluti se gli interpreti, le persone non sono all'altezza. Viceversa, sistemi di gestione che sulla carta appaiono discutibili diventano efficaci e possono portare al successo delle aziende in presenza di persone fortemente motivate e dotate di elevate conoscenze, competenze e capacità.

Questo principio vale a maggior ragione per le istituzioni che hanno come oggetto della loro attività proprio la formazione manageriale. Non esistono scuole di elevata qualità e di prestigio senza docenti solidi, capaci di generare nuovi saperi (ricerca) ed efficaci nel diffondere i saperi utilizzando anche le nuove tecnologie e i nuovi metodi di apprendimento (*learning process*). Tutte le istituzioni di formazione manageriale che sono presenti nel panorama nazionale e internazionale, hanno sviluppato al proprio interno sistemi più o meno formalizzati di formazione dei propri docenti e non di rado realizzano con imprese, amministrazioni pubbliche, organizzazioni non profit percorsi di "formazione formatori". Anche ASFOR nella sua storia ha proposto iniziative di formazione formatori (es. sul metodo dei casi) e occasioni di confronto e approfondimento sulla qualità dei ricercatori e docenti (convegni, seminari, giornate di studio).

## SEZIONE III - NOTIZIE ASFOR

Su questa linea di azioni, con la Legge 4/2013 e il Dlgs. 13/2013 si è determinata anche in Italia una “discontinuità” che per ora pochi hanno percepito nella sua rilevanza, ma con la quale sarà necessario confrontarsi nei prossimi anni. Infatti, in applicazione di alcune direttive della UE finalizzate ad armonizzare i contenuti delle professioni, favorire la comparabilità e la mobilità nello spazio comune europeo, la Legge 4/2013 ha recepito il sistema EQF (*European Qualifications Framework*), che si applica anche alle professioni non ordinistiche. Si tratta di un sistema simile a quello che è stato applicato ai sistemi universitari a seguito della Dichiarazione di Bologna, con l'introduzione del ECTS (*European Credit Transfer System*). Infatti, il combinato disposto dalla Legge 4/2013 e dal Decreto 13/2013 prevede che solo i professionisti, collegati in associazioni siano i depositari dei saperi richiesti per l'esercizio a vari livelli della professione stessa e siano in grado di definire pesi e contrappesi idonei a garantire il mercato sulla effettiva qualità dei professionisti qualificati.

ASFOR ha compreso questa discontinuità e l'esigenza di prepararsi per tempo al suo impatto e nell'assemblea di giugno 2013 ha deciso la costituzione di APAFORM (Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management), che formalmente si è realizzata a ottobre dello stesso anno. Coerente con il suo “marchio di origine” e con il DNA di rigore e serietà che ha sempre caratterizzato ASFOR, il Consiglio Direttivo APAFORM coordinato dal vice presidente **Marco Vergeat** ha dedicato un lungo tempo alla definizione dei contenuti delle diverse figure professionali del formatore di management. La normativa richiede che siano identificate ed esplicitate chiaramente le conoscenze (saperi), le capacità/skills (saper fare), le competenze (ruoli, funzioni, responsabilità) che i formatori di management possono assumere nei processi formativi. Va sottolineato che il sistema di formazione di coloro che sono chiamati a esercitare una professione è molto diverso dal sistema di formazione universitaria che in misura più o meno rilevante nei diversi Paesi è maggiormente focalizzato sulle conoscenze (i saperi).

La fase di progettazione che ha impegnato il primo Consiglio Direttivo APAFORM, costituito dai 15 Soci Fondatori, nel 2014 e inizio 2015 ha consentito di realizzare un modello di qualificazione articolato su quattro figure specifiche: *Formatore Manageriale Specialista*, che si caratterizza per conoscenze, capacità e competenze in alcuni ambiti del management (le funzioni o i settori di applicazione, quali sono le imprese, le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni non profit); *Formatore Manageriale di Sistema*, che si caratterizza per spiccate conoscenze, capacità e competenze interfunzionali, dimostrate concretamente nel coinvolgimento di progetti di cambiamento e nella formazione rivolta soprattutto a senior e top manager; *Formatore Manageriale Coordinatore di Programmi* (Master e Corsi per junior manager o executive); *Gestore di Strutture di diversa complessità* (Divisione Master, Divisione Corsi Executive, Divisione open market, Direttore della Scuola ecc.). Coerentemente con il sistema EQF, per ognuna delle quattro figure sono stati poi specificati diversi livelli correlati innanzitutto alla esperienza ma, soprattutto, ai contenuti di conoscenze, capacità e competenze, che vanno da quelli nei quali prevale la diffusione (livelli più bassi) a quelli di generazione di conoscenze. Per questo la figura di Formatore Manageriale Specialista è articolata in 5 livelli (da 4 a 8), la figura di Formatore Manageriale di Sistema è articolata in 3 livelli (da 6 a 8), in quanto complessi processi di cambiamento interfunzionale possono essere efficacemente gestiti solo da formatori con elevata esperienza e spiccate conoscenze di sistemi manageriali di tipo *hard* e *soft*, la figura di Coordinatore di Programmi è articolata in 2 livelli (5 e 6), la figura di Gestore di Strutture in 3 livelli (da 5 a 7). Si sottolinea che il sistema EQF prevede il livello massimo di 7 per il Gestore di strutture, in quanto questa funzione non implica necessariamente la produzione di conoscenze innovative come nel caso del Formatore Manageriale Specialista e Formatore Manageriale di Sistema.

### Le figure di Formatore Manageriale qualificate APAFORM

Profilo professionale:	Livello EQF				
	8	7	6	5	4
Anni di esperienza:	≥ 15	≥ 10	≥ 6	≥ 4	≥ 2
Formatore manageriale specialista	✓	✓	✓	✓	✓
Formatore manageriale di sistema	✓	✓	✓		
Formatore manageriale gestore di strutture		✓	✓	✓	
Coordinatore di programmi di formazione manageriale			✓	✓	

Fonte: APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management ([www.apaform.it](http://www.apaform.it))

Da fine 2015 APAFORM è stata inserita nell'elenco speciale del MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) e sono state avviate le prime qualificazioni, affidate a una Commissione di 6 membri coordinata dal vice presidente Marco Vergeat. I lavori

della Commissione hanno consentito di affinare la procedura di presentazione delle domande idonea a favorire una più rapida ed efficace comparazione dei livelli dei candidati. A oggi sono circa 60 i Formatori Manageriali qualificati e circa 20 sono in pipeline. Il nuovo Consiglio Direttivo APAFORM ha la ragionevole attesa di arrivare a 100 qualificati entro la fine dell'anno.

La sfida dell'EQF è stata raccolta da ASFOR tramite APAFORM, l'auspicio è che tutti i soci si sentano impegnati a qualificare i propri formatori, tenendo presente che il sistema si applica non solo alle classiche scuole di formazione ma anche ai formatori interni di Corporate Academy di imprese, amministrazioni pubbliche e organizzazioni non profit.

## APAFORM la qualificazione del formatore manageriale italiano: un valore nel mercato globale

### Mauro Meda,

segretario APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

Figura 1. Processo di Qualificazione APAFORM: 1. Richiesta da parte del candidato

IIIIII APAFORM  
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management  
**Processo di Qualificazione APAFORM:**

**1. Richiesta da parte del candidato**

- Il candidato invia la richiesta utilizzando il form presente nel sito [www.apaform.it](http://www.apaform.it), allegando obbligatoriamente il CV in formato europeo e il CV professionale, in cui in modo esplicito si evidenzia la propria esperienza e competenza nelle diverse aree di responsabilità/attività descritte nel profilo del formatore manageriale APAFORM e dal Livello EQF richiesto.
- Contestualmente all'invio della richiesta, il candidato deve effettuare il pagamento della quota relativa alla procedura di € 150,00 + IVA (indipendentemente dal numero di figure professionali per le quali si intende fare richiesta)
- La Segreteria di APAFORM verifica la completezza della documentazione ricevuta e la sottopone alla Presidenza della Commissione di Valutazione.

Figura 2. Processo di Qualificazione APAFORM: 2. Fase istruttoria della Commissione di Valutazione

IIIIII APAFORM  
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management  
**Processo di Qualificazione APAFORM:**

**2. Fase istruttoria della Commissione di Valutazione**

- La Presidenza della Commissione di Valutazione incarica 1 membro della Commissione di analizzare in profondità la «candidatura». Il Commissario «incaricato» potrà eventualmente anche richiedere al candidato documentazione integrativa (maggiori informazioni, documenti) o anche un colloquio individuale.
- Il Commissario «incaricato» invia alla Presidenza della Commissione una relazione con la sua valutazione, che verrà discussa in riunione plenaria della Commissione di Valutazione APAFORM.
- La Commissione di Valutazione in seduta plenaria, decide in merito alla figura professionale e al livello EQF.  
La votazione viene espressa a maggioranza e potrà assumere le seguenti forme:  
a) parere favorevole, sulla base delle maggioranze previste, di almeno i 2/3 favorevoli;  
b) parere sfavorevole quando non si raggiunge la maggioranza indicata al punto a).
- La formulazione/espressione del parere da parte della Commissione di Valutazione dovrà avvenire entro i 60 giorni dalla data di presentazione della richiesta.

La qualificazione del formatore manageriale attraverso APAFORM, Associazione indipendente iscritta nell'elenco MiSE – Ministero dello Sviluppo Economico, ha un duplice obiettivo: da un lato, qualificare il professionista sia indipendente, sia che operi all'interno di scuole di management, università, centri di formazione e in ambito corporate e, dall'altro, costruire in Italia un modello di valutazione allineato ai criteri indicati da European Qualifications Framework – EQF.

Questa qualificazione rappresenta per un professionista formatore manageriale italiano un riconoscimento del valore delle competenze e abilità maturate nella pratica, in linea con quanto è richiesto dal mercato globale. Le candidature, che la Segreteria di APAFORM ha ricevuto dal 2016, rappresentano un segnale del valore attribuito dal mercato al processo di qualificazione elaborato dall'Associazione per contribuire alla costruzione di un sistema di qualificazione in grado di aggregare una rete di esperti, professionisti eccellenti, in modo da condividere e sommare le positività dei diversi soggetti coinvolti.

Una formazione di alto livello, sviluppata da istituzioni eccellenti con faculty qualificate, è necessaria nel nostro Paese perché le nuove strade della competitività e gli investimenti di capitale sulle risorse umane si indirizzano dove c'è un sistema di apprendimento in grado di collegare e unire imprese, università, scuole di management e persone.

Il processo di qualificazione APAFORM, che ha saputo coniugare analisi e attenzione alle competenze richieste dal mondo corporate per la figura del formatore manageriale con l'esperienza sviluppata da ASFOR attraverso il Sistema di Accreditamento Master e i collegamenti internazionali (in primis EQUAL – European Quality Link e ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education), è stato sviluppato sotto la guida di **Marco Vergeat**, vice presidente e presidente della Commissione di Valutazione di APAFORM.

Figura 3. **Processo di Qualificazione APAFORM: 3. Ratifica del Consiglio Direttivo APAFORM e notifica al candidato**

**III APAFORM**  
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

**Processo di Qualificazione APAFORM:**

**3. Ratifica del Consiglio Direttivo APAFORM e notifica al candidato**

- Sulla base del parere espresso dalla Commissione di Valutazione, sentito il Presidente della Commissione, il **Consiglio Direttivo delibera in merito alla concessione della «qualifica di Formatore Manageriale»** in una o più delle quattro categorie individuate e alla **concessione del livello EQF**.
- La **delibera di rilascio della Qualificazione viene notificata al richiedente dal Presidente APAFORM**, attraverso la Segreteria, a mezzo raccomandata con A/R o posta certificata.
- Il Consiglio Direttivo di APAFORM, se esprime una valutazione negativa in merito alla concessione della «qualifica», dovrà inviare alla Commissione una nota nella quale evidenzia le ragioni che lo hanno portato a prendere una posizione difforme.

Figura 4. **Processo di Qualificazione APAFORM: 4. Attribuzione della Qualificazione e adempimenti conseguenti**

**III APAFORM**  
Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

**Processo di Qualificazione APAFORM:**

**4. Attribuzione della Qualificazione e adempimenti conseguenti**

Con il rilascio della Qualificazione il candidato diventa **Socio Ordinario APAFORM**, ed è tenuto, una volta ricevuta la notifica, a:

- **firmare la dichiarazione di accettazione** (modulo predisposto da APAFORM):
  - della qualifica professionale e del livello EQF deliberato da Consiglio Direttivo;
  - dello Statuto APAFORM;
  - del Regolamento Professionale APAFORM;
  - del Codice Etico-Deontologico APAFORM.
- **provvedere al versamento della quota associativa annuale di € 200,00 (esente IVA)** per la qualifica di Socio Ordinario APAFORM. Per ogni qualifica ulteriore la quota associativa è € 100,00 invece di € 200,00.
- **firmare il modulo per l'autorizzazione all'inserimento del proprio nominativo nell'Elenco dei Soci Ordinari Formatori Manageriali Qualificati APAFORM** e per la comunicazione verso terzi riguardante la sua qualificazione.

Le 4 figure professionali di formatore manageriale APAFORM (vedasi tabella precedente) individuate e declinate in specifici ruoli (Formatore Manageriale di Sistema, Formatore Manageriale Specialista, Formatore Manageriale Gestore di Strutture, Coordinatore di Programmi di Formazione Manageriale), suddivise sulla base del differente livello di competenza e abilità, in linea con i criteri indicati da European Qualifications Framework EQF, coprono i diversi processi della filiera della formazione manageriale (per ulteriori informazioni: [www.apaform.it](http://www.apaform.it), email: [info@apaform.it](mailto:info@apaform.it)).

La messa a punto di un rigoroso sistema di qualificazione (Figure 1, 2, 3 e 4) ha impegnato l'Associazione, in un percorso progettuale e di sperimentazione durato due anni.

Ora è stata avviata una fase di allargamento della base associativa e di più ampio riconoscimento e valorizzazione della professione di formatore manageriale, figura professionale che è in grado di dare un sostanziale contributo alla preparazione della classe dirigente privata e pubblica. Soltanto formatori di elevate competenze e capacità possono sostenere la diffusione di una moderna cultura manageriale e diffondere buone pratiche di gestione, guidando verso la *digital transformation* e l'innovazione.

Investire sulle competenze delle persone e sul capitale umano mette in grado di affrontare con successo nel mondo del lavoro il tema della "intergenerazionalità", in una visione di un sistema economico inclusivo e capace di sommare e integrare in una cultura condivisa contributi e specificità apportate dalle diverse generazioni.

Nella nuova fase di sviluppo delle politiche attive per un welfare differente APAFORM si candida a collaborare con le istituzioni affinché nel *Decreto legge su Lavoro autonomo e agile* – attualmente all'esame del Parlamento – sia anche riconosciuto alla formazione manageriale un ruolo strategico, in quanto capace di generare competenze e di rispondere con efficacia alle crescenti richieste d'innovazione del mondo economico e produttivo italiano. Si tratta di una sfida che conferisce valore rilevante ai tanti professionisti ed esperti che quotidianamente operano nelle istituzioni e nelle organizzazioni.

Il modello APAFORM indica una identità professionale che può essere utile anche ai giovani che, al termine del percorso universitario o di un master, vogliono intraprendere una professione stimolante e impegnativa – come quella del formatore manageriale – perché opera sullo sviluppo delle competenze delle persone.