

**Massimo Soriani Bellavista,
Anna Faggin (a cura di)**



Management della formazione

Dal servizio formazione alle Academy/Corporate University

Con la collaborazione di:

**Veronica Aloisio, Marcella Campi, Cristina Donà,
Paola Favarano, Silvia Pasqualini, Valentina Serri**

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



«Professione formazione» è il titolo ideale di questa collana oltretutto del suo primo fortunato (per l'apprezzamento dei lettori) volume; così come accompagnare e contribuire allo sviluppo della professione formazione ne rappresenta la mission, usando un termine caro agli esperti di organizzazione.

Il formatore a cui ci riferiamo prevalentemente, e che l'Aif rappresenta validamente, è «l'esperto di apprendimento degli adulti che lavorano nelle organizzazioni». Popolazione oggi allo stesso tempo «consistente» ed «emergente», protagonista di una delle più interessanti esperienze nell'intero mondo dell'*education*. *Consistente* perché c'è già una solida professionalità fatta di sistemi multidisciplinari, di conoscenze, di metodologie e strumenti, d'identità professionale positivamente vissuta, di funzione e ruolo diffusamente riconosciuti come determinanti nel mondo del lavoro. *Emergente* perché il suo sviluppo continua ad essere rapido e già presenta nuove sfide: basti pensare da una parte alla crucialità dell'aggiornamento permanente nelle ricche società moderne caratterizzate da rapidissimo livello di cambiamento e dall'altra alla crucialità che l'istruzione, anche degli adulti, avrà nella soluzione di problemi quali il progresso dei paesi oggi meno economicamente progrediti, l'approccio alla gestione delle grandi migrazioni internazionali, la conversione professionale e culturale di gruppi sociali.

Nella realtà specialistico-professionale, così bella, viva, in sviluppo, della formazione e dei formatori, si presenta in particolare la sfida della capacità di coniugare l'accumulazione progressiva di solido know how professionale con il dinamismo e la capacità d'innovazione: necessarie in ogni professione ma, in modo particolare, in quella del formatore, che si fonda proprio sul dinamismo e sulle capacità d'innovazione dell'oggetto di cui si occupa. Per la crescita tecnica della professione è, inoltre, importante la sfida dello sviluppo trasmesso anche «per iscritto»; infatti la prassi della formazione è ovviamente molto basata sulla «parola parlata»; cosicché, però, si rischia spesso che vada perduta la diffusione e il consolidamento di nuove esperienze, di nuovo saper fare, di preziosi approfondimenti e sviluppi specifici. Tutto ciò è molto importante anche per potere impostare la formazione dei futuri formatori. A questo proposito non deve passare inosservata la grande novità in campo universitario, forse la più grossa per le prospettive di base della formazione italiana: la comparsa dell'indirizzo di laurea in psicologia del lavoro e dell'organizzazione e il progetto dell'indirizzo di laurea in scienza dell'educazione degli adulti. Ciò sancisce l'importanza di un'esigenza riconosciuta nella società e nel mondo del lavoro; assicura, insieme ai già molti tipi di studi esistenti, nuove leve con l'ideale preparazione di base; garantisce la consistenza di una specializzazione. Specializzazione che si esplica nell'area, più famosa nelle organizzazioni e nella tradizione dell'Aif, della formazione manageriale; ma che riguarda già oggi anche tutto il mondo importantissimo dell'addestramento e della formazione professionale specialistica e le specificità dei molti rilevanti settori del mondo del lavoro: si pensi per esempio alla rivoluzione strutturale e culturale che avverrà nei servizi, pubblici e privati, allo stesso aggiornamento degli insegnanti e dei formatori del sistema scolastico istituzionale, alla formazione informatica e tecnologica.

Pier Luigi Amietta
Responsabile collana AIF

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Massimo Soriani Bellavista, Anna Faggin
(a cura di)**

Management della formazione
Dal servizio formazione
alle Academy/Corporate University

Con la collaborazione di

**Veronica Aloisio, Marcella Campi, Cristina Donà,
Paola Favarano, Silvia Pasqualini, Valentina Serri**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*A mio papà Alberto
e ai miei nipoti Bruno e Alvisè*
Anna Faggin

*Alla memoria del mio mentore,
professor Renato Tagiuri*
Massimo Soriani Bellavista

Indice

Ringraziamenti , di <i>Massimo Soriani Bellavista, Anna Faggin</i>	pag.	11
Prefazione , di <i>Antonello Calvaruso</i>	»	19
Prefazione , di <i>Rocco Vitale</i>	»	23

Parte I - Il contesto e i modelli

1. Il mondo della formazione aziendale	»	27
1. Il contesto internazionale	»	27
2. L'Europa	»	28
3. L'Italia	»	29
2. La rivoluzione nella formazione: opportunità e criticità, nuove tecnologie e apprendimento	»	30
1. Le nuove tecnologie e l'apprendimento	»	30
2. Dalla learning organization alla Corporate University	»	31

Parte II - La teoria del management della formazione

1. Le teorie del management e la teoria della formazione	»	35
1. I teorici del management: da Drucker a Hamel	»	36
2. La teoria della formazione	»	37
2. La teoria degli obiettivi	»	40
1. Definizione	»	40
2. La tassonomia degli obiettivi di Bloom	»	41
3. Il modello delle competenze	»	42

3. La teoria dell'apprendimento	pag.	44
1. Definizione	»	44
2. I modelli sequenziali	»	46
4. La teoria dei metodi	»	48
1. Definizione	»	48
2. I metodi	»	48
3. E-learning: metodologia o strumento?	»	50
3.1. Dall'e-learning al learning-e	»	51
3.2. Il social learning	»	51
3.3. Self-directed learning	»	52
5. La teoria del formatore	»	55
1. Definizione	»	55
2. Il responsabile di formazione junior	»	56
2.1. Le competenze richieste	»	58

Parte III - I processi della formazione

1. La gestione per processi	»	63
1. Il processo	»	63
2. I processi core della formazione	»	68
3. Il macro-processo di formazione (corso/seminario formativo)	»	72
3.1. L'analisi della domanda	»	74
3.2. L'analisi dei bisogni	»	75
3.3. La progettazione	»	76
3.4. L'erogazione	»	79
3.5. La valutazione dei risultati	»	81
3.6. Processo di formazione dinamico	»	84
4. Il macro-processo fornitori/ <i>vendors</i>	»	86
4.1. "Dal mercato dei limoni al mercato dei bidoni" della formazione: l'Ufficio acquisti e il "Buying Circle"	»	87
5. Il management dei formatori	»	91
6. I processi di supporto della formazione	»	92
6.1. Comunicazione	»	92
6.2. Il marketing e la comunicazione della formazione	»	93
6.3. Il marketing esterno della formazione (per le società di consulenza nella formazione)	»	94
6.4. Administration - Planning	»	97
6.5. Solutions	»	98

6.6. Networking interno/esterno	pag.	98
6.7. La qualità	»	99
2. Il project management	»	100
1. La gestione della formazione e l'erogazione formativa	»	101
2. Il budget e gli <i>economics</i> della formazione	»	104
3. Il budget della formazione	»	105
4. Gli indicatori economici della formazione	»	106
4.1. Il ROI della formazione	»	109
4.2. La <i>balanced scorecard</i> della formazione	»	113
3. I finanziamenti della formazione	»	118
3. Applicazione delle teorie di management della formazione alla salute e sicurezza in azienda	»	121
1. Il piano di formazione nel rispetto degli obblighi formativi	»	122
2. Piani di formazione alla salute e sicurezza	»	125
3. Dal piano di formazione obbligatorio al piano di formazione efficace	»	126
3.1. Start-up di un PIFASS efficace	»	127
4. Conclusioni e riflessioni per un futuro di successo	»	128

Parte IV - Dal servizio formazione alle Corporate University

1. Il modello delle Corporate University	»	133
1. Alcune definizioni dalla letteratura	»	133
2. Perché sviluppare una Corporate University?	»	136
3. Come si apre e si sviluppa una Corporate University?	»	137
4. Il modello strategico	»	140
5. Qual è il futuro delle Corporate University?	»	146

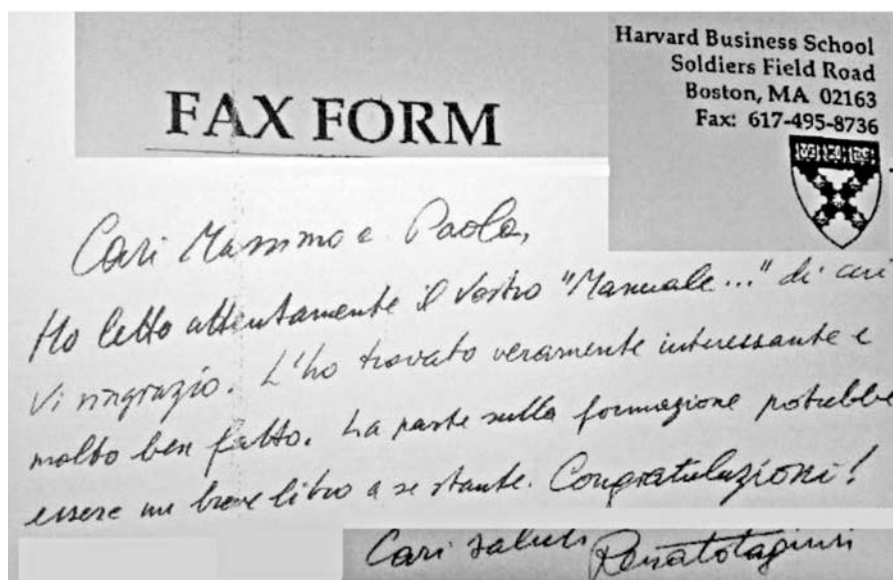
Raccolta Case

Best in practice di Academy e Corporate University

1. Bosch	»	149
2. Carrefour	»	150
3. Certiquality	»	156
4. Comdata Group SpA	»	160
5. Confapi	»	163
6. Fondo Dirigenti PMI	»	169
7. HERA Academy	»	171

8. Illy	pag. 177
9. Indesit	» 182
10. Istaò	» 185
11. Landi Renzo Corporate University	» 186
12. Mediolanum Corporate University	» 190
13. Con Pirelli la formazione diventa Premium	» 203
14. Reale Mutua	» 211
15. Seat	» 216
16. Sole 24 Ore Formazione	» 218
17. Unicredit	» 219
18. Vodafone 1	» 223
19. Vodafone 2	» 227
20. Whirlpool	» 230
21. YamAcademy	» 233
22. Zurich Academy	» 237
Conclusioni. Il Club dei responsabili formazione	» 243
Bibliografia	» 245
Webgrafia	» 249

Ringraziamenti



24 marzo 2003

Cari Massimo e Paola,

Ho letto attentamente il vostro "Manuale..." di cui vi ringrazio. L'ho trovato veramente interessante e molto ben fatto, la parte sulla formazione potrebbe essere un breve libro a sé stante. Congratulazioni! Cari saluti

Renato Tagiuri

Questo fax mi è stato scritto dal professor Tagiuri della Harvard Business School con cui ho avuto la fortuna di collaborare per più di dieci anni prima della sua scomparsa. Nel 2003 mi consigliava di scorporre la parte relativa

al management della formazione di un mio Manuale per la formazione alla salute e alla sicurezza e di farla diventare un libro a sé stante. Ho seguito i suoi suggerimenti, ma il “breve libro” nel tempo è diventato sempre più corposo, arricchito da importanti contributi aziendali, esperienze dirette e nuovi concetti manageriali. Il volume che avete tra le mani è dunque la concretizzazione del suggerimento del mio mentore Renato Tagiuri, a cui dedico questo lavoro. Mi occupo di formazione da venticinque anni e devo ringraziare tutte le persone (migliaia) che ho incontrato in aula: allievi, formatori, clienti. La lista dei ringraziamenti è lunghissima, chiedo quindi scusa per non poter citare i nomi di tutti, ma solo delle persone che, direttamente e indirettamente, hanno avuto un maggiore impatto su questo progetto.

Vorrei ringraziare innanzitutto i responsabili formazione, i responsabili HR, i manager illuminati e i formatori con cui ho collaborato in questi anni, fra cui: Adriana Quaglia e Manlio Costantini che nel 2006 hanno finanziato e contribuito a un progetto internazionale sulle best practice del management della formazione di cui questo libro è fortemente debitore; i referenti del Master in Management della formazione della Business School de Il Sole 24 Ore, in primis Paola Gambini e Antonella Rossi per la sua sapiente guida e per aver creato una delle offerte più innovative nel panorama della formazione negli ultimi anni in Italia. Un particolare ringraziamento ad Anna Belloni, Arianna Piantanida e Monica Guaristo per il supporto e lo sviluppo che mi hanno dato in questi anni a progetti formativi sempre votati all’innovazione. Un particolare ringraziamento anche ai docenti che si sono alternati nelle edizioni di questi cinque anni nei Master de Il Sole 24 Ore.

Ringrazio i manager della formazione con cui lavoro da anni nella mia società Creattività, in particolare: Fabio Gabbiani, responsabile formazione e sviluppo, prima in Vodafone e ora in Carrefour, per la sua spinta creativa e continua innovazione. Fabio rappresenta sicuramente uno dei più innovativi manager della formazione e sviluppo in Italia ed è un piacere lavorare insieme; Lamberto Mencarelli e Oscar di Montigny di Mediolanum per la continua ricerca di innovazione; la famiglia Tosto; lo staff di HR Learning di Vodafone, che negli anni ha diffuso l’importanza della progettazione didattica nei propri percorsi formativi; Mauro Chierici e Maurizio Mina, grandi innovatori nel campo del management della formazione sia in ambito pubblico sia privato in Svizzera; Ileana Comaschi di Supsi, per la passione e creatività che impiega nell’innovare l’offerta formativa e che grazie alla sua passione “fa sempre di più di quello che le viene chiesto”; Maurizio Milan, un manager sempre all’avanguardia; Andrea Benetti del gruppo Fiat; Silvia Florean (prima Vodafone e ora Metro); Cecilia Andolfi, Roberta Maselli e Concetta Monaco, responsabili formazione in Tre che ci hanno dato in temi e modi diversi la possibilità di sperimentare idee e progetti nuovi; Andrea Keller e Michele Riccardi, CEO e responsabile HR di Eden-

red: persone attente e con il focus dell'eccellenza, con cui è bello lavorare e progettare; Monica Colombo di Safilo che ha creduto nei nostri progetti di formazione in lingua italiana e in altre lingue; Renata Barindelli (Noicon) e Roberto Boggio (Transcom), che ci hanno dato la possibilità di approfondire e condividere temi manageriali formativi in un'azienda dinamica e sempre di corsa; Cinzia Napoletano (Comdata) per l'entusiasmo e la passione che mette nel suo lavoro.

Ringrazio le mie fonti di ispirazione professionale, anche di settori diversi, dalle quali ho molto imparato e da cui ho portato i frutti più interessanti nel management della formazione (anche chi è scomparso influenza a distanza di anni il mio sviluppo professionale): Richard Normann del marketing dei servizi; Michael Spendolini, guru del *benchmarking*; il professor Edward de Bono, guru mondiale della creatività e dell'innovazione; Philip Kotler, guru del marketing; Seth Godin e il professor emerito W. Scott.

Ringrazio anche i referenti di ATD negli Stati Uniti e il nostro partner di Corpu per i contributi sulle Academy e gli amici della Strategica Giorgio Nardone, Roberta Milanese e Cristina Nardone; il professor Quaglino, conosciuto solo attraverso i suoi scritti, per il grande contributo che ha dato alla formazione in Italia: il nostro libro vuole essere un piccolo tassello del "fare management della formazione".

Fra i tantissimi docenti con cui ho collaborato in questi anni vorrei ringraziare il professor Massimo Bellotto, relatore della mia tesi di laurea, che ha contribuito tantissimo al mio sviluppo professionale.

Un grande ringraziamento va al mio team "allargato", le persone con cui ho condiviso in questi anni svariati percorsi e da cui ho appreso molto: le mie due splendide socie Marcella Campi e Valentina Serri, con le quali innoviamo con passione quotidianamente insieme ai clienti: siete meravigliose! I miei associati, tra cui la creativa Cristina Donà, la combattiva e ironica Silvia Pasqualini e la "maratoneta" della formazione Veronica Aloisio: gli stimoli che mi avete dato in questi anni sono stati tantissimi, grazie. I collaboratori che a vario titolo in questi anni ci hanno aiutato tra cui: Silvia Aprosio, Roberto Pozza, Gualtiero Giuliani e Davide Agostoni, Francesco Pisa, Daniela Montagner, Giada Pegoraro, Zena, Riccardo Sapienza, Matteo Rosa, Victor Russo, Chiara Nardini, Angelo Carnemolla e, in particolare, mia moglie Paola Favarano che oltre a essere una donna eccezionale è una bravissima formatrice ed esperta di management della formazione.

L'ultima persona che voglio ringraziare nel mio team è Anna Faggin. Anna sei stata immensa, sei passata da allieva, formatrice, associata e ora "maestro": questo libro senza di te non sarebbe potuto arrivare in porto. Lavoro a questo progetto da quindici anni ma il tuo contributo è stato fondamentale per concretizzarlo. Ti ringrazio anche a nome di tutta la nostra squadra: questa volta sei stata veramente grande!

Un ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito a fornire i contenuti di questo volume, condividendo le loro esperienze, la maggior parte delle quali confluite nei casi aziendali di questo libro: Sergio Donato (Accademia BCC), Simona Erba (Bosch), dottor Ceriani (Certiquality), Walter Simonetti (Confapi), Giovanni Carugati (Fondo dirigenti PMI), dottor Camilleri, dottoressa Galeotti, Erika Melis e Ugo Canonico (HERA), Moreno Faina (Illy), Giuliano Calza (ex Indesit e Istao), Barbara Cristofani (Lanti Renzo), Francesca Carimati (Mediaset), Rocco Vitale (Presidente AiFos), Donatella De Vita (Pirelli), Marcello Bugari (Reale Mutua), Giancarlo Beck (Seat Pagine Gialle), Anna Simioni (Unicredit), Francesca Giraud-Manlio Costantini (Vodafone), Anna Binda (Whirlpool), Roberto Manzi (Yamamay), Marco Zuccarini (Zurich), Mauro Meda, Marco Vergeat e Manuela Brusoni (Asfor), Paolo Lucci (H3G), Michele De Sanctis (Sicurform), Tommaso Grimaldi, Andrea Pizzicaroli.

Un ringraziamento speciale a Giancarlo Soldati, caro amico ed esperto di formazione che ora svolge attività manageriali direttive. Nel 1999 Giancarlo mi chiese di aiutarlo a redigere il piano di formazione dell'Ospedale regionale di Lugano; la sua prima richiesta è stata come una pallina di neve in questo progetto durato sedici anni. Grazie Zac!

Massimo Soriani Bellavista

Voglio ringraziare tutte quelle persone che costituiscono un punto di riferimento nel mio percorso professionale e personale. Innanzitutto il professor Francesco Favotto, relatore della mia tesi di laurea e a quel tempo preside della facoltà di Economia di Padova, grazie a cui mi sono appassionata al management, e il professor Paolo Gubitta, a cui devo l'interesse per la gestione e organizzazione delle Risorse Umane in azienda e che mi ha dato la possibilità di accedere a un'esperienza di lavoro a Bruxelles al termine dei miei studi.

Un ringraziamento particolare a Tommaso Grimaldi, per avermi trasmesso la passione per l'educazione e la formazione professionale: penso sempre che se oggi mi occupo di formazione una buona responsabilità sia grazie a lui! Ringrazio anche i miei ex colleghi e amici di quella bellissima avventura: Odile, Sophie, Pauline, Tiziano, Marc, Pasqualino, Alexandra e all'allora presidente Yvan Bostyn. Il mio lavoro a Bruxelles è stato intervallato da un periodo di stage al Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) a Salonico: in particolare ringrazio l'ex direttore Johan Van Rens, i miei responsabili Nancy Toussaint e Marc Willem e i colleghi/amici Christine, John e Lisa per avere reso quel periodo ricco di contenuti sia professionali sia di vita.

Ringrazio consulenti e professori che ho incontrato in questi anni: Antonello Mocci e Gilberto Collinassi, perché la loro competenza nel mondo della formazione professionale a livello europeo ha arricchito il mio sapere personale; Françoise Rossion e Jean Yves Prax per avermi insegnato il Knowledge Management; Patrick Crasson per la sua competenza nel campo del management e dell'innovazione.

Ringrazio i miei insegnanti di clarinetto, il maestro Stefano Righetto e il maestro Luca Lucchetta, grazie ai quali amo la musica e perché i sette anni di studi in conservatorio mi hanno insegnato l'importanza della costanza e della caparbietà per raggiungere i propri obiettivi.

Ringrazio Massimo e i miei colleghi di Creattività, con cui ho realizzato questo progetto (e molti altri): è bello lavorare con persone appassionate del loro lavoro!

Ringrazio i miei amici, quelli di sempre e quelli nuovi, perché sono fortunata ad averli incontrati e di averli a fianco.

Infine, il ringraziamento più grande è per la mia famiglia: Alberto, Mariangela, Chiara, Giuseppe, Paola, Bruno e Alvisè, per avermi dato la libertà di esprimermi credendo nelle mie potenzialità, per avermi trasmesso i valori che oggi sono parte della mia persona e per essere esempio di famiglia che si ama sempre e nonostante tutto.

Anna Faggin

Nota per i lettori. Il libro che state per leggere è un libro “blended”, che si compone di una parte cartacea e una parte online (www.corpu.it e www.formatore.org, per la parte online si rinvia alla fine del volume).

“L'istruzione e la formazione sono le armi più potenti
per cambiare il mondo”.
Nelson Mandela

Prefazione

di *Antonello Calvaruso**

Il libro curato da Massimo Soriani Bellavista e Anna Faggin, che in questo momento state sfogliando, vi offre la possibilità di riflettere sul processo di trasformazione del mondo della formazione. Siamo in un momento di forte cambiamento indotto sia dalla modifica delle norme che regolamentano le attività dei professionisti non appartenenti ad Albi, sia dalla profonda trasformazione economica e sociale che comporta, piuttosto che un rinnovamento di strumenti e metodi, una riflessione profonda sulla “teoria dell’apprendimento” nel nuovo contesto.

Per questo motivo ho accolto con piacere l’invito degli Autori a soffermare l’attenzione su questo libro che, arricchendo la collana AIF, integra un altro libro, scritto nel 2009, relativo alla formazione finanziata curato sempre da Massimo Soriani Bellavista e pubblicato sempre in questa collana.

Questo libro tocca e rielabora l’universo degli “attori della formazione”, a partire dalla innovazione che AIF introdusse oltre quindici anni fa con la certificazione dei ruoli della formazione (formatore docente, progettista di formazione, responsabile di progetto, responsabile di centro/servizio di formazione e del tutor per l’e-learning con tutte le sue declinazioni), arricchendolo con altri ruoli dettati dall’esperienza sul campo quali il “coach”, il “consulente di formazione”, il “consulente di formazione finanziata”, il “Ceo e i manager”. Figure queste che fungono da volano della formazione; uno stimolo interessante ci viene anche alla visione dell’autoformazione che porta la persona a essere soggetto attivo della formazione.

Questa riflessione ci aiuta a recuperare i danni conseguenti a una generale disattenzione sulle necessità di rinnovamento indotte da un profondo cambiamento economico e sociale. Una disattenzione che ha consentito lo sviluppo di una concezione schizofrenica, se non riduttiva, del ruolo della formazione. Pur considerando la formazione una leva strategica dello svi-

* Presidente Nazionale AIF.