



Scuola Superiore del  
Commercio del Turismo  
dei Servizi e delle  
Professioni



# LE COMPETENZE MANAGERIALI: ANALISI, SVILUPPO E PROGETTAZIONE DI LABORATORI FORMATIVI



13 giugno 2012

Unione Confcommercio Milano - Sala Colucci

# I partner

## **SCUOLA SUPERIORE DEL COMMERCIO DEL TURISMO DEI SERVIZI E DELLE PROFESSIONI**

Fondata nel 1984 da CCIAA di Milano, Unione Confcommercio Imprese per l'Italia – Milano Lodi Monza e Brianza, CAPAC, Confcommercio Imprese per l'Italia, Confcommercio Lombardia – Imprese per l'Italia CFMT, FIDICOMET

- ▣ Formazione e aggiornamento per imprenditori, dirigenti, dipendenti, apprendisti e tutor aziendali
- ▣ Azioni di ricerca sui temi della gestione e organizzazione d'impresa e sulle metodologie didattiche
- ▣ Consulenza su presentazione e gestione di piani formativi aziendali o settoriali

## **CFMT BUSINESS SCHOOL SRL**

Fondata nel 2006 da CFMT, Confcommercio e Manageritalia

- ▣ Formazione a misura d'azienda e interaziendale
- ▣ Team building ed eventi emozionali
- ▣ Consulenza
- ▣ Self Empowerment

# Articolazione del progetto



# Autovalutazione e valutazione oggettiva

Profilazione e  
autovalutazione

Definizione, attraverso la compilazione di un questionario online del proprio profilo manageriale definito in base all'articolazione delle attività, al grado di autonomia, all'ampiezza delle leve di controllo possedute (indipendentemente dalla funzione di appartenenza). Autovalutazione del livello di padronanza delle competenze critiche per quel profilo.

Valutazione  
delle  
competenze  
manageriale

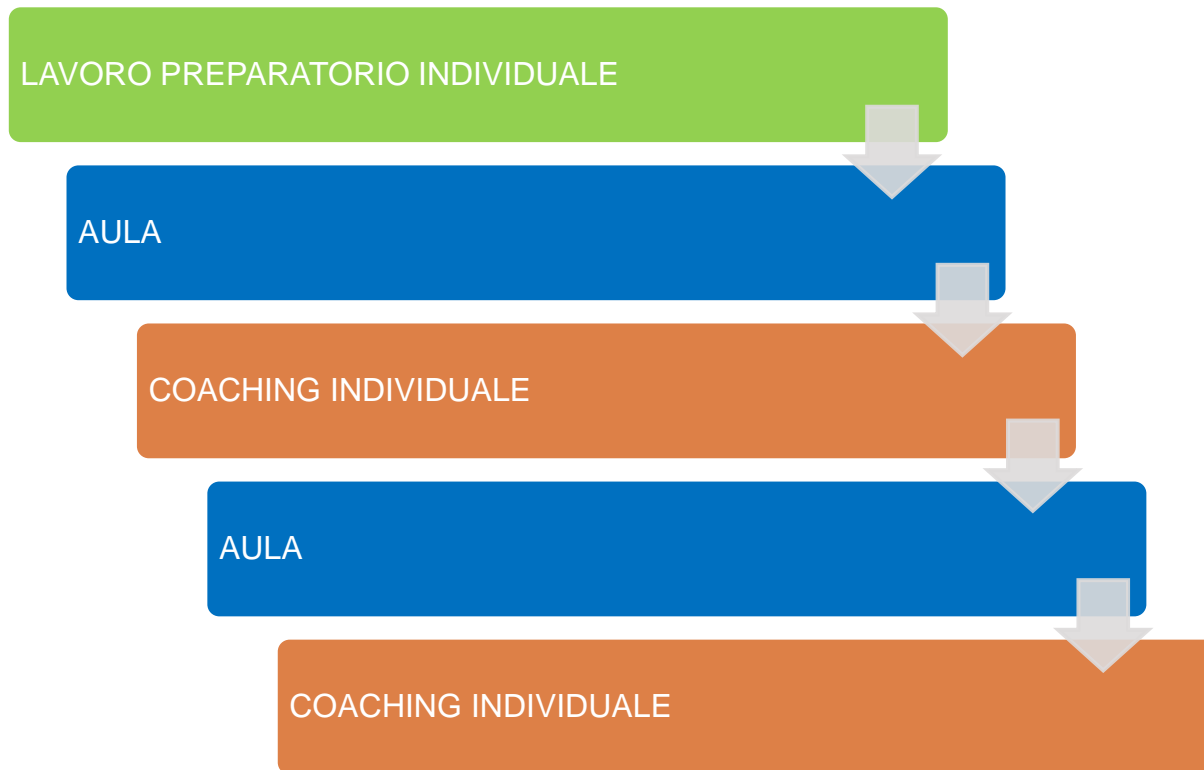
Assessment individuale con un esperto certificato al fine di ottenere una visione globale delle caratteristiche che delineano il proprio ruolo

Analisi del  
fabbisogno  
formativo

Individuazione delle aree di miglioramento e delle priorità di sviluppo

# Il laboratorio sperimentato: “Impostare e gestire il business”

## □ Modello formativo blended



# Il laboratorio virtuale

- Tool informatico grazie al quale i dirigenti e le aziende possono:
  - ▣ scegliere le competenze specifiche per il loro livello manageriale su cui impostare un Piano di Sviluppo Personale
  - ▣ Individuare le modalità e le metodologie più adatte per sviluppare le competenze scelte



Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario

Benvenuti nel **Laboratorio Virtuale** di Fondir nel quale potrete "tagliare e cucire" un **Piano di Sviluppo Personale** su misura per le esigenze delle Aziende e dei Dirigenti

Se vuoi accedere [clicca qui](#)



[Cos'è il piano di sviluppo personale?](#)

[Manuale Metodologico](#)



Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario

Per la costruzione del Piano di Sviluppo Personale è possibile scegliere tra 3 **profili manageriali definiti in base all'articolazione delle attività, al grado di autonomia e all'ampiezza delle leve di controllo possedute, indipendentemente dalla funzione di appartenenza.**

#### **Livello 1**

Profili manageriali caratterizzati da alta complessità e diversificazione delle attività e dei risultati presidiati, elevato grado di autonomia e ampiezza delle leve di controllo gestite direttamente (ad esempio ruoli aziendali come amministratore delegato e direttore generale).

#### **Livello 2**

Profili manageriali che possiedono alcune leve di controllo, un grado di autonomia importante ma focalizzato su un insieme di attività e risultati di maggiore omogeneità e minore complessità del Livello 1 (ad esempio ruoli aziendali come direttori di divisione, direttori di business unit e direttori di funzione).

#### **Livello 3**

Profili manageriali che presidiano singole unità organizzative, attività e risultati omogenei, con minore autonomia e leve di controllo del Livello 2 (ad esempio ruoli aziendali come responsabili di unità organizzativa o di area, ecc).

**Ho individuato il profilo e procedo**



**Storico Piani di Sviluppo**



**Modifica Password**



**Log Out**







Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario

Per la costruzione del Piano di Sviluppo Personale è possibile scegliere tra 3 **profili manageriali** definiti in base all' articolazione delle attività, al grado di autonomia e all' ampiezza delle leve di controllo possedute, indipendentemente dalla funzione di appartenenza.

#### **Livello 1**

Profili manageriali caratterizzati da alta complessità e diversificazione delle attività e dei risultati presidiati, elevato grado di autonomia e ampiezza delle leve di controllo gestite direttamente (ad esempio ruoli aziendali come amministratore delegato e direttore generale).

#### **Livello 2**

Profili manageriali che possiedono alcune leve di controllo, un grado di autonomia importante ma focalizzato su un insieme di attività e risultati di maggiore omogeneità e minore complessità del Livello 1 (ad esempio ruoli aziendali come direttori di divisione, direttori di business unit e direttori di funzione).

#### **Livello 3**

Profili manageriali che presidiano singole unità organizzative, attività e risultati omogenei, con minore autonomia e leve di controllo del Livello 2 (ad esempio ruoli aziendali come responsabili di unità organizzativa o di area, ecc).





Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario

Per poter scegliere in maniera più contestualizzata uno tra i tre profili proposti, è possibile accedere a un sistema di **profilazione** compilando un **questionario di autovalutazione** che potrà anche essere utilizzato come suggerimento per la costruzione del proprio Piano di Sviluppo Personale

Accedi al sistema di profilazione e autovalutazione



Se ritenete di aver già individuato il Vostro profilo manageriale e non avete la necessità di autovalutarvi, potete procedere direttamente alla costruzione del Piano di Sviluppo Personale

Ho individuato il profilo e procedo



Storico Piani di Sviluppo



Modifica Password



Log Out





Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua  
dei dirigenti del terziario

## BENVENUTI NEL SISTEMA DI PROFILAZIONE E AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E PERFORMANCE MANAGERIALI

Si tratta di un sistema disponibile per i dirigenti delle aziende associate a Fondir attraverso cui è possibile identificare il profilo manageriale di riferimento e valutare l'eventuale gap delle performance rispetto allo standard del profilo.

I dirigenti di aziende che applicano i contratti commercio e trasporti possono accedere al sistema direttamente [cliccando qui](#) e inserendo il codice MIT (compreso gli zeri) e la password già utilizzati nell'area riservata Manageritalia.

I dirigenti di aziende che applicano altri contratti (es. banche e assicurazioni) possono richiedere le credenziali [cliccando qui](#). Entro 48 ore riceveranno via e-mail le coordinate per l'accesso al sistema di valutazione.

State uscendo dal Laboratorio Virtuale. Al termine del percorso di autovalutazione, potrete comunque accedere nuovamente al Laboratorio attraverso la piattaforma di Fondir



Piano di sviluppo personale di **Nome e cognome dirigente/gruppo di dirigenti**

## Scelta del Profilo

Livello 3



Aggiorna

Di seguito sono elencate le Unità di Attività/Competenze che definiscono il profilo; selezionate quelle (al massimo 3) che intendete sviluppare.

Consigli per la scelta delle Unità di Attività/Competenze, [si legga qui.](#)

- AB3. Definire la strategia all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- AC3. Concordare e controllare il raggiungimento degli obiettivi all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- AD2. Comunicare e monitorare l'implementazione della cultura, dei valori e delle politiche aziendali all'interno di più aree, tra loro eterogenee, e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
- BA2. Sviluppare e innovare alcuni processi omogenei per rispondere alle esigenze dei clienti interni ed esterni
- DA1. Sviluppare i rapporti con i propri superiori
- EA1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi
- FA3. Definire ed elaborare proposte per ottenere le risorse finanziarie all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità
- GA1. Favorire il gioco di squadra all'interno del proprio team
- GC1. Favorire e supportare lo sviluppo delle persone nel proprio team
- GD1. Delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate



Piano di sviluppo personale di **Nome e cognome dirigente/gruppo di dirigenti**

## Livello Manageriale : Livello 3

Unità di Attività/Competenza 1 di 1



**FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità**



**Aggiorna**

Di seguito sono elencati i performance criteria/indicatori che caratterizzano l'Unità di Attività/Competenza che avete scelto di sviluppare e che vedete sopra; selezionate i Performance Criteria/Indicatori (al massimo 2) su cui volete impostare il Piano di Sviluppo

Consigli per la scelta dei Performance Criteria/Indicatori

- stimi ricavi e costi, basandoti su dati storici corretti e raccogliendo informazioni sui trend attuali e sugli sviluppi futuri
- presenti e negozi il tuo budget in maniera chiara e concisa nel formato richiesto, indicando chiaramente i benefici netti derivanti dalle voci di costo proposte, dichiarando in maniera trasparente ogni assunto e i livelli di tolleranza che hai previsto
- definisci le attività da svolgere per conseguire gli obiettivi negoziati in base ad una scala di priorità e le condividi con tutti gli interessati
- controlli lo stato di avanzamento dei ricavi e dei costi rispetto al budget e in caso di variazioni riferisci in maniera puntuale e specifica in merito alle ragioni che hanno portato a tali variazioni e metti in atto azioni correttive



Piano di sviluppo personale di **Nome e cognome dirigente/gruppo di dirigenti**

## **Livello Manageriale: Livello 3**

**Unità di Attività/Competenza 1 di 1**

**FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità**

**Performance criteria/Indicatore 1 Di 1**

**presenti e negozi il tuo budget in maniera chiara e concisa nel formato richiesto, indicando chiaramente i benefici netti derivanti dalle voci di costo proposte, dichiarando in maniera trasparente ogni assunto e i livelli di tolleranza che hai previsto**



**Aggiorna**

**Questo Performance Criteria/Indicatore può essere sviluppato con le seguenti azioni.**

**Consigli per la scelta delle azioni**

- Corsi di formazione comportamentale
- Corsi di formazione operativi e applicativi su una singola unità di attività, customizzata sulla realtà aziendale e di ruolo, con momenti di feedback individuale
- Corsi di formazione tecnica
- Osservazione di top performers/best practices (persone/aziende) nell'unità di attività/performance criteria e ricerca di feedback informali
- Sperimentazione comportamenti relativi ad unità di attività/performance criteria in azienda e ricerca di feedback informali
- Studio/autoformazione/confronto con esperti



**Piano di sviluppo personale di**

Unità di attività/competenze	Azioni di Sviluppo	Note	Tempi
FB1 - Gestire il budget della propria organizzazione/azienda o area di responsabilità	Corsi di formazione tecnica	Seminario su metodologie e tecniche di programmazione e controllo	Primo semestre 2012
	Percorso di affiancamento a top performers nell'unità di attività/performance criteria, con momenti di feedback strutturati	Individuare chi coinvolgere all'interno dell'azienda	Il percorso durerà all'incirca 6 mesi (da metà del 2012) con 2 momenti di confronto intermedi
HC1 - Ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni	Coaching individuale su unità di attività	Allenamento individuale per affrontare tematiche e aree di business non abituali; sviluppo del pensiero laterale	Ottobre 2012 – marzo 2013

[Modifica il Piano di Sviluppo Personale](#)

[Salva il Piano di Sviluppo Personale](#)

[Proposte già attive sulla bacheca Fondir](#)

[Inserisci il tuo PSP nel Learning Plan di Fondir](#)

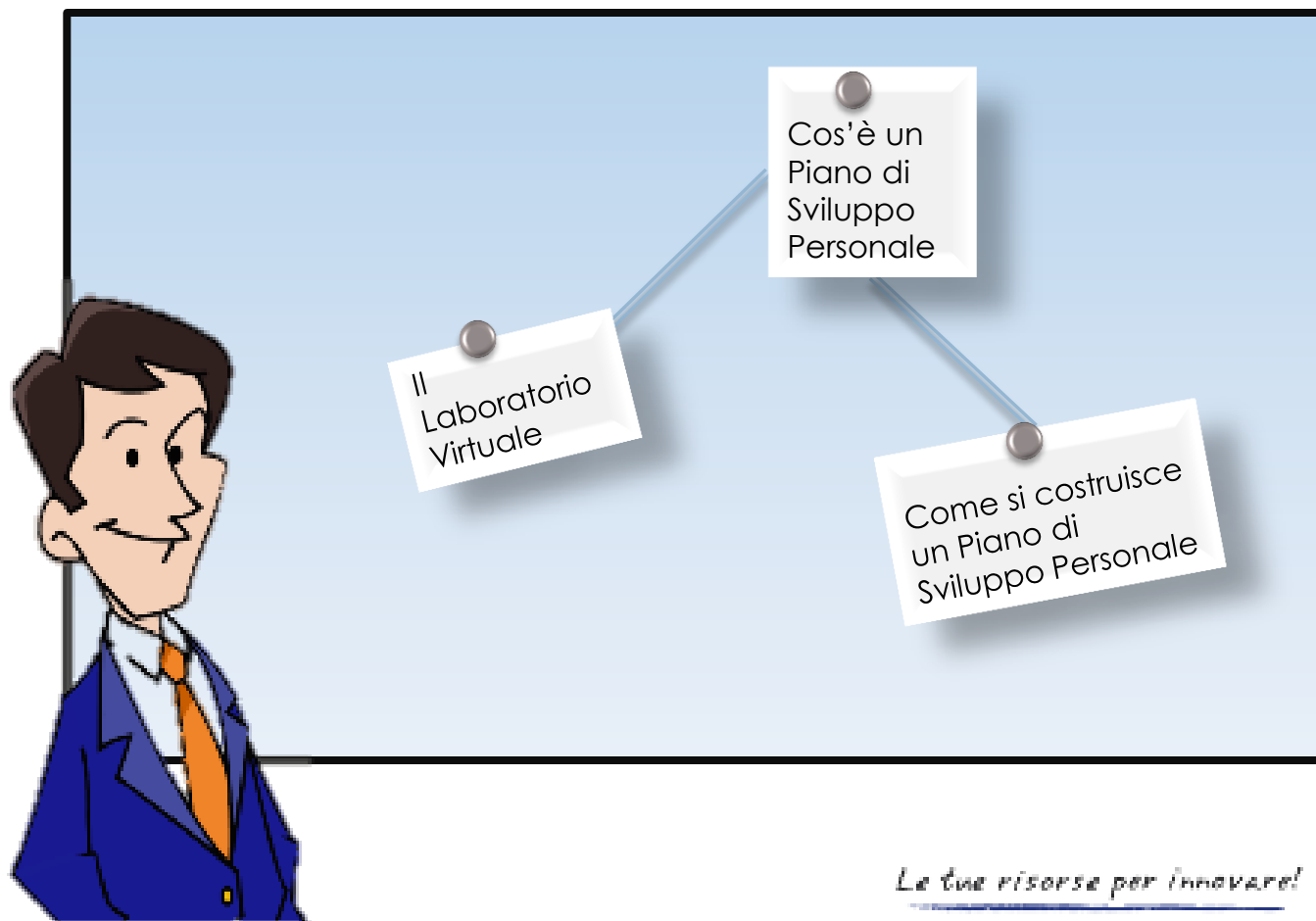


# La diffusione dei risultati: il tutorial

E' stato realizzato un tutorial relativo al Laboratorio Virtuale.

Si tratta di un filmato che spiega in pochi minuti gli obiettivi e il funzionamento del Laboratorio Virtuale, con lo scopo di stimolare i dirigenti ad accedervi.







Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua  
dei dirigenti del terziario

Piano di sviluppo personale di **Nome e cognome dirigente/gruppo di dirigenti**

## ? Scelta del Profilo

Livello 3



Aggiorna

Di seguito sono elencate le Unità di Attività/Competenze che definiscono il profilo; selezionate quelle (al massimo 3) che intendete sviluppare.

Consigli per la scelta delle Unità di Attività/Competenze, [si legga qui.](#)

- AD2. Comunicare e monitorare l'implementazione della cultura, dei valori e delle politiche aziendali all'interno di più aree, tra loro eterogenee, e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
- BA2. Sviluppare e innovare alcuni processi omogenei per rispondere alle esigenze dei clienti interni ed esterni
- DA1. Sviluppare i rapporti con i propri superiori
- EA1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi
- FA3. Definire ed elaborare proposte per ottenere le risorse finanziarie all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità
- GAT. Favorire il gioco di squadra all'interno del proprio team
- GC1. Favorire e supportare lo sviluppo delle persone nel proprio team
- GD1. Delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate
- GD2. Distribuire e controllare il lavoro delle persone temporaneamente coordinate
- HC1. Ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni



Piano di sviluppo personale di **Nome e cognome dirigente/gruppo di dirigenti**

## Scelta del Profilo

Livello 3



Aggiorna

Di seguito sono elencate le Unità di Attività/Competenze che definiscono il profilo; selezionate quelle (al massimo 3) che intendete sviluppare.

Consigli per la scelta delle Unità di Attività/Competenze, [si legga qui](#).


- AB3. Definire la strategia all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- AC3. Concordare e controllare il raggiungimento degli obiettivi all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- AD2. Comunicare e monitorare l'implementazione della cultura, dei valori e delle politiche aziendali all'interno di più aree, tra loro eterogenee, e prevalentemente orientate al medio-lungo periodo
- BA2. Sviluppare e innovare alcuni processi omogenei per rispondere alle esigenze dei clienti interni ed esterni
- DA1. Sviluppare i rapporti con i propri superiori
- EA1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi
- FA3. Definire ed elaborare proposte per ottenere le risorse finanziarie all'interno di un'area omogenea di responsabilità
- FB1. *Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità*
- GA1. Favorire il gioco di squadra all'interno del proprio team
- GC1. Favorire e supportare lo sviluppo delle persone nel proprio team
- GD1. Delegare obiettivi e gestire i risultati delle persone stabilmente coordinate



Piano di sviluppo personale di | **Nome e cognome dirigente/gruppo di dirigenti**

## Livello Manageriale : Livello 3

Unità di Attività/Competenza 1 di 1

 **FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità**

 **Aggiorna**

Di seguito sono elencati i **performance criteria/indicatori** che caratterizzano l'Unità di Attività/Competenza che avete scelto di sviluppare e che vedete sopra; **selezionate i Performance Criteria/Indicatori (al massimo 2) su cui volete impostare il Piano di Sviluppo**

Consigli per la scelta dei Performance Criteria/Indicatori

- stimare i ricavi e i costi, basandosi su dati storici corretti e raccogliendo informazioni sui trend attuali e sugli sviluppi futuri**
- presentare e negoziare il tuo budget in maniera chiara e concisa nel formato richiesto, indicando chiaramente i benefici netti derivanti dalle voci di costo proposte, dichiarando in maniera trasparente ogni assunto e i livelli di tolleranza che hai previsto**
- definisci le attività da svolgere per conseguire gli obiettivi negoziati in base ad una scala di priorità e le condividi con tutti gli interessati**
- controlli lo stato di avanzamento dei ricavi e dei costi rispetto al budget e in caso di variazioni riferisci in maniera puntuale e specifica in merito alle ragioni che hanno portato a tali variazioni e metti in atto azioni correttive**



## Livello Manageriale : Livello 3

Unità di Attività/Competenza 1 di 1



**FB1. Gestire il budget della propria Organizzazione/Azienda o area di responsabilità**



**Aggiorna**

Di seguito sono elencati i performance criteria/indicatori che caratterizzano l'Unità di Attività/Competenza che avete scelto di sviluppare e che vedete sopra; selezionate i Performance Criteria/Indicatori (al massimo 2) su cui volete impostare il Piano di Sviluppo

Consigli per la scelta dei Performance Criteria/Indicatori

- stimi ricavi e costi, basandoti su dati storici corretti e raccogliendo informazioni sui trend attuali e sugli sviluppi futuri
- presenti e negozi il tuo budget in maniera chiara e concisa nel formato richiesto, indicando chiaramente i benefici netti derivanti dalle voci di costo proposte, dichiarando in maniera trasparente ogni assunto e i livelli di tolleranza che hai previsto
- definisci le attività da svolgere per conseguire gli obiettivi negoziati in base ad una scala di priorità e le condividi con tutti gli interessati
- controlli lo stato di avanzamento dei ricavi e dei costi rispetto al budget e in caso di variazioni riferisci in maniera puntuale e specifica in merito alle ragioni che hanno portato a tali variazioni e metti in atto azioni correttive



# Gli aspetti innovativi del “Laboratorio Virtuale”

- Una guida alla personalizzazione del Piano di Sviluppo del dirigente o di un gruppo di dirigenti a partire dal proprio ruolo e dalle competenze che il ruolo prevede
- L'utilizzo di un modello “blended” che propone metodologie e strumenti formativi in funzione delle competenze che si vogliono sviluppare
- Valorizzazione degli strumenti del sistema Fondir



Scuola Superiore del  
Commercio del Turismo  
dei Servizi e delle  
Professioni



# GRAZIE DELL'ATTENZIONE

