

- le fonti e i "driver" dell'innovazione: la domanda del mercato vs la tecnologia dominata dall'azienda
- superare la sindrome "Not invented here": "aprire" i processi di innovazione
- esercitazione: quali sono i momenti critici nel funnel dell'innovazione?
- Allineare prodotti, mercati e tecnologie: il roadmapping tecnologico**
- roadmapping: uno strumento per "leggere" il futuro
- come utilizzare il roadmapping in azienda
- esercitazione: simulazione di un workshop di roadmapping
- Reti e processi di collaborazione per fare innovazione e sviluppare know-how**
- lo scouting delle potenziali soluzioni (tecnologie, processi, materiali) e dei partner

- gli accorgimenti per progettare e fare innovazione insieme

Dalla Strategia al Piano prodotto

Gli strumenti per costruire il Piano prodotto

- la costruzione del team interfunzionale
- il QFD e lo Sviluppo Prodotti
- individuazione dei bisogni dei clienti
- la prioritizzazione dei bisogni: la Survey
- benchmarking e analisi di mercato
- organizzazione delle richieste del cliente: il Preplan/Quality Plan
- lo sviluppo delle caratteristiche di prodotto
- dal concept alle specifiche di prodotto

Docenti

Stefano Biazzo, Professore di Gestione dell'Innovazione e di Organizzazione e Misurazione delle prestazioni presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova

Stefano Tasselli, Consulente di direzione esperto nell'ambito dei processi di innovazione

Date: 27 gennaio, 2 febbraio 2012

Orario: 9.00-18.00

Date: 9 febbraio 2012

Orario: 14.30-18.30

Date: 16 febbraio 2012

Orario: 9.00-13.00

5. Network e strumenti per la green innovation e le energie rinnovabili

L'intervento formativo ha l'obiettivo di sviluppare le conoscenze che consentono al dirigente di assumere decisioni efficaci sull'adozione di soluzioni inerenti al tema delle energie rinnovabili, che è in continua evoluzione, sia dal punto di vista normativo che tecnologico.

Per un'azienda che vuole **adottare soluzioni** per il risparmio energetico

o che desideri **entrare come player nel mercato degli impianti o delle tecnologie** è importante la conoscenza (da parte del management) delle **opportunità normative e le prospettive**, anche di medio-lungo termine, collegate alle diverse fonti di energia.

L'intervento formativo offre uno sguardo complessivo, in una prospettiva manageriale, sugli aspetti da tenere in considerazione dal punto di vista degli investimenti e della dimensione economico-finanziaria nell'attivare un processo decisionale sul tema.

Particolare attenzione sarà rivolta:

- **alle aree e ai sistemi tecnologici "di frontiera" dal punto di vista dell'innovazione** (ad esempio le più recenti soluzioni fotovoltaiche e il tema delle "smart grids"), che possono offrire opportunità di redditività rilevanti alle imprese del territorio e contemporaneamente un'occasione di sviluppo delle competenze di particolare rilievo
- alla **dimensione "collaborativa" dello sviluppo dell'innovazione**, in particolare in riferimento a quegli ambiti nei quali conta la massa critica in termini dimensionali e di know-how che spesso costituisce un fattore penalizzante per le PMI.

Destinatari

L'intervento formativo è rivolto ai dirigenti appartenenti non solo all'area tecnica, ma a tutte le aree organizzative coinvolte nel processo decisionale e progettuale collegato all'adozione di soluzioni in quest'ambito: Responsabili ufficio tecnico, Responsabili ricerca e sviluppo, Responsabili marketing, Responsabili operations.

Argomenti del corso

- Gli scenari europei sulle energie alternative
- Le prospettive e le opportunità nazionali
- Le opportunità nell'adozione di tecnologie per l'efficienza energetica e per l'utilizzo di fonti rinnovabili.
- Le opportunità di business nei settori delle tecnologie e dell'impiantistica per l'energia da fonti rinnovabili.
- L'evoluzione della ricerca nello studio di nuove tecnologie inerenti le fonti rinnovabili.
- I processi collaborativi nell'innovazione tecnologica nell'ambito della "green economy".

Docenti

Paolo Gurisatti, Economista industriale, responsabile ricerca e sviluppo di Habitech, Distretto tecnologico Trentino per l'energia e l'ambiente

Dr. Alberto Rigoni, Consulente in ambito energetico (fonti rinnovabili ed efficienza energetica)

Marco Pezzaglia, Direttore del Centro studi per le fonti rinnovabili della Fondazione Re-energy Foundation, già collaboratore dell'Authority per l'Energia

Date: 23, 26 gennaio 2012

Orario: 9.00-13.00

Date: 7 febbraio 2012

Orario: 9.00-18.00

6. La condivisione della conoscenza nell'impresa e nei network: dalle strategie ai metodi

Una delle sfide per il management è lo sviluppo del capitale intellettuale dell'impresa, attraverso opportuni strumenti di condivisione, che consentano di trasformare in azione la conoscenza "rilevante" per la gestione dei diversi processi organizzativi.

In questo senso è una tendenza sempre più diffusa quella di inserire tra gli **obiettivi del management** la capacità di **"sviluppare" i collaboratori**, anche attraverso la trasmissione di conoscenze operative e utili nel problem solving quotidiano.

I dirigenti sono considerati da questo punto di vista dei **"Knowledge Expert"** che condividono e trasmettono non soltanto il loro know how professionale, ma anche la "Company Way" ovvero i modi e gli stili nel fare il business (fidelizzare e gestire i clienti, fare innovazione, gestire e valorizzare le persone, ecc.).

La condivisione di questi tipi di conoscenza non sempre richiede dei contesti d'aula: può essere più efficace l'adozione di **metodologie e tecnologie innovative**, che incrementano l'efficienza e l'efficacia nel diffondere il know-how.

Il percorso è organizzato in due parti:

- la **prima giornata** è rivolta in particolare ai **responsabili delle risorse umane**. Ha l'obiettivo di trasmettere stimoli ed **esperienze "di frontiera"** rispetto alle modalità di gestione delle risorse umane, in particolare ai processi formalizzati di diffusione della conoscenza, allo sviluppo di corporate universities, alla gestione di knowledge expert.
- le **successive tre giornate** sono rivolte ai dirigenti appartenenti a **tutte le aree organizzative** (knowledge expert) per aiutarli a sviluppare strumenti efficaci (ed efficienti) per la condivisione della conoscenza, anche con una prospettiva inter-aziendale e di network professionale, anche a partire da esperienze concrete che verranno descritte in aula.

Argomenti del corso per i responsabili delle risorse umane

- Gestire e diffondere la conoscenza: dalla teoria alla pratica
- Le corporate universities e le faculties d'impresa: come cambiano
- I knowledge-expert e il valore dell'impresa (portatori di know-how / valori / esperienza trasmissibile)
- I sistemi di gestione "per obiettivi" e la propensione alla diffusione del know-how
- Gestire la conoscenza dentro e fuori l'impresa: il capitale relazionale e la conoscenza
- Gli strumenti per una gestione avanzata della trasmissione della conoscenza in prospettiva dirigente-collaboratore

- Le comunità professionali (opportunità e punti di attenzione).

Date: 20 febbraio 2012

Orario: 9.00-18.00

Argomenti del corso per i knowledge expert

Gli strumenti per una gestione avanzata della trasmissione della conoscenza in prospettiva dirigente-collaboratore

- la progettazione di attività di apprendimento in aula e "oltre l'aula"
- sperimentazione in gruppo di una tecnica innovativa per la trasmissione della conoscenza: lo storytelling
- il feedback e il coaching come strumenti di apprendimento
- come gestire il training on the job
- come preparare un intervento in aula
- la gestione dell'aula nei processi di trasferimento formalizzato delle competenze

Gli approcci emergenti e "2.0" alla gestione della conoscenza

- reti della conoscenza e dell'innovazione "aperta": fornitori, partner e competitors
- l'Organizational Network Analysis per identificare e sviluppare i percorsi dell'apprendimento
- il social networking e le comunità di pratica
- network professionale e sviluppo della performance individuale
- gli accorgimenti per evitare criticità nell'apertura dell'impresa

Docenti

Salvatore Garbellano, Consulente senior per le metodologie di gestione delle risorse umane e formatore sui temi del management. Docente a contratto di Gestione delle Risorse umane presso il Politecnico di Torino

Ferruccio Cavallin, Psicosociologo esperto nella formazione dei formatori e nella valorizzazione delle risorse personali e di gruppo

Emanuele Scotti, Esperto di sistemi di apprendimento supportati dalle tecnologie e di community management. Sviluppa progetti di analisi delle competenze, sistemi distribuiti di apprendimento, analisi dei network sociali in azienda, coltivazione di Comunità di Pratica con modelli emergenti

Corrado Petrucco, Professore associato presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Padova dove insegna Tecnologie della Formazione. Si occupa di tecnologie e metodi che favoriscono la costruzione collaborativa di conoscenza ed il problem solving nelle comunità di pratica, in particolare attraverso il Digital Storytelling

Date: 30 gennaio, 7, 13 febbraio 2012

Orario: 9.00-18.00



Competenze manageriali per l'innovazione e il change management

Piano Fondirigenti Territoriale

FDIR 3152

Avviso 1/2011

Un progetto finanziato a supporto delle performances manageriali

Le tensioni competitive degli ultimi tre anni hanno alimentato il livello di imprevedibilità degli scenari e delle condizioni in cui si esercita l'azione manageriale. Questo cambiamento ha un effetto sulle attese rispetto al ruolo e alle competenze dei dirigenti: **l'incertezza richiede competenze manageriali articolate per gestire processi di cambiamento organizzativo e di innovazione** che non possono conoscere soste.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Si registra inoltre **un cambiamento del concetto stesso di leadership**, innanzitutto attraverso un superamento della distinzione tra leadership e management. In altri termini una componente sempre più importante della managerialità è un solido sistema di **competenze gestionali e professionali**, la cui criticità viene messa in luce proprio dalla necessità di prendere decisioni in condizioni di eccezionale turbolenza e di carenza di informazioni.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il presente progetto costruisce **un'offerta formativa flessibile e modulare**, pensata per supportare i dirigenti nello sviluppo di competenze manageriali e tecnico-gestionali.

I Corsi

1. La pianificazione strategica in tempi di incertezza

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Obiettivi
Il mestiere del dirigente è particolarmente impegnativo negli ultimi anni: dal punto di vista strategico c'è la necessità di **fronteggiare le fonti di incertezza ambientale**, attraverso un **processo di pianificazione** che aiuta a guardare e pensare a medio-lungo termine. Questa necessità è particolarmente significativa per le imprese di piccole e medie dimensioni, più esposte in genere alle oscillazioni della domanda e alle turbolenze del mercato. L'intervento formativo alterna momenti di docenza allo svolgimento di **esercitazioni**.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Destinatari

Dirigenti che appartengono a tutte le aree organizzative, direttori generali.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Argomenti del corso

I "perchè" della pianificazione strategica in tempi di incertezza
L'attualizzazione dei concetti di strategia

- la costruzione della strategy map
- oceano blu e ricerca di opportunità strategiche
- esercitazioni e discussione

Le modalità di strutturazione dei processi di Pianificazione Strategica nei momenti di turbolenza competitiva

- l'analisi dell'ambiente
- il ritmo della pianificazione
- la costruzione di scenari
- la tempestività della pianificazione

Impostare i processi di Pianificazione Strategica

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Docente

Andrea Stefani, Consulente Direzionale esperto in progettazione e gestione dei sistemi di pianificazione strategica e controllo di gestione

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Date: 24, 31 gennaio e 15 febbraio 2012

Orario: 9.00-18.00

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

2. Dalla Strategia all'Execution: costruire l'efficacia dell'azione manageriale

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Obiettivi

I dirigenti sono chiamati a rispondere non solo della capacità di **definizione degli obiettivi**, ma soprattutto della loro **realizzazione**, che coinvolge processi di evoluzione organizzativa e cambiamento delle prassi dei singoli collaboratori. In altri termini, per raggiungere obiettivi, il manager è chiamato a "guardare fuori" e contemporaneamente a sviluppare, nel proprio ambito d'azione, processi di innovazione organizzativa e di coinvolgimento della propria squadra.

Questo intervento formativo affronta **il tema dell'efficacia attraverso due strumenti principali**:

- il coaching manageriale verso i collaboratori**

- le Balanced Scorecards**

Per quanto attiene alle **competenze di coaching**, è sempre più evidente come i manager siano oggi sempre più consapevoli che risultati eccellenti sono raggiungibili solo attraverso le performances di tutto il gruppo di lavoro: in questo senso è utile sviluppare competenze per guidare e far crescere le skills dei propri collaboratori. In questa prospettiva, la strumentazione del **"coaching"** è un importante complemento delle competenze manageriali e un elemento di **"amplificazione" della leadership**. Lo strumento delle **Balanced Scorecards** rappresenta un raccordo importante tra la definizione della strategia e l'Execution, in particolare in condizioni di elevata turbolenza ambientale. Si tratta di un metodo che garantisce alla dirigenza aziendale gli strumenti necessari per creare un nuovo sistema di management per formulare, comunicare e implementare strategie, per ottenere feedback strategici e per adattare la formulazione degli obiettivi alle strategie definite.

Destinatari

Dirigenti che appartengono a tutte le aree organizzative.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Argomenti del corso

Il coaching: una solida opportunità per il cambiamento

- definizione e origini del Coaching
- filosofia e principi del Coaching
- applicazioni del Coaching in ambito manageriale

Il leader coach

- le qualità di un buon Coach
- perché il Coaching è uno strumento efficace
- la conversazione e il linguaggio
- trovare soluzioni con il Coaching
- applicare il Coaching nella propria realtà lavorativa
- le competenze-chiave per il Coaching
- l'approccio del Coach al cambiamento
- l'auto-sviluppo
- il modello di relazione
- simulazioni pratiche

Le Balanced Scorecards

- come collegare le scelte di breve periodo con quelle di lungo
- il rapporto tra BSC e strategia
- l'approccio delle Balanced Scorecards: guardare avanti, guardare anche “fuori dall'impresa”, focalizzare l'azione manageriale e dei collaboratori

L'applicazione pratica delle BSC

- le dimensioni di analisi previste dal modello
- strutturare un sistema nel quale le scelte siano orientate
- accorgimenti organizzativi per implementare in modo efficace le BSC

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Docenti

Roberto Gesuato, Consulente aziendale nell'area formazione e comportamento organizzativo

Andrea Stefani, Consulente Direzionale esperto in progettazione e gestione dei sistemi di pianificazione strategica e controllo di gestione

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Date: 17, 24, 26 ottobre, 3, 9 novembre 2011

Orario: 9.00-18.00

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

3. Attività di coaching a supporto delle competenze manageriali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Obiettivi

Il presente intervento formativo si svolge attraverso **interventi di coaching individuale**. L'obiettivo dell'intervento è di supportare il processo di applicazione degli strumenti del **"manager coach"** sviluppati nell'intervento formativo “Dalla Strategia all'Execution: costruire l'efficacia dell'azione manageriale”.

Dal punto di vista metodologico, l'opportunità è di ottenere **una supervisione da parte dell'esperto** che ha affrontato il tema del coaching dal punto di vista formativo.

Questa elevata personalizzazione dell'intervento consente di sviluppare nel dirigente una maggiore "confidenza" nella capacità di gestire a sua volta in modo efficace la relazione di coaching nei confronti dei propri collaboratori.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Destinatari

Dirigenti appartenenti a tutte le aree organizzative.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Aspetti organizzativi

Gli incontri individuali sono rivolti elettivamente ai partecipanti all'intervento 2. È possibile coinvolgere in questa attività complessivamente 5 dirigenti.

Il supporto si sviluppa in 3 incontri con l'esperto, su appuntamento in date proposte da Risorse in Crescita, della durata di 2 ore ciascuno.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Coach

Roberto Gesuato, Consulente aziendale nell'area formazione e comportamento organizzativo

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

4. Dalla strategia alla competitività attraverso il prodotto e l'open innovation

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

L'intervento formativo aiuta il dirigente ad applicare le linee strategiche d'impresa sul versante della **definizione del Piano prodotti**. Uno degli aspetti che si collegano strettamente alla strategia dell'impresa è infatti la capacità di stabilire quali famiglie di prodotti realizzare, mantenere in produzione, far cessare in una prospettiva di medio-lungo termine, con una forte attenzione al mercato e alle esigenze attuali e potenziali del cliente. In questo processo sono coinvolte le figure dirigenziali sia dell'ambito **commerciale/marketing** che dell'area **progettazione/R&S**. Gli stessi strumenti che vengono trasmessi in questo intervento formativo integrano a vari livelli le due prospettive: lo sguardo alle esigenze del cliente (raccolte in modo sistematico attraverso metodi opportuni) e le caratteristiche del prodotto (in particolare con attenzione agli aspetti più rilevanti agli occhi del cliente e in grado di influenzare il valore del mix prodotto/servizio).

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Destinatari

Responsabili ufficio tecnico, responsabili ricerca e sviluppo, responsabili marketing, responsabili di stabilimento.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Argomenti del corso

Le strategie di open innovation

- il management dell'innovazione: uno sguardo strategico sui processi di innovazione (innovation funnel)

A chi è rivolto il progetto

Possono partecipare i dirigenti in servizio, occupati presso aziende aderenti a **Fondirigenti** che siano classificabili come **piccole e medie imprese** secondo il criterio comunitario (così come indicato nel Regolamento (CE) N. 800/2008 della Commissione) oppure che abbiano in organico **un numero massimo di 20 dirigenti**.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Come aderire

L'adesione al progetto è gratuita.

È possibile partecipare anche a singoli moduli.

L'azienda contribuisce al progetto esclusivamente retribuendo i dirigenti durante le giornate di svolgimento del corso.

Per aderire è necessario compilare la Scheda di adesione richiedendola a Risorse in Crescita.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Sede di svolgimento

Gli incontri si terranno presso la sede di Risorse in Crescita, Villa Valmarana Morosini, Via G. Marconi, 103, Altavilla Vicentina.

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Per informazioni:

Dr. Fabio Pierobon

Risorse in Crescita

Tel. 0444 333710 - fax 0444 232698

e-mail: f.pierobon@risorseincrescita.it

www.risorseincrescita.it

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali

Il modello di relazione tra le competenze manageriali e le competenze gestionali