

## VERBALE DI ACCORDO

Roma, 12 dicembre 2022

tra

FSTECHNOLOGY S.P.A

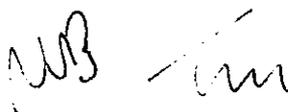
e

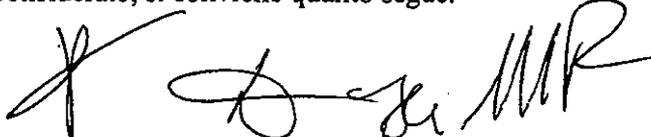
le Organizzazioni sindacali Filt-Cgil Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Ferrovieri, Slm Fast Confasal e Orsa Ferrovie,

premesso che:

- la Società **FSTECHNOLOGY S.P.A.** occupa circa 496 dipendenti (escluso personale dirigente) ed è dislocata su tutto il territorio nazionale;
- il Fondo Nuove Competenze (di seguito, "FNC") è uno strumento di politica attiva del lavoro istituito per contrastare gli effetti economici della pandemia da Covid 19, successivamente inserito tra gli interventi che, insieme al programma GOL e al sistema duale, completano il Piano Nazionale Nuove Competenze previsto nell'ambito del PNRR quale "quadro di coordinamento strategico per gli interventi di aggiornamento/riqualificazione volti a fronteggiare i fabbisogni di nuove competenze derivanti dalle transizioni digitali ed ecologiche e dagli effetti della pandemia da COVID 19";
- il FNC ha pubblicato l'Avviso Pubblico Fondo Nuove Competenze Edizione II, emanato in attuazione del decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, del 22 settembre 2022 di rifinanziamento del FNC;
- il FNC rimborsa una parte del costo delle ore di lavoro rimodulate destinate alla frequenza di percorsi di sviluppo delle competenze;
- ai fini dell'ammissibilità al contributo, le istanze devono essere relative ad accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro sottoscritti dalle rappresentanze sindacali;
- la Società intende promuovere l'innalzamento del livello del capitale umano, offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze al fine di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato di lavoro, attraverso l'adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, in risposta alle transizioni digitali;
- le parti con la presente intesa intendono definire un progetto formativo indirizzato all'accrescimento delle competenze dei lavoratori, individuate nell'ambito delle seguenti classificazioni internazionali:
  - con riferimento ai processi nell'ambito della transizione digitale: competenze digitali di base, per le quali il quadro di riferimento è costituito dal modello europeo «DigComp 2.1»;
- l'attività di formazione è, di norma, finanziata dai Fondi paritetici interprofessionali secondo la disciplina da essi prevista, anche in merito alle verifiche previste in capo ai medesimi,

tutto ciò premesso e considerato, si conviene quanto segue:







Le premesse formano parte integrante e sostanziale del presente accordo.

Le parti, con il presente accordo, intendono realizzare una specifica intesa di rimodulazione dell'orario di lavoro destinato a percorsi di sviluppo delle competenze dei lavoratori, ai sensi del Decreto interministeriale del 22 settembre 2022 (Rifinanziamento del Fnc), del Decreto interministeriale integrativo del 22 gennaio 2021, del Decreto interministeriale del 9 ottobre 2020 e del Decreto legge "Rilancio" 2020 (ex art. 88, co. 1, del decreto-legge n. 34 del 2020 e art. 4 del decreto-legge n. 104 del 2020).

## FABBISOGNI FORMATIVI AZIENDALI E PROGETTI FORMATIVI PER LO SVILUPPO DI COMPETENZE

Il Gruppo FS Italiane identifica l'innovazione digitale e le persone come i due fattori abilitanti del Piano Industriale.

Innovazione, digitalizzazione e connettività come fattore abilitante per rendere gli utenti più connessi e cogliere le opportunità offerte da un'innovazione più pervasiva. Obiettivi strategici del Gruppo, in tal senso, sono individuati nel sostegno della trasformazione digitale, per assicurare il completamento dei progetti digital e presidiare le piattaforme digitali chiave con una forte attenzione alla cultura del dato a supporto delle decisioni. Un altro fattore abilitante è costituito dalle persone, quale centro della strategia aziendale, da cui deriva la necessità di una formazione sempre più capillare e continua.

In questo contesto, si inserisce il progetto di sviluppo delle competenze pensato e costruito con l'obiettivo di accompagnare, sostenere e supportare le persone del Gruppo FS Italiane in questa fase di cambiamento.

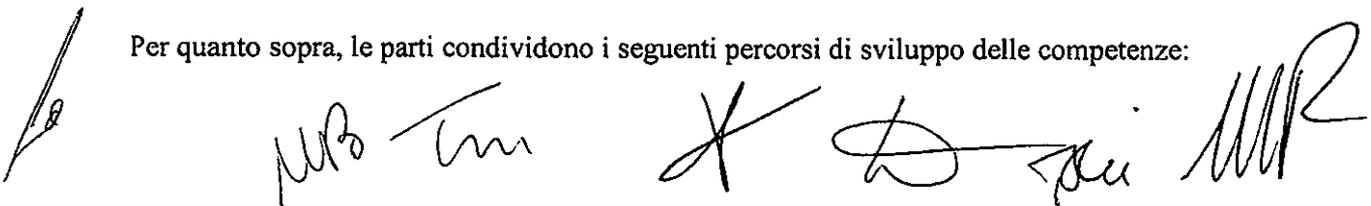
Il progetto di cui al presente accordo intende, quindi, supportare il processo di innovazione digitale per la connettività interna/esterna e la valorizzazione delle professionalità operanti nel Gruppo, fornendo utili competenze per l'acquisizione di un digital mind-set e l'utilizzo di strumenti digitali necessari alla elaborazione e alla condivisione di dati, informazioni e know-how.

I contenuti formativi sono, pertanto, incentrati sugli strumenti digitali e sugli applicativi software per la condivisione di informazioni e know-how, per la comunicazione digitale e per i processi collaborativi a distanza.

In particolare, i fabbisogni descritti si traducono nei seguenti asset di sviluppo:

- miglioramento dei processi, attraverso interventi che permettono di acquisire metodologie e strumenti digitali da applicare nei processi di lavoro con la finalità di snellire tutte le fasi necessarie all'erogazione dei servizi e alla gestione di progetti utilizzando nuove tecnologie informatiche;
- sviluppo organizzativo attraverso interventi volti a rinnovare l'organizzazione delle attività aziendali, applicando nuovi strumenti e soluzioni digitali con la finalità di favorire l'applicazione di specifiche digital skills che possano risultare particolarmente utili nella gestione delle attività e nel lavoro in team.

Per quanto sopra, le parti condividono i seguenti percorsi di sviluppo delle competenze:



Titolo	Durata
01 MS Excel – livello intermedio	16
02 MS PowerPoint – come fare presentazioni efficaci	12
03 L'utilizzo delle principali piattaforme di condivisione	12
04 Open Innovation	16
05 Social media Strategy per Recruiting & Employer Branding	60
06 Digital Project Management	63

Tali competenze coinvolgono i processi per i quali è necessario l'aggiornamento delle professionalità dei lavoratori a seguito della transizione digitale, individuati tra quelli indicati dal decreto interministeriale 22 settembre 2022 (art. 3, co. 1, lett. da a) a f)), ossia:

- innovazioni nella produzione e commercializzazione di beni e servizi che richiedono un aggiornamento delle competenze digitali;

A fronte di tali fabbisogni, sono individuati i percorsi formativi come descritti nel progetto formativo allegato che costituisce parte integrante della presente intesa.

#### RIMODULAZIONE DELL'ORARIO

Le parti, con il presente accordo, intendono realizzare una rimodulazione dell'orario di lavoro, al fine di destinare parte dell'orario di lavoro alla frequenza di appositi percorsi formativi di sviluppo delle competenze finalizzati all'acquisizione di nuove o maggiori competenze in risposta alle transizioni digitali.

Nell'ambito di tale rimodulazione di orario, le ore destinate alla formazione, per le quali è previsto l'intervento del Fondo Nuove Competenze, sono comprese nell'orario contrattualmente previsto. La rimodulazione dell'orario non comporterà alcuna variazione sui livelli retributivi dei lavoratori e con esclusione di qualsiasi effetto sulla retribuzione diretta, indiretta e/o differita e sugli adempimenti contributivi ed assicurativi. I riferimenti contrattuali sull'orario settimanale di lavoro e sulla retribuzione oraria sono quelli del CCNL della Mobilità/Area contrattuale Attività Ferroviarie e del Contratto Aziendale di Gruppo FS Italiane del 22 marzo 2022 e restano ferme le articolazioni dell'orario di lavoro vigenti in azienda.

#### NUMERO DEI LAVORATORI COINVOLTI NELL'INTERVENTO

I percorsi formativi proposti coinvolgono **n. 453** dipendenti (escluso personale dirigente) nell'ambito delle seguenti famiglie professionali: Performance & Pmo, Risk Officer Quality & Sustainability, Risorse Umane E Organizzazione, Amministrazione, Finanza E Controllo, Affari Legali, Societari E Compliance, Delivery Farm

#### NUMERO DI ORE DELL'ORARIO DI LAVORO DA DESTINARE AL PROGETTO FORMATIVO

*[Handwritten signatures and initials]*

Il numero delle ore da destinare a percorsi formativi per ciascun dipendente interessato è definito per garantire l'acquisizione effettiva di competenze coerenti con le trasformazioni aziendali in corso ed è definito da un minimo di **40 ore** fino a un massimo di **63 ore** pro capite, tenendo comunque in considerazione le esigenze organizzative che, nell'arco dei mesi previsti per la realizzazione della formazione, potrebbero manifestarsi.

Le ore destinate al percorso di sviluppo delle competenze ai sensi della presente intesa e destinate alla formazione e allo sviluppo delle competenze sono da intendersi a tutti gli effetti comprese nell'orario contrattualmente previsto per ciascun lavoratore. Tali ore sono computate a tutti gli effetti nell'orario di lavoro, salvo la copertura del relativo costo retributivo e contributivo a carico del Fondo Nuove Competenze con le modalità indicate dal D.I. 9 ottobre 2020 e s.m.i..

#### PERIODO ENTRO IL QUALE REALIZZARE LE ATTIVITÀ FORMATIVE

Il periodo entro il quale sarà realizzata l'attività formativa e la relativa rendicontazione, si concluderà entro **150 giorni** dalla data di comunicazione di approvazione dell'istanza.

#### SOGGETTI EROGATORI DELLA FORMAZIONE

I soggetti erogatori dei percorsi formativi, indicati in allegato, sono stati individuati tra soggetti privati, che per statuto o istituzionalmente, sulla base di specifiche disposizioni legislative o regolamentari anche regionali, svolgono attività di formazione.

#### MODALITÀ DI EVIDENZA DEL PERCORSO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Si allega al presente accordo e ne forma parte integrante il progetto formativo e di sviluppo delle competenze con specifica indicazione dei seguenti elementi:

- il percorso formativo in dettaglio;
- gli obiettivi di apprendimento in termini di nuove o maggiori competenze;
- la referenziazione delle competenze individuate nell'ambito delle classificazioni internazionali: «DigComp 2.1»;
- il numero dei lavoratori coinvolti e le famiglie professionali;
- le ore di formazione complessive;
- i soggetti erogatori;
- le modalità di svolgimento del percorso di apprendimento;
- le modalità di attestazione delle competenze acquisite dai lavoratori.

#### FONDI INTERPROFESSIONALI

La Società intende attivare il Fondo Interprofessionale Fondimpresa per il finanziamento sul Conto Formazione Ordinario delle iniziative formative previste dal presente accordo.



Le Parti si danno atto che l'operatività della presente intesa è subordinata all'approvazione da parte di ANPAL per l'accesso al Fondo Nuove Competenze e da parte del Fondo Interprofessionale per l'accesso al finanziamento del progetto ivi presentato.

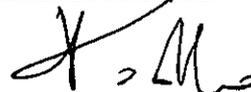
Per tutto quanto qui non espressamente previsto, le Parti rinviando alla normativa di legge e all'Avviso Anpal sopraindicati.

Per FSTECHNOLOGY S.P.A.

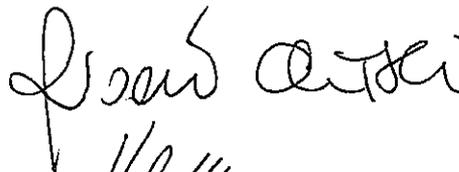


Per le Organizzazioni sindacali:

FILT-CGIL



FIT-CISL



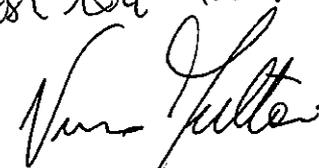
UILTRASPORTI



UGL FERROVIERI



SLM FAST CONFSAI



ORSA FERROVIE



**Progetto formativo di sviluppo delle competenze**

**Avviso Fondo Nuove Competenze FNC**



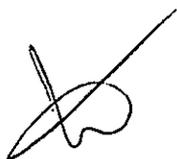
**SOGGETTO PROPONENTE:  
FSTECHNOLOGY S.P.A.**

**TITOLO:  
Digital Skills Training – FSTECHNOLOGY**



INDICE

<b>1</b>	<b>TITOLO DEL PROGETTO FORMATIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>SOGGETTO PROPONENTE .....</b>	<b>3</b>
2.1	PRESENTAZIONE E DATI DI SINTESI DEL SOGGETTO PROPONENTE .....	3
2.2	IL GRUPPO FERROVIE E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	3
2.3	FSTECHNOLOGY SPA.....	7
<b>3</b>	<b>FINALITÀ E OGGETTO DELL'INTERVENTO.....</b>	<b>8</b>
3.1	FINALITÀ DEL PIANO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE - I FABBISOGNI EMERSI .....	8
3.2	I PERCORSI DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE .....	10
3.3	LAVORATORI DESTINATARI .....	10
	<i>Oneri relativi alle ore di formazione .....</i>	<i>10</i>
3.4	OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE .....	10
3.5	PROGETTAZIONE DEI PERCORSI DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE .....	17
	<i>Modalità di valorizzazione del patrimonio di competenze possedute dal lavoratore. ....</i>	<i>17</i>
<b>4</b>	<b>SOGGETTI EROGATORI DELLA FORMAZIONE.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>VERIFICA DEGLI APPRENDIMENTI E ATTESTAZIONE DELLE COMPETENZE .....</b>	<b>18</b>
5.1	SISTEMA DI VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO .....	18
5.2	ATTESTAZIONE DI MESSA IN TRASPARENZA DELLE COMPETENZE ACQUISITE.....	18
<b>6</b>	<b>MONITORAGGIO E VALUTAZIONE.....</b>	<b>20</b>
6.1	SISTEMA DI MONITORAGGIO .....	20
6.2	SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	21



**1 TITOLO DEL PROGETTO FORMATIVO**

**Digital Skills Training – FSTECHNOLOGY**



**2 SOGGETTO PROPONENTE**

**2.1 Presentazione e dati di sintesi del Soggetto Proponente**

Il progetto è presentato dall'azienda FSTECHNOLOGY S.P.A. del Gruppo Ferrovie dello Stato che ha sede legale e operativa nella regione Lazio, e coinvolgerà un totale di 453 dipendenti in formazione:

<b>Ragione / Denominazione sociale</b>	<b>FSTECHNOLOGY S.P.A.</b>
<b>Totale dipendenti</b>	circa 496
<b>Dip. in formazione</b>	453
<b>CCNL</b>	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Mobilità/Area Contrattuale Attività Ferroviarie del 22.03.2022
<b>Sede legale</b>	Roma (RM) Piazza Della Croce Rossa 1 Cap 00161
<b>Sedi Operative</b>	Roma (RM) Via Antonio Salandra, 13, 00187
<b>Fondo Interprofessionale di adesione</b>	Fondimpresa - Fondirigenti

**2.2 Il Gruppo Ferrovie e il contesto di riferimento**

**La storia**

Nel 1905 nasceva Ferrovie dello Stato, una tappa importante nel processo di unificazione dell'Italia. Da più di un secolo al servizio dei cittadini, il Gruppo FS ha contribuito alla crescita economica, sociale e culturale del Paese. Tecnologie all'avanguardia, record e grandi opere hanno caratterizzato la storia del Gruppo sin dalla sua nascita entrando a far parte della vita degli italiani.

**Il Gruppo oggi: insieme muoviamo il Paese verso un tempo nuovo**

Infrastrutture, passeggeri, logistica e città: un sistema integrato e sostenibile alla base del nuovo Piano Industriale 2022-2031 i cui fattori abilitanti sono **innovazione, digitalizzazione, connettività e valorizzazione delle Persone.**

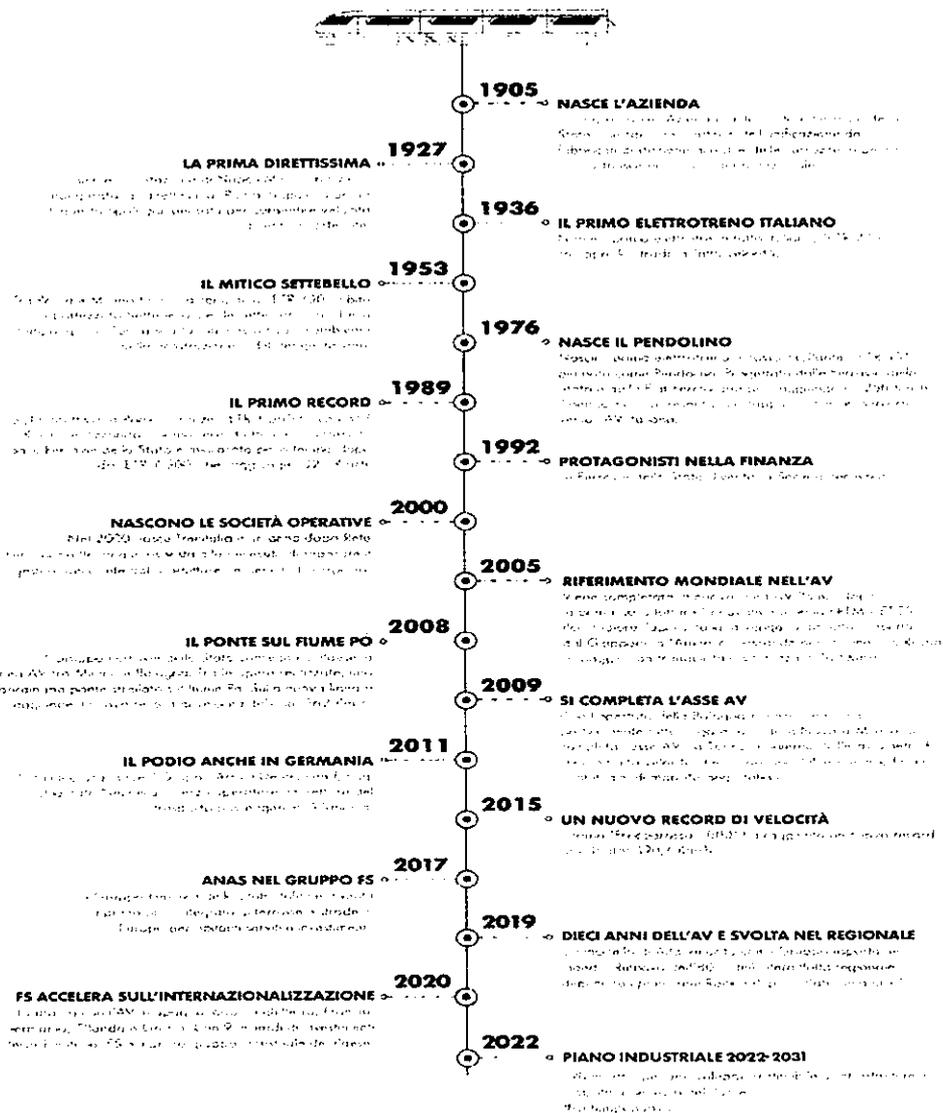
Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., secondo il sistema di corporate governance, è la holding cui fanno capo le società operative e le altre aziende di servizio e supporto alle attività del Gruppo. Sostenibilità, responsabilità, trasparenza e integrità sono i principi che ispirano gli impegni del Gruppo FS dichiarati nelle politiche aziendali e nel Codice Etico.

Da sempre, il **core business** del Gruppo è costituito dal trasporto sicuro, comodo e efficiente di milioni di persone. Motivo per il quale, il principale obiettivo strategico del Gruppo è, da sempre, garantire la migliore qualità di servizio in termini di capillarità territoriale nazionale, puntualità, sicurezza e comfort, ponendo il passeggero sempre al centro di ogni processo decisionale.

La vision del Gruppo FS: trainare la ripresa del Paese, creando valore e contribuendo a una mobilità multi-modale di persone e merci, con al centro i bisogni delle persone, che sia sempre

più sostenibile, sicura e al contempo focalizzata sull'eccellenza operativa, mantenendo un ruolo di leadership sulle frontiere tecnologiche e di infrastruttura di trasporto digitale resiliente, non solo in Italia, ma con consolidata presenza internazionale.

## IL FUTURO SI FONDA SU UNA GRANDE STORIA



### Il nuovo Piano Industriale per tracciare un tempo nuovo: l'assetto organizzativo

Con più di 82mila dipendenti, oltre 10mila treni ogni giorno, 1 miliardo di presenze annuali su treni e bus e 45 milioni di tonnellate di merci all'anno, Ferrovie dello Stato Italiane è leader nel trasporto passeggeri e merci su ferro. La rete ferroviaria gestita da Rete Ferroviaria Italiana è di 16.800 km, di cui circa 700 km di rete sono dedicati ai servizi alta velocità. Il Gruppo gestisce anche una rete stradale di circa 32.000 chilometri.

Il contesto di riferimento e le significative tendenze in atto a livello internazionale, richiedono al Gruppo una forte discontinuità e la definizione di una strategia a 10 anni, che consenta di guardare alle nuove opere nel loro intero ciclo: dalla progettazione alla realizzazione.

Per contribuire in maniera determinante ad uno sviluppo sostenibile del Paese e valorizzare appieno le potenzialità di tutte le società del Gruppo, con il **Piano Industriale 2022/2031** è

emersa l'esigenza di ridefinire la governance e rivedere la **struttura organizzativa in quattro poli di business**, ognuno con chiari obiettivi strategici: **Infrastrutture, Passeggeri, Logistica e Urbano**.

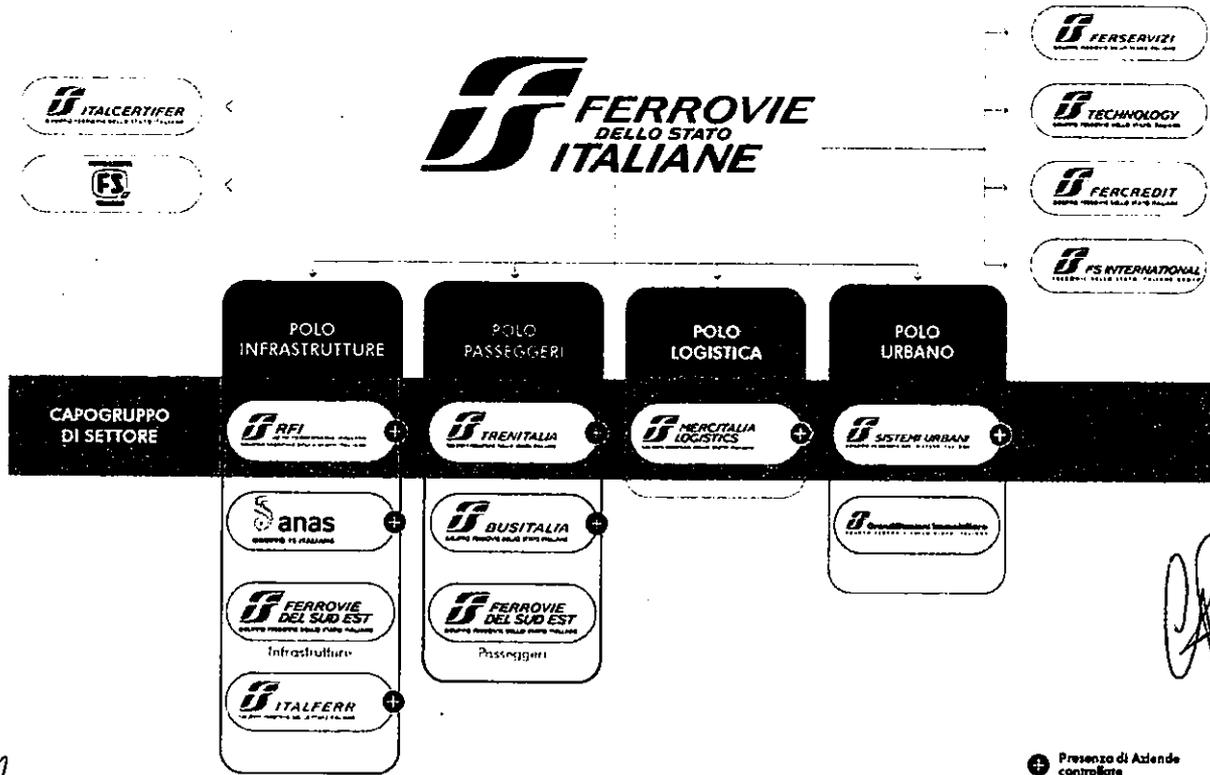
Finalità della nuova organizzazione è il rafforzamento delle sinergie di tutte le aziende che operano nel Gruppo aumentando al tempo stesso la loro efficienza anche in ottica di pianificazione e progettazione.

L'orizzonte decennale permetterà a tutto il Gruppo di affrontare le grandi sfide che lo attendono, a partire da una nuova e diversa domanda di mobilità passeggeri e da un efficientamento della catena logistica, per sostenere lo spostamento modale a favore del ferro. Le attività del Gruppo, inoltre, si confronteranno con uno scenario inflattivo in crescita, lo sviluppo e il recupero di competenze professionali specifiche, eventi climatici sempre più estremi che pongono l'accento sulla rilevanza del tema della sostenibilità ambientale e sulla manutenzione e resilienza delle infrastrutture, e con il crescente ruolo del digitale e della connessione nelle infrastrutture.

Ridefinire la governance e rivedere l'organizzazione del Gruppo FS sono requisiti indispensabili per centrare gli sfidanti obiettivi che Ferrovie dello Stato si è posta. La nuova struttura organizzativa, infatti, valorizzerà le potenzialità delle diverse Società del Gruppo e le loro sinergie.

**I quattro nuovi poli di business della nuova struttura organizzativa**, omogenei per missione e obiettivi, avranno un ruolo cruciale nello sviluppo di un sistema di infrastrutture e di mobilità sempre più integrati e sostenibili a beneficio del Paese. Determinante, per procedere in questo percorso, è la revisione operata dal Gruppo dell'assetto regolatorio-normativo, in coerenza con i propri obiettivi.

**La holding** svolgerà la **funzione di indirizzo, coordinamento, controllo strategico e finanziario sulle capogruppo di settore**, che avranno una funzione di indirizzo coordinamento e controllo operativo sulle società appartenenti al Polo.



+ Presenza di Azienda controllata

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, 'Lm' in the center, and 'MP' on the right. A small number '5' is located at the bottom right corner.

## I fattori abilitanti della nuova strategia di Gruppo FS

La piena espressione di tutte le potenzialità dei quattro poli si realizzerà attraverso specifici fattori abilitanti quali **l'innovazione digitale**, con la sua capacità di connettere persone e merci, **e le persone**, portatrici di talenti, eccellenze e competenze sempre crescenti.

### ▪ Persone

Il pieno e convinto coinvolgimento delle oltre 82mila persone che lavorano nel Gruppo FS, la loro motivazione e valorizzazione, la ricerca e attrazione di nuovi talenti, rappresenta uno dei fattori abilitanti del **Piano Industriale 2022-2031**.

La valorizzazione del capitale umano in Ferrovie dello Stato è centrale e la formazione continua è considerata un elemento qualificante. Gli investimenti del Gruppo avranno un impatto sull'economia nazionale stimabile in 2-3 punti percentuali del Prodotto Interno Lordo e nell'arco di piano sono previste circa 40mila assunzioni.

Gli obiettivi del fattore abilitante persone:

- **Capitalizzare le competenze** con scelte finalizzate all'efficienza gestionale
- **Sviluppare nuove figure professionali** favorendo la diversificazione dei ruoli
- **Assicurare la formazione continua** e puntare su un team sempre più aggiornato per affrontare le nuove sfide
- **Preparare la leadership del futuro** per rilanciare i valori e la missione del Gruppo
- **Garantire la sicurezza e il benessere delle nostre Persone**

### ▪ Digitalizzazione

Il Gruppo FS identifica innovazione, digitalizzazione e connettività come fattori abilitanti del **Piano Industriale** per rendere gli utenti più connessi e cogliere le opportunità offerte da un'innovazione più pervasiva, facendo leva anche sull'importazione di esperienze esterne.

Obiettivi strategici di Ferrovie dello Stato, in tal senso, sono il sostegno della trasformazione digitale del Gruppo, per assicurare il completamento dei progetti Digital e presidiare le piattaforme digitali chiave con una forte attenzione alla cultura del dato a supporto delle decisioni. Le piattaforme digitali:

- **Piattaforma "Resilience"** per il monitoraggio delle infrastrutture stradali e ferroviarie
- **Piattaforma di smart mobility passeggeri** (armonizzazione degli orari, pianificazione dei viaggi, bigliettazione, gestione dei parcheggi)
- **Piattaforma per la logistica integrata**
- **Piattaforma per "l'orario intelligente"** per conciliare bisogni manutentivi e livello di servizio
- **Piattaforma pagamenti di Gruppo**
- **Gigabitrail** per connettere l'infrastruttura ferroviaria

### ▪ Open Innovation

L'Open Innovation è un nuovo **approccio strategico e culturale** in base al quale le imprese, per creare più valore e competere meglio sul mercato, scelgono di conoscere e analizzare **idee, soluzioni, strumenti** e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da **startup, università, istituti di ricerca, fornitori, inventori, programmatori e consulenti**.

Il principale obiettivo dell'Open Innovation è proprio quello di presidiare i principali trend di mercato, di **intercettare nuove opportunità di business** e di connettersi con l'ecosistema esterno.

E proprio intercettare nuove opportunità di business oltre che collegare l'ambiente interno all'azienda con l'**ecosistema di innovazione** che nasce al di fuori dai confini aziendali si rivelano azioni essenziali per mantenere e accrescere la **competitività del Gruppo FS Italiane**.

### 2.3 FSTechnology SPA

FSTechnology SPA è la Società del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane operativa dal 1° agosto 2019 deputata a comprendere, valutare e gestire le esigenze in ambito digital delle Società Clienti.

L'azienda garantisce, inoltre, lo sviluppo e il presidio tecnologico delle soluzioni digitali e la gestione sia del portafoglio complessivo della delivery delle soluzioni sia dell'esercizio delle stesse secondo le evoluzioni tecnologiche e di business richieste.

La **mission di FSTechnology** è quella di **potenziare e supportare l'innovazione digitale**, garantendo miglior qualità, efficienza e *time-to-market* dei servizi per le persone.

Nel contesto del nuovo Piano Industriale di Gruppo, in coerenza con gli indirizzi europei del *Green New Deal* e dell'agenda digitale, FS Technology ha previsto degli **investimenti nella digitalizzazione quale uno dei suoi pillar fondamentali**.

Tra le varie iniziative finalizzate all'adozione delle nuove tecnologie, quali la blockchain, l'Intelligenza Artificiale, la robotica e l'Internet of Things (IoT), basate su moderne infrastrutture Cloud e sulle innovative reti 5G, particolare attenzione è dedicata all'ottimizzazione della diagnostica predittiva, attività che permetterà di ridurre l'indisponibilità dell'infrastruttura ferroviaria, in caso di guasti o anomalie, e consentirà di migliorare gli standard di puntualità e regolarità del traffico ferroviario.

Per una maggiore efficacia degli investimenti, uno degli obiettivi primari di FSTechnology è quello di ridurre il *time-to-market* - il tempo che intercorre fra l'ideazione di un prodotto e la sua effettiva applicazione - grazie a una visione globale dell'informatica al servizio del Gruppo FS nonché alla gestione e standardizzazione di processi e strumenti in accordo alle linee strategiche ed evolutive individuate dalla Capogruppo. Per conseguire gli obiettivi strategici di innovazione digitale del Gruppo FS questa evoluzione avverrà attraverso sinergie fra i modelli di *co-working* e la valorizzazione delle competenze-chiave interne.

**FSTechnology** garantisce il supporto per l'intero ciclo di vita del prodotto, dall'installazione alla manutenzione correttiva ed evolutiva, sino alla gestione dei servizi ICT, sia in termini di **controllo** sia in ottica di **analisi** per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia degli investimenti fatti. Ogni cliente può scegliere le opzioni e i livelli di servizio più adatti in base alla criticità della propria **infrastruttura** e alle eventuali **competenze** disponibili nella propria organizzazione.



### 3 FINALITÀ E OGGETTO DELL'INTERVENTO

#### 3.1 Finalità del Piano di sviluppo delle competenze – I fabbisogni emersi

I processi in funzione dei quali è necessario l'aggiornamento delle professionalità dei lavoratori a seguito della transizione digitale, sono individuati tra quelli indicati dal decreto interministeriale 22 settembre 2022 (art. 3, co. 1, lett. da a) a f)) e riguardano le **innovazioni nella produzione e commercializzazione di beni e servizi che richiedono un aggiornamento delle competenze digitali.**

Il **Gruppo FS** identifica l'innovazione digitale e le persone come i due fattori abilitanti del Piano Industriale.

Innovazione, digitalizzazione e connettività come fattore abilitante per rendere gli utenti più connessi e cogliere le opportunità offerte da un'innovazione più pervasiva, facendo leva anche sull'importazione di esperienze esterne.

Obiettivi strategici di Ferrovie dello Stato, in tal senso, sono il sostegno della trasformazione digitale del Gruppo, per assicurare il completamento dei progetti Digital e presidiare le piattaforme digitali chiave con una forte attenzione alla cultura del dato a supporto delle decisioni.

Un altro fattore abilitante è costituito dalle persone, parte fondamentale e fine ultimo dell'impresa, ponendole al centro della propria strategia e impegnandosi quotidianamente per garantire il benessere e la crescita delle loro competenze.

Il Piano Industriale infatti ha l'ambizione di proiettare il Gruppo FS nei prossimi dieci anni, valorizzando le persone – insieme all'innovazione – per ottenere dal piano stesso i risultati auspicati.

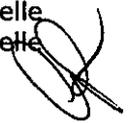
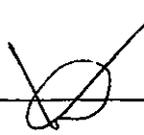
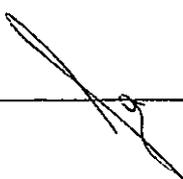
Ne consegue una formazione sempre più capillare e continua, perché al cambiamento tecnologico che si sta apportando corrisponderà un nuovo ed adeguato modo di lavorare. Il Gruppo FS può quindi contare su basi solide – su un know-how consolidato -, esperienza, professionalità ed eccellenza. Ogni persona è riconosciuta come un punto di forza all'interno della squadra ed è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Per questo il contributo, le competenze, la capacità critica e il lavoro di tutti sono fattori abilitanti del Piano Industriale.

L'obiettivo per le persone del Gruppo si articola su tre direttrici fondamentali: accelerare l'evoluzione delle competenze e delle professionalità; rendere dinamico e reattivo il modo di lavorare attraverso digitalizzazione, flessibilità, trasversalità; costruire quelle condizioni e quelle abilità che sostengono le trasformazioni di oggi ma anche quelle future.

In questo contesto si inserisce il progetto di sviluppo delle competenze pensato e costruito con l'obiettivo di accompagnare, sostenere e supportare le persone del Gruppo Fs in questa fase di cambiamento.

In tal senso il progetto di sviluppo delle competenze proposto nasce con lo scopo di facilitare il processo di ridefinizione della governance e di rivisitazione, in chiave digitale, dell'assetto organizzativo del Gruppo FS, quali requisiti indispensabili per centrare gli sfidanti obiettivi che Ferrovie dello Stato si è posta per il prossimo decennio, gran parte dei quali indirizzati alla valorizzazione delle potenzialità delle diverse Società del Gruppo e delle loro sinergie. Il nuovo assetto, in particolare, necessita di un consolidamento definitivo, così da essere pronto a confrontarsi con scenari inflattivi in crescita, con lo sviluppo e il recupero di competenze professionali specifiche, con eventi climatici sempre più estremi che pongono l'attenzione sulla rilevanza del tema della sostenibilità ambientale e sulla manutenzione e resilienza delle infrastrutture, e soprattutto con il crescente ruolo del digitale e della connessione nelle infrastrutture.



Più nello specifico, per contribuire in maniera determinante ad uno sviluppo sostenibile del Paese, con il Piano Industriale 2022/2031 è emersa l'esigenza di ridefinire la governance e rivedere la struttura organizzativa in quattro poli di business, ognuno con chiari obiettivi strategici: **Infrastrutture, Passeggeri, Logistica e Urbano.**

La piena espressione di tutte le potenzialità dei quattro poli si realizzerà attraverso specifici fattori abilitanti quali l'innovazione digitale, con la sua capacità di connettere persone e merci.

Inoltre, in linea con gli obiettivi strategici, FS Italiane intende far sperimentare ai propri clienti una nuova "travel philosophy", offrendo comodi strumenti al viaggiatore: ad esempio soluzioni in tempo reale per gli spostamenti, informazioni e suggerimenti, occasioni e opportunità da cogliere, ovunque esse si trovino. L'obiettivo è quello di offrire un journey planner utile fin dalla programmazione del viaggio e presente fino alla sua conclusione, flessibile e capace di modificare, se necessario, le scelte fatte. Un obiettivo realizzabile grazie ai big data e agli strumenti di analisi avanzata associati ad appropriate piattaforme digitali.

Nasce così una Extended Customer Experience, capace di entrare quotidianamente nella vita delle persone, contraddistinta da servizi come, oltre il travel companion, l'indoor mapping di stazione, il portafoglio elettronico, le notifiche sui ritardi, la video chat e il social seating.

**Il progetto in presentazione intende quindi supportare il processo di innovazione digitale per la connettività interna/esterna al Gruppo e la valorizzazione delle professionalità operanti in FS, fornendo utili competenze per l'acquisizione di un digital mindset e l'utilizzo di strumenti digitali necessari alla elaborazione e alla condivisione di dati, informazioni e know-how, in diversi formati e attraverso differenti canali, nonché alla loro gestione e protezione, proiettando infine i partecipanti nel futuro della social collaboration.**

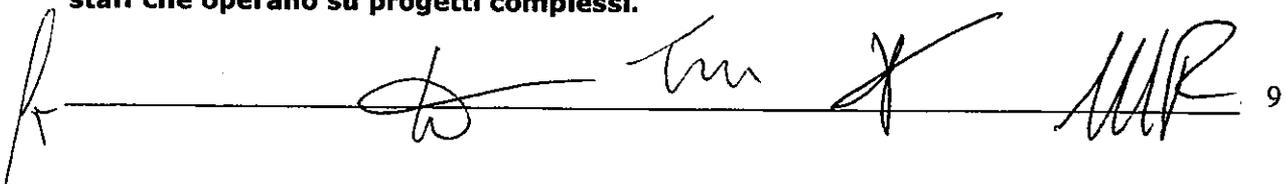
Il progetto intende inoltre favorire la costruzione di un'identità digitale non solo dell'azienda, ma anche del singolo dipendente, che diventa utente assieme al cliente e in quanto tale necessita di strumenti per esprimersi, per proteggersi e per creare ambienti confacenti alle proprie necessità.

I contenuti formativi che saranno oggetto di analisi nel corso delle attività, sono pertanto incentrate sugli strumenti digitali e sugli applicativi software in fase di adozione per la condivisione di informazioni e know-how a distanza, per la comunicazione digitale scritta e orale, per i processi collaborativi a distanza e per la protezione dei dati informatizzati.

In definitiva, i fabbisogni descritti si traducono nei seguenti asset di sviluppo:

- Miglioramento dei processi, attraverso interventi che permettono di acquisire metodologie e strumenti digitali da applicare nei processi di lavoro. Il fine è quello di ottimizzare, controllare e snellire tutte le fasi necessarie all'erogazione dei servizi e alla gestione di progetti utilizzando nuove tecnologie informatiche.
- Sviluppo Organizzativo, attraverso interventi volti a rinnovare l'organizzazione delle attività aziendali, applicando nuovi strumenti e soluzioni digitali. Il fine è quello di favorire l'applicazione di specifiche digital skills, che possano risultare particolarmente utili nella risoluzione di problemi "tradizionali" o di natura tecnologica e che possano favorire la gestione e il lavoro in team.

**Per rispondere ai fabbisogni emersi, l'azienda FSTECHNOLOGY propone i percorsi di sviluppo delle competenze descritti nelle pagine che seguono e che coinvolgono il Personale delle strutture di staff che hanno necessità di potenziare l'utilizzo degli strumenti di office e/o competenze verticali e il Personale di strutture operative e di staff che operano su progetti complessi.**



### 3.2 I percorsi di sviluppo delle competenze

Il progetto formativo si rivolge a **453 dipendenti**, sviluppa **3 percorsi formativi per un totale di 6 interventi/corsi**. Ciascun lavoratore beneficerà di **almeno 40 ore fino ad un massimo di 63 ore di formazione**.

Di seguito una sintesi dei percorsi pianificati:

Percorso formativo	Interventi formativi/Corsi	Durata
Percorso 1 Contenuti Digitali	01 MS Excel - livello intermedio	16
	02 MS PowerPoint - come fare presentazioni efficaci	12
	03 L'utilizzo delle principali piattaforme di condivisione	12
Percorso 2	04 Open Innovation	16
	05 Social media Strategy per Recruiting & Employer Branding	60
Percorso 3	06 Digital Project Management	63

### 3.3 Lavoratori destinatari

Nel progetto saranno coinvolti **453** destinatari raggruppati in categorie professionali. Ciascun lavoratore fruirà di **almeno 40 ore, fino ad un massimo di 63 ore di formazione**. Nella tabella seguente si riportano i profili professionali coinvolti:

Percorso formativo	Durata in ore	N. destinatari	Profilo professionale/Area aziendale
Percorso 1 - Contenuti Digitali	56	47	Risorse Umane e Organizzazione Amministrazione, Finanza E Controllo Affari Legali, Societari e Compliance
Percorso 2 - Social Media Strategy	56	2	Risorse Umane E Organizzazione
Percorso 3 - Digital Project Management	64	17	Risorse Umane E Organizzazione Delivery Farm Devops Rfi Demand Digital Solutions Shared Services Demand Digital Solutions Polo Infrastrutture Demand Digital Solutions Polo Passeggeri Performance & Pmo Risk Officer Quality & Sustainability Demand Digital Solutions Polo Logistica

#### Oneri relativi alle ore di formazione

Per quanto concerne gli **oneri relativi alle ore di formazione**, comprensivi dei relativi contributi previdenziali e assistenziali, si rimanda ai dati inerenti tali variabili caricati sulla piattaforma MyAnpal nella fase di presentazione dell'istanza di contributo.

### 3.4 Obiettivi di apprendimento e sviluppo delle competenze

#### Competenze in ingresso e competenze da acquisire

Gli interventi formativi che compongono i percorsi di sviluppo delle competenze sono stati tutti **progettati per competenze**.

L'architettura dell'intervento formativo ha seguito le **logiche e le metodologie** di progettazione definiti nell'ambito del Repertorio nazionale, di cui all'art. 8 del decreto legislativo n. 13/2013. In particolare, le azioni formative sono state progettate prendendo come riferimento la struttura dei Quadri Regionali degli Standard Professionali e l'Atlante Nazionale del Lavoro e delle Qualificazioni. Tale impostazione metodologica è stata utilizzata:

- per la definizione degli obiettivi di apprendimento e delle attività di valutazione
- per l'individuazione delle conoscenze e abilità correlate alla competenza in uscita
- per la personalizzazione dei contenuti sulla base delle specifiche professionalità coinvolte

e delle loro competenze in ingresso

Ciascun percorso è indirizzato all'accrescimento di specifici set di competenze, individuati nell'ambito della classificazione internazionale «**DigComp 2.1**», sviluppato dal Joint Research Center della Commissione Europea, in riferimento alle competenze digitali di base da traguardare.

Segue la descrizione dei percorsi che compongono il progetto di sviluppo delle competenze:

**Percorso 1 Contenuti digitali: 01 MS Excel – livello intermedio**

Durata	L'intervento ha una durata complessiva di 16 ore	
Destinatari	Risorse Umane e Organizzazione Amministrazione, Finanza E Controllo Affari Legali, Societari e Compliance	
Competenza in ingresso	Conoscenze informatiche di base dell'applicativo Excel	
Obiettivi di apprendimento	Il percorso formativo ha l'obiettivo di trasferire ai partecipanti le conoscenze necessarie per poter utilizzare Excel nelle sue principali funzioni: sarà in grado di applicare formule matematiche e logiche, creare strutture, collegamenti e consolidamenti tra fogli di lavoro, realizzare tabelle pivot (reportistica dei dati) e grafici capaci di rappresentare in modo significativo uno specifico insieme di dati. Il partecipante al termine del corso sarà quindi in grado di organizzare informazioni, dati e contenuti in un ambiente strutturato e in modo tale da poter essere in grado di archivarli e recuperarli in modo efficace.	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formule e funzioni avanzate</li> <li>• Inserimento e gestione di Oggetti Grafici e semplici funzioni statistiche</li> <li>• Grafici avanzati e personalizzazione</li> <li>• Convalida dei dati e Protezione del foglio di lavoro e delle cartelle</li> <li>• Formattazione condizionale</li> <li>• Tabelle formattate (Creazione, utilizzo della riga totali, filtri ed espansione dinamica intervalli)</li> <li>• Usare formule e funzioni (funzioni di ricerca dei valori, di calcolo condizionale, funzioni logiche)</li> <li>• Le Tabelle Pivot (Analisi dei dati, campi calcolati, gruppi, filtri, grafici e report)</li> </ul>	
Conoscenze e abilità legate	<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comprensione del funzionamento di Excel e dei suoi strumenti principali</li> <li>• La gestione dei dati, la loro elaborazione e il confronto per semplici funzioni statistiche</li> <li>• L'apprendimento di funzioni di calcolo, logiche e di ricerca</li> </ul>	<p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzare funzioni e formule per la gestione di operazioni di ricerca ed elaborazione di informazioni e dati</li> <li>• Utilizzare funzioni e formule dell'applicativo per l'elaborazione e gestione di dati utili per le attività di reporting e per fini statistici</li> <li>• Utilizzare applicativi informatici per la redazione di tabelle, presentazioni e report per interlocutori interni ed esterni</li> <li>• Organizzare informazioni e contenuti in un ambiente strutturato</li> </ul>

**Apprendimenti da conseguire – Competenze acquisite dai partecipanti**

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
- Utilizzare gli strumenti e le funzioni di Excel

**Referenziazione**

Classificazione internazionale	DigComp 2.1
Area di Competenza	1. Informazione e alfabetizzazione su informazione e dati
Competenza in uscita	1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
Livello	Livello 4 - Intermedio
Livello di padronanza (descrizione)	In modo indipendente, secondo i fabbisogni e risolvendo problemi ben definiti e non sistematici, il partecipante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizzare informazioni, dati e contenuti affinché possano essere facilmente archiviati e recuperati</li> <li>• organizzare informazioni, dati e contenuti in un ambiente strutturato</li> </ul>

\_\_\_\_\_

*fa*      *tu*      *MR* <sup>TI</sup>

**Percorso 1 Contenuti digitali: 02 MS PowerPoint – come fare presentazioni efficaci**

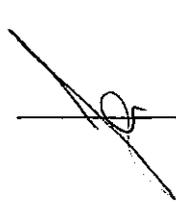
<b>Durata</b>	L'intervento ha una durata complessiva di 12 ore	
<b>Destinatari</b>	Risorse Umane e Organizzazione Amministrazione, Finanza E Controllo Affari Legali, Societari e Compliance	
<b>Competenza in ingresso</b>	Buone conoscenze delle principali funzioni di Power Point	
<b>Obiettivi di apprendimento</b>	Il percorso formativo mira a fornire ai partecipanti tutte le informazioni utili per diventare sufficientemente autonomi nell'utilizzo di Power Point, al fine di imparare a realizzare presentazioni multimediali chiare ed efficaci, sia dal punto di vista espositivo che contenutistico. Il partecipante al termine del corso sarà quindi in grado di organizzare, dati e contenuti in un ambiente strutturato e in modo tale che possano essere facilmente archiviati, recuperati e lavorati.	
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo schema: introduzione all'uso efficace di MS PowerPoint</li> <li>• Impostazione diapositive: sequenzialità logiche e ipertestuali</li> <li>• Formattazione</li> <li>• Inserimento di elementi visivi, di oggetti (rotazione e capovolgimento di oggetti, modifica delle proporzioni e dimensioni di un oggetto), di forme, di clip art, di tabelle da MS Word e MS Excel</li> <li>• Creazione di grafici e organigrammi</li> <li>• Coordinamento di azioni animate multiple</li> <li>• Pulsanti di azioni</li> <li>• Inserimento di contributi video e vocali</li> <li>• La creazione di sfondi personalizzati, combinazioni colori della diapositiva</li> <li>• Gestione dei contenuti</li> <li>• I collegamenti tra diapositive della stessa presentazione con altri documenti tramite collegamenti ipertestuali o pulsanti di azione.</li> <li>• Le diapositive nascoste</li> <li>• Contenuti in storyline efficaci (principi di storytelling)</li> </ul>	
<b>Conoscenze e abilità legate</b>	<b>Conoscenze</b>	<b>Abilità</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comprensione e l'utilizzo delle funzioni e degli strumenti per la realizzazione di presentazioni efficaci e coinvolgenti</li> <li>• La conoscenza delle strategie più efficaci di storytelling per le presentazioni</li> <li>• La comprensione dell'impatto dell'architettura del testo nel veicolare i messaggi chiave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzare le principali funzioni per la realizzazione di diapositive complete di elementi visivi, di tabelle, di clip art</li> <li>• Strutturare le informazioni e i contenuti in un ambiente strutturato, chiaro e accattivante, attraverso tecniche di storytelling</li> <li>• Organizzare informazioni e contenuti in un ambiente strutturato</li> <li>• Saper gestire le informazioni, i dati e i contenuti per facilitarne l'organizzazione, l'archiviazione e il recupero</li> </ul>

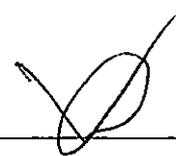
**Apprendimenti da conseguire – Competenze acquisite dai partecipanti**

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
- Utilizzare gli strumenti e le funzioni di Power Point

**Referenziazione**

<b>Classificazione internazionale</b>	DigComp 2.1
<b>Area di Competenza</b>	1. Informazione e alfabetizzazione su informazione e dati
<b>Competenza in uscita</b>	1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
<b>Livello</b>	Livello 4 - Intermedio
<b>Livello di padronanza (descrizione)</b>	In modo indipendente, secondo i fabbisogni e risolvendo problemi ben definiti e non sistematici, il partecipante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizzare informazioni, dati e contenuti affinché possano essere facilmente archiviati e recuperati</li> <li>• organizzare informazioni, dati e contenuti in un ambiente strutturato</li> </ul>




**Percorso 1 Contenuti digitali: 03 L'utilizzo delle principali piattaforme di condivisione**

Durata	L'intervento ha una durata complessiva di 12 ore	
Destinatari	Risorse Umane e Organizzazione Amministrazione, Finanza E Controllo Affari Legali, Societari e Compliance	
Competenza in ingresso	Conoscenze basilari dell'ICT; conoscenza dei principali browser (Google Chrome, Mozilla Firefox, Microsoft Edge) e nozioni di navigazione internet.	
Obiettivi di apprendimento	Il percorso intende fornire un'introduzione alle tecnologie e alle caratteristiche peculiari del cloud computing, oltre a istruire i partecipanti sulle necessarie competenze per la condivisione di documenti e strumenti attraverso le principali piattaforme di file sharing oggi esistenti, al fine di consentirgli di svolgere le proprie mansioni con efficacia a prescindere dalla compresenza sul medesimo luogo di lavoro.	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavoro in sede e lavoro da remoto: quali opportunità e quali criticità</li> <li>• Le principali piattaforme di condivisione a confronto: strumenti e proprietà</li> <li>• Cloud pubblico e cloud privato</li> <li>• Backup e restore in cloud</li> <li>• Policy di sicurezza</li> <li>• GSuite e Office 365, quali differenze?</li> <li>• Strumenti rapidi per le riunioni online</li> <li>• Le funzionalità di Zoom e Google Meet</li> <li>• Microsoft Teams: la piattaforma cloud di Microsoft</li> <li>• Cisco Webex Meeting e le aule virtuali</li> <li>• Skype: come avviare delle call con molteplici utenti</li> <li>• WeTransfer e l'invio massimo di file</li> </ul>	
Conoscenze e abilità legate	<b>Conoscenze</b>	<b>Abilità</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumenti digitali per la condivisione di dati, informazioni e contenuti</li> <li>• Strumenti informatici per lo sviluppo del teamwork</li> <li>• Gestione sistematica dei flussi di dati provenienti dai colleghi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condividere le informazioni con gli altri membri del team</li> <li>• Comunicare lo stato d'avanzamento del progetto a tutte le parti interessate</li> <li>• Ottimizzare i tempi di un progetto attraverso il file sharing da remoto</li> </ul>

**Apprendimenti da conseguire – Competenze acquisite dai partecipanti**

- Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali
- Utilizzare le principali piattaforme di file sharing e cloud

**Referenziazione**

Classificazione internazionale	DigComp 2.1
Area di Competenza	2. Comunicazione e collaborazione
Competenza in uscita	2.2 Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali
Livello	Livello 4 - Intermedio
Livello di padronanza (descrizione)	In modo indipendente, secondo i fabbisogni e risolvendo problemi ben definiti e non sistematici, il partecipante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizzare tecnologie digitali appropriate per condividere dati, informazioni e contenuti digitali.</li> <li>• spiegare come agire da intermediari per condividere informazioni e contenuti attraverso le tecnologie digitali.</li> <li>• spiegare le prassi di riferimento e attribuzione.</li> </ul>

**Percorso 1 Contenuti digitali: 04 Open Innovation**

Durata	L'intervento ha una durata complessiva di 16 ore	
Destinatari	Risorse Umane e Organizzazione Amministrazione, Finanza E Controllo Affari Legali, Societari e Compliance	
Competenza in ingresso	Principali indicatori per il monitoraggio dei processi di innovazione	
Obiettivi di apprendimento	Il percorso intende accompagnare l'azienda nel panorama della open innovation, il paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche e non.	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principali strumenti innovativi dell'OI</li> <li>• Strumenti di OI per l'efficienza nella risoluzione di problemi</li> <li>• OI per facilitare le attività di ricerca e sviluppo</li> <li>• Impostare modelli di innovazione altamente flessibili e creativi nella organizzazione del lavoro e nella riuscita dello stesso</li> </ul>	
Conoscenze e abilità legate	<b>Conoscenze</b>	<b>Abilità</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard e strumenti di open innovation</li> <li>• Metodi di problem solving</li> <li>• Modelli di Open Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saper applicare modelli di innovazione all'organizzazione del lavoro</li> <li>• Saper condividere e ricercare dati, informazioni e contenuti digitali in un'ottica di open innovation</li> </ul>

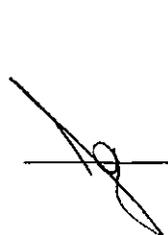
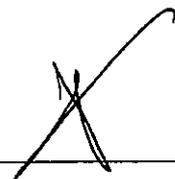
**Apprendimenti da conseguire – Competenze acquisite dai partecipanti**

- Condividere e reperire informazioni e dati in ottica di Open Innovation
- Essere in grado di applicare all'organizzazione modelli di open innovation

**Referenziazione**

Classificazione internazionale	DigComp 2.1
Area di Competenza	2. Comunicazione e collaborazione
Competenza in uscita	2.2 Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali
Livello	Livello 5 - Avanzato
Livello di padronanza (descrizione)	Da solo e risolvendo problemi diretti, il partecipante sarà in grado di: scegliere tecnologie digitali appropriate, ben definite e sistematiche per condividere dati, informazioni e contenuti digitali. <ul style="list-style-type: none"> <li>• spiegare come agire da intermediari per condividere informazioni e contenuti attraverso tecnologie digitali ben definite e sistematiche.</li> <li>• illustrare prassi di riferimento e attribuzione ben definite e sistematiche.</li> </ul>





**Percorso 2: 05 Social Media Strategy per Recruiting & Employer Branding**

Durata	L'intervento ha una durata complessiva di 60 ore	
Destinatari	Risorse Umane e Organizzazione	
Competenza in ingresso	Principali conoscenze di Recruiting & Employer Branding; conoscenza base degli strumenti digitali di diffusione e rafforzamento del Brand	
Obiettivi di apprendimento	Nel mondo delle HR e della Ricerca e Selezione del personale è in atto un cambiamento epocale, trainato dalla digital transformation e dai social network, oltre che dall'affermarsi di una nuova cultura del lavoro che si propone, oggi più che mai, di mettere la Persona al centro dell'azienda. La figura del HR e del Recruiter è inevitabilmente coinvolta nelle realtà social che riguardano l'azienda e quindi è necessario dotarsi di queste nuove competenze. In questo senso, il percorso proposto è pensato per acquisire competenze innovative nell'ambito del nuovo scenario post covid, caratterizzato dalla trasformazione digitale e dal fenomeno della Great Resignation. L'obiettivo è quello di fornire competenze avanzate a chi si occupa di Recruiting & Employer Branding nell'attuale epoca post pandemica, con un focus particolare sulle strategie, sui modelli e sugli strumenti di content-recruiting fondati sulla creazione e condivisione di contenuti social ingaggianti.	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Media Strategy per Digital Recruiter/HR</li> <li>• Community Management per il Recruiting: Generare engagement con l'utenza online attraverso contenuti, discussioni, concorsi, eventi online e offline; Produrre contenuti scritti, immagini e visual content</li> <li>• Employer Branding Storytelling</li> <li>• LinkedIn per il Content-Recruiting</li> </ul>	
Conoscenze e abilità legate	<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie Social per il digital recruiting</li> <li>• Tecniche e strumenti per la creazione di contenuti digitali</li> <li>• Strumenti innovativi di visual content</li> <li>• Tecniche di Storytelling e narrazione transmediale</li> </ul>	<p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere in grado di sviluppare contenuti in linea con la Social Media Strategy aziendali</li> </ul>

**Apprendimenti da conseguire – Competenze acquisite dai partecipanti**

- Sviluppare contenuti digitali per il social content Recruiting & l'Employer Branding
- Essere in grado di applicare le strategie aziendali sul piano operativo

**Referenziazione**

Classificazione internazionale	DigComp 2.1
Area di Competenza	3. Creazione di contenuti digitali
Competenza in uscita	3.1 Sviluppare contenuti digitali
Livello	Livello 5 - Avanzato
Livello di padronanza (descrizione)	Oltre a fornire supporto agli altri, il partecipante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• applicare modi per creare e modificare i contenuti in diversi formati,</li> <li>• mostrare modalità per esprimersi attraverso la creazione di strumenti digitali</li> </ul>

*[Handwritten signature]*

**Percorso 3: 06 Digital Project Management**

Durata	L'intervento ha una durata complessiva di 63 ore	
Destinatari	Risorse Umane E Organizzazione Delivery Farm Devops Rfi Demand Digital Solutions Shared Services Demand Digital Solutions Polo Infrastrutture Demand Digital Solutions Polo Passeggeri Performance & Pmo Risk Officer Quality & Sustainability Demand Digital Solutions Polo Logistica	
Competenza in ingresso	Principali indicatori per il monitoraggio dei processi; attuali modalità di erogazione dei servizi utilizzate in azienda; tecniche di project management con riferimento a progetti caratterizzati da complessità ridotta; conoscenza dei principali strumenti digitali e utilizzo di Microsoft Office	
Obiettivi di apprendimento	Il percorso ha l'obiettivo di fornire competenze digitali - alla luce dello scenario e della trasformazione in atto - al fine di industrializzare il processo di project management attraverso strumenti e tecniche opportunamente informatizzate in grado di supportare tutte le fasi di gestione dei progetti con particolare focus sulle attività di pianificazione e controllo avanzamento dei progetti con lo strumento MS PROJECT. La digitalizzazione avverrà attraverso sia strumenti informatici di office automation e sia di SW specifici di project management.	
Contenuti	<p>Tecniche e Strumenti di Project Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avvio e pianificazione dei progetti</li> <li>- Controllo avanzamento, chiusura, agile PM e hybrid project management</li> <li>- Risk management e selezione degli strumenti per tipologia di progetto</li> </ul> <p>Le competenze Digitali del Project Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificazione di un progetto con il software di PM (Microsoft Project)</li> <li>- La gestione dell'avanzamento e la ripianificazione con il software di PM (Microsoft Project)</li> <li>- Gestione dei progetti con il software di project management</li> </ul> <p>Soft skill per il Digital Project management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestione delle relazioni nei team ibridi</li> <li>- la gestione dei conflitti nei team ibridi</li> <li>- la gestione del cambiamento digitale</li> </ul>	
Conoscenze e abilità legate	<p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard e strumenti di project management</li> <li>• Strumenti di coordinamento e gestione del team</li> <li>• Strumenti di gestione degli acquisti e degli ordini</li> <li>• I principali framework per gestire dati, informazioni e contenuti digitali</li> </ul>	<p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare lo stato d'avanzamento del progetto a tutte le parti interessate</li> <li>• Gestire i costi e il budget in conformità ai piani finanziari</li> <li>• Organizzare e gestire le responsabilità, le risorse umane e le skill necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di progetto</li> <li>• Ottimizzare tempi e obiettivi di consegna del portfolio progetti</li> <li>• Supervisionare i progressi del progetto, aggiornandolo secondo i mutevoli accadimenti</li> <li>• Gestire dati, informazioni e contenuti digitali</li> </ul>

**Apprendimenti da conseguire – Competenze acquisite dai partecipanti**

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
- Progettazione, gestione e valutazione dei progetti attraverso strumenti digitali

**Referenziazione**

Classificazione internazionale	DigComp 2.1
Area di Competenza	1. Alfabetizzazione su informazioni e dati
Competenza in uscita	1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
Livello	Livello 5 - Avanzato
Livello di padronanza (descrizione)	Oltre a fornire supporto agli altri, il partecipante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• manipolare informazioni, dati e contenuti per facilitarne l'organizzazione, l'archiviazione e il recupero.</li> <li>• organizzarli ed elaborarli in un ambiente strutturato.</li> </ul>

### 3.5 Progettazione dei percorsi di sviluppo delle competenze

Modalità di valorizzazione del patrimonio di competenze possedute dal lavoratore.

**I percorsi formativi sono progettati sulle caratteristiche dei destinatari dell'intervento, in considerazione delle competenze possedute e delle competenze attese per il ruolo lavorativo.** In quest'ottica, la costruzione degli interventi formativi ha tenuto conto di due aspetti: (a) progettazione dei contenuti per competenze; (b) la validazione delle competenze. L'ottica è stata quella di **personalizzazione dei percorsi di apprendimento** sulla base delle valutazioni in ingresso dei partecipanti coinvolti e sulla base dei repertori e delle classificazioni internazionali ammesse dall'Avviso. Nello specifico:

**(a) Progettazione dei contenuti per competenze.** Gli interventi sono stati progettati per competenze, in coerenza con **le logiche e le metodologie** degli standard di qualificazione definiti nell'ambito del Repertorio nazionale, di cui all'art. 8 del decreto legislativo n. 13/2013. In particolare, le azioni formative sono state progettate prendendo come riferimento i Quadri Regionali degli Standard Professionali e l'Atlante Nazionale del Lavoro e delle Qualificazioni, per la definizione di obiettivi di apprendimento e attività di valutazione, per la strutturazione di conoscenze e abilità correlate alla competenza in uscita e per la **personalizzazione dei contenuti sulla base delle professionalità coinvolte.**

**(b) Individuazione/validazione delle competenze.** Al fine di costruire il percorso formativo e orientare i partecipanti, sono state effettuate azioni di **valutazione delle competenze in ingresso** dei lavoratori in formazione attraverso strumenti di volta in volta adeguabili ai ruoli coinvolti (ad esempio: somministrazione di un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi e/o di interviste di approfondimento). Questo ha permesso di individuare le caratteristiche degli individui coinvolti in termini di compiti assegnati, processi presidiati, ruoli e competenze in ingresso e di acquisire un triplice feedback:

1. individuare le esigenze dell'organizzazione (in particolare i processi in funzione dei quali è necessario l'aggiornamento delle professionalità dei lavoratori a seguito della transizione digitale ed ecologica)
2. individuare le competenze possedute dall'individuo
3. individuare le abilità e le potenzialità dell'individuo definendo le attese della persona rispetto al suo progetto di cambiamento.

Le attese dell'individuo e le aspettative dell'azienda confrontate con le competenze possedute hanno delimitato il **gap di competenze** da colmare con la partecipazione dell'individuo alle azioni formative, progettate su queste specifiche variabili. Sono pertanto state costituite classi omogenee per livello e finalità di obiettivi didattici, formativi e professionali.

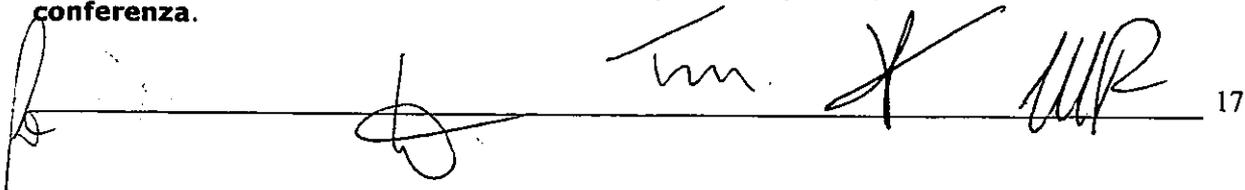
#### ▪ Metodologie didattiche

In generale, nell'erogazione dei contenuti formativi sarà preferito l'utilizzo di metodologie miste, che mirano a facilitare l'apprendimento dei discenti attraverso tecniche induttive e deduttive di trasferimento dei contenuti.

Quanto alle modalità, in coerenza con le esigenze aziendali espresse, il soggetto erogatore potrà prevedere:

- **formazione in aula** (ove possibile, nel rispetto delle regolamentazioni nazionali e regionali previste nel momento dell'erogazione dell'attività formativa)
- **formazione a distanza in modalità sincrona/asincrona**
- **formazione in affiancamento** con un docente esperto della tematica trattata

Il soggetto erogatore è in grado di attivare anche strumenti di apprendimento a distanza, mediante **piattaforme LMS** - Learning Management Systems, **teleformazione** e **videoconferenza**.



#### 4 SOGGETTI EROGATORI DELLA FORMAZIONE

Ente **Scuola di Palo Alto Srl**  
Codice Fiscale 10426830153  
Sede Legale Milano  
Sito web <https://scuoladipaloalto.it/>  
Caratteristiche "soggetto anche privato, che per statuto o istituzionalmente, sulla base di specifiche disposizioni legislative o regolamentari anche regionali, svolgono attività di formazione"

Ente **QRP Srl**  
Codice Fiscale 03189200169  
Sede Legale Como  
Sito web <https://www.qrpinternational.it/>  
Caratteristiche "soggetto anche privato, che per statuto o istituzionalmente, sulla base di specifiche disposizioni legislative o regolamentari anche regionali, svolgono attività di formazione"

#### 5 VERIFICA DEGLI APPRENDIMENTI E ATTESTAZIONE DELLE COMPETENZE

Come disposto dall'art 8 dell'Avviso FNC, ai fini dell'identificazione del soggetto che attesta le competenze acquisite dai lavoratori, le attività di attestazione rientrano nella casistica di cui alla lettera a) formazione finanziata da un Fondo Paritetico Interprofessionale aderente al FNC; pertanto le attestazioni sono prodotte dal soggetto erogatore della formazione secondo la disciplina prevista dal Fondo stesso.

##### 5.1 Sistema di verifica dell'apprendimento

La **formazione**, in linea con le indicazioni dell'Avviso, è stata **progettata per competenze**. Questo metodo ha permesso di strutturare, per ogni percorso, idonee attività finalizzate al rilascio di una attestazione finale di messa in trasparenza, validazione o certificazione ai sensi e per gli effetti del decreto legislativo n. 13 del 2013

Il **sistema di verifica** è costruito come un processo continuo a carattere dinamico che precederà, sosterrà e concluderà ogni fase delle attività. Il Soggetto erogatore potrà prevedere, a seconda del tipo di percorso e della tipologia di destinatari, una **valutazione iniziale**, per testare le conoscenze dei partecipanti in entrata, una eventuale **valutazione intermedia**, per monitorare l'andamento dell'apprendimento durante lo sviluppo dell'azione formativa (offrendo se necessario la possibilità di azioni correttive sulla strategia formativa anche in itinere) e una **valutazione finale** in cui viene verificato il raggiungimento degli obiettivi e l'acquisizione delle competenze, nonché la corrispondenza tra quanto previsto e quanto realmente realizzato.

**Al termine di ogni percorso formativo** il docente valuterà quali tipologie di verifica dell'apprendimento utilizzare, ad esempio: colloqui, test e/ o prove scritte, osservazioni, colloqui e prove pratiche in situazione.

##### 5.2 Attestazione di messa in trasparenza delle competenze acquisite

Il progetto formativo intende favorire l'accrescimento e la messa in trasparenza delle competenze individuate nell'ambito della seguente classificazione internazionale:

- con riferimento ai processi nell'ambito della **transizione digitale** di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a) dell'Avviso, gli interventi formativi riguardano, secondo le indicazioni dell'Agenzia per l'Italia digitale - AgID, lo sviluppo e l'accrescimento delle **competenze digitali di base**, per le quali il quadro di riferimento è costituito dal modello europeo

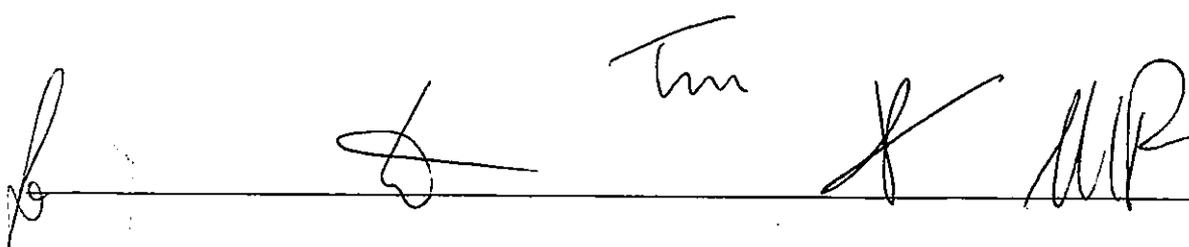
«DigComp 2.1», sviluppato nell'ambito del Joint Research Center della Commissione Europea

Gli interventi formativi sono finalizzati al conseguimento di singole competenze associate a specifiche classificazioni, incluse nei quadri di riferimento summenzionati di cui agli allegati 1, 2 e 3 del decreto interministeriale 22 settembre 2022, e prevedono il rilascio di una attestazione finale di messa in trasparenza metodologicamente coerente con le disposizioni del d. lgs.13/2013 e del decreto interministeriale 5 gennaio 2021, oltre che con le specifiche disposizioni regionali, anche ai fini della riconoscibilità e della spendibilità di sistema degli eventuali crediti formativi maturati. Pertanto:

- Al termine dell'attività formativa, il soggetto erogatore intende attivare un processo di formalizzazione delle competenze mediante **rilascio di attestazioni di messa in trasparenza delle competenze**
- Le competenze oggetto di attestazione sono state individuate a partire dai descrittori delle classificazioni contenute nei Quadri di Riferimento di cui agli allegati 1, 2 e 3 del decreto interministeriale 22 settembre 2022
- Il **quadro normativo nazionale** definisce le logiche generali di certificazione delle competenze attraverso il D. Lgs. 13/2013, con il quale è istituito **l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni** (strumento che rappresenta una linea guida imprescindibile sia per progettare percorsi formativi tarati su fabbisogni di sistema, sia per certificare le competenze acquisite in ambito non formale e informale). Il D. M. 30/06/2015 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha inoltre dettagliato un set di procedure operative volte favorire la trasparenza e l'aderenza degli apprendimenti, facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e accrescere la produttività e la competitività dell'impresa proponente.

Nell'ambito del presente progetto sarà rilasciato, per ciascun lavoratore partecipante, un'**attestazione finale di messa in trasparenza delle competenze acquisite, in linea con le Classificazioni Internazionali previste** in fase progettuale.

Tale documentazione sarà inviata ad ANPAL unitamente alla richiesta di saldo.



## 6 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

### 6.1 Sistema di monitoraggio

Il processo di monitoraggio e valutazione si svilupperà attraverso un'attività continua di raccolta dei dati, analisi e valutazione delle informazioni sullo stato di avanzamento, così da consentire la misurazione dei risultati ottenuti in termini di obiettivi raggiunti, tempi e costi, e il loro allineamento con quanto previsto in fase di pianificazione, in modo da individuare tempestivamente le eventuali azioni correttive necessarie. Per verificare l'andamento corretto del progetto formativo, il sistema di monitoraggio è condotto tenendo in considerazione i seguenti **parametri** fondamentali:

- Coerenza** Adeguatezza metodologica, tecnica e logica dell'intervento rispetto agli obiettivi prefissati.
- Adeguatezza, Rispondenza** Corretta taratura dell'intervento sui fabbisogni di partenza.
- Efficacia** Capacità del percorso elaborato di raggiungere gli obiettivi prefissati.
- Efficienza, Economicità** Convenienza del percorso nei termini della sua capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati in poco tempo e con costi ridotti.
- Riproducibilità** Possibilità di riprodurre l'intervento formativo in risposta a problemi analoghi.
- Trasferibilità** Possibilità di riprodurre l'intervento formativo in risposta a problemi e in contesti differenti.
- Sostenibilità** Capacità dei benefici derivanti dall'azione di sopravvivere alla fine dell'intervento stesso.

Il monitoraggio del progetto riguarderà i diversi aspetti dell'esecuzione dell'intervento: il monitoraggio di tipo **finanziario, fisico, e procedurale**. La sorveglianza sul progetto sarà esercitata rilevando dati e informazioni in questi tre ambiti e ricorrendo all'utilizzo di specifici indicatori. Il sistema di sorveglianza del progetto soddisfa non solo le esigenze del monitoraggio ma anche i fabbisogni di autovalutazione (in particolare su procedure, gestione e organizzazione).

#### Il monitoraggio finanziario

Il monitoraggio finanziario riguarderà la dotazione e l'uso delle risorse finanziarie del Progetto, per macro-voce di spesa. Gli indicatori relativi alle risorse, calcolati con continuità nel corso dell'attuazione, saranno dati dai seguenti parametri di avanzamento: il rapporto fra impegni e costo del progetto, fra pagamenti e costo del progetto, fra impegni e pagamenti.

#### La realizzazione del monitoraggio fisico

Il monitoraggio di tipo fisico sarà svolto facendo riferimento ai seguenti indicatori:

- a. Indicatori di contesto.** Forniscono informazioni relative alle dinamiche con cui evolve il contesto in cui l'organizzazione opera. Sono rilevati sia nella fase di progettazione, per individuare il contesto aziendale, territoriale e settoriale nel quale si sviluppa il progetto (individuazione dei partecipanti, fabbisogno formativo), sia nella fase esecutiva del progetto di formazione per una corretta analisi dei risultati ottenuti.
- b. Indicatori di progetto,** ossia: gli indicatori di realizzazione riguardano gli output materiali degli interventi realizzati, rilevati attraverso strumenti appropriati per ciascuna categoria di realizzazione. Ad esempio: registri didattici che rilevano il numero delle ore di formazione svolte; anagrafica degli allievi che rilevano il numero dei partecipanti coinvolti; materiali didattici; schede di gradimento e questionari di apprendimento.

- **Indicatori di risultato.** I risultati riguardano gli effetti determinati dall'intervento presso i destinatari diretti. Ad esempio: numero di partecipanti effettivamente coinvolti rispetto a quelli preventivati in fase di progettazione; numero di ore di formazione effettivamente realizzate rispetto a quelle preventivate in fase di progettazione; rilevazione del grado di soddisfazione/gradimento e del livello di apprendimento.
- **Indicatori di impatto.** L'impatto di un intervento s'identifica negli effetti totali (diretti e indiretti) delle azioni, riferiti a un'ampia platea di destinatari (quindi non soltanto i destinatari diretti degli interventi, come nel caso dei risultati). Ad esempio: effetti diretti sul lavoratore formato e aggiornato che ha mantenuto il posto di lavoro, ha potuto fare carriera, ecc.; effetti indiretti sull'azienda che è più competitiva sul mercato.

### Il monitoraggio procedurale

Costituisce uno strumento di controllo dell'efficienza della gestione e dei tempi di attuazione del Progetto. Viene svolto ricorrendo all'utilizzo dei seguenti strumenti di management: cronogrammi delle attività di realizzazione e gestione, calendari didattici, prospetti di pianificazione e gestione dell'uso delle risorse umane (Time Sheet). Il rispetto delle scadenze per l'attuazione delle diverse fasi, la riduzione dei tempi delle procedure di gestione, il mantenimento di un'elevata efficienza nell'uso delle risorse umane a fronte delle attività da svolgere, costituiscono, inoltre, elementi di autovalutazione del Progetto.

### Organizzazione temporale dell'attività di monitoraggio

Dal punto di vista temporale, le attività di monitoraggio previste per la corrente iniziativa sono organizzate in tre momenti distinti:

- 1. Monitoraggio Ex-Ante.** Si concentra sulla verifica di coerenza del progetto Formativo rispetto all'insieme delle condizioni che possono garantire il raggiungimento degli obiettivi generali, che hanno originato il progetto stesso, e di quelli specifici, che rappresentano il focus dell'offerta formativa e del modello di servizio. Il monitoraggio fisico e procedurale "ex ante" utilizza le previsioni contenute nel "Formulario" presentato.
- 2. Monitoraggio In Itinere.** Prevede il controllo delle strategie di attuazione e delle azioni sviluppate nelle fasi del progetto; ciò al fine di fornire il necessario supporto manageriale e decisionale e aiutare i diversi attori coinvolti nel presidiare costantemente il processo formativo per apportare le opportune modifiche e interventi correttivi. In questa fase si procede alla verifica della efficienza/efficacia di quanto proposto e, nello specifico, devono essere rilevate le funzionalità dei sistemi organizzativo, gestionale e logistico. Il monitoraggio deve tenere conto dei livelli di servizio previsti, deve esplicitare la tempistica con la quale effettuare le attività del monitoraggio stesso, deve esplicitare chi effettua tali attività e chi le coordina.
- 3. Monitoraggio Ex Post.** Rileva i risultati del progetto Formativo, in termini formativi (trasferimento di conoscenze, aggiornamento delle conoscenze/competenze, riqualificazione/sviluppo di nuove competenze, ecc.), di impatto organizzativo, occupazionale e di costi/benefici, attuando un confronto analitico e critico con quanto previsto in fase di progettazione o riprogettazione.

### 6.2 Sistema di Valutazione

Il processo di valutazione è stato organizzato dal Soggetto erogatore in quattro fasi:

- 1. Valutazione "ex-ante",** concernente aspetti relativi all'adeguatezza delle risorse umane e tecniche che si prevedono di utilizzare e la loro affidabilità; il raccordo dell'iniziativa con il contesto organizzativo di provenienza dei partecipanti; l'adeguatezza degli obiettivi didattici, della struttura del progetto, dei contenuti e delle metodologie di riferimento.
- 2. Valutazione "in itinere",** i dati/informazioni da acquisire possono essere sintetizzati in cinque macro-categorie: amministrativa; finanziaria, con riferimento al contributo ricevuto, le spese liquidate; didattico-formativa, con riferimento ai contenuti svolti, le metodologie didattiche e formative impiegate, gli strumenti didattici "impiegati", la documentazione fornita; organizzativa, con riferimento alle risorse strutturali e tecnologiche impiegate e l'organizzazione di progetto attivata; impatto, con riferimento alla soddisfazione di partecipanti, docenti e tutor, e i risultati dell'apprendimento.
- 3. Valutazione finale,** gli aspetti da rilevare includono: il grado di raggiungimento degli

obiettivi formativi (al termine di un dato percorso i partecipanti dovrebbero aver acquisito le conoscenze, abilità o competenze in ragione delle quali sono entrati in formazione); il grado di soddisfazione dei partecipanti; le criticità riscontrate per quanto riguarda la docenza, gli aspetti logistici.

4. **Valutazione "ex-post"**, gli aspetti sui quali il processo formativo deve principalmente focalizzarsi sono: i percorsi lavorativi e più in generale professionali e personali dei formati (sia in termini quantitativi che qualitativi); il grado di applicazione concreta nel contesto lavorativo delle abilità acquisite (trasferibilità); la variazione (nel senso desiderato) dei parametri di prestazione, di funzionamento, di stato (organizzativi, individuali, ecc.), sui quali si intendeva incidere tramite l'attività di formazione; gli eventuali effetti non attesi (sempre presenti nella formazione e spesso, altrettanto importanti di quelli attesi: ad esempio la partecipazione a un corso può motivare i partecipanti, può far aumentare la loro autostima o il desiderio di migliorarsi, ma può anche produrre sfiducia nel momento in cui si sperimentano delle difficoltà, in sede formativa o lavorativa).

*Clara...*

*J.M.*

*tu*

*Vergata*

*R*

*Walter...*

*V...*