



Risorse Umane
il Responsabile

RISORSE UMANE

Data: 03/05/2006
Prot.: PO 719/06/U

Segreterie Nazionali

FILT CGIL
FIT CISL
UILTRASPORTI
FAST Ferrovie
UGL A.F.
ORSA Ferrovie

Loro Sedi

PIANO DI FORMAZIONE 2006

Per Vostra opportuna informazione Vi rimettiamo, in allegato, copia del "Piano di Formazione 2006". Confermiamo la nostra disponibilità, nell'incontro già programmato per il giorno 11 maggio p.v., ad illustrare e se necessario chiarire le logiche, l'impostazione e le finalità degli interventi formativi previsti.
Cordiali saluti.

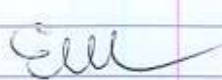


Nicoletta Camerini

Via Marsala, 53/67 - 00185 Roma
Tel. +39 06 49751 - Fax +39 06 49752437

Italferr SpA - Gruppo Ferrovie dello Stato
Sede legale: Via Marsala, 53/67 - 00185 Roma
Cap. Soc. € 14.186.000 i.v.
Registro delle Imprese di Roma e Cod. Fisc. n. 06770620588
P. Iva n. 01612901007

PIANO DI FORMAZIONE

2006

					
G	30/04/2006	Emissione esecutiva	E. Marconi	N. Camerini	R. Bonasso
REV	DATA	DESCRIZIONE	VERIFICA	APPROVAZIONE	AUTORIZZAZIONE

INDICE

LE PROPOSTE FORMATIVE DEL 2006.....	Pag. 3
FORMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E.....SAMBA!	Pag. 6
STRUTTURA DEL PIANO.....	Pag. 8
I MASTER.....	Pag. 26
LO SVILUPPO MANAGERIALE.....	Pag. 27
LE METODOLOGIE.....	Pag. 28
DATI FORMAZIONE 2006.....	Pag. 30
PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL 2006.....	Pag. 31
I CONSUNTIVI E IL “MEGLIO” DEL 2005.....	Pag. 35

LE PROPOSTE FORMATIVE DEL 2006

I progetti più importanti lanciati nell'anno 2005, trovano una continuità nell'offerta formativa dell'anno 2006 ed, ancora una volta, gli indirizzi strategici e gli interventi organizzativi adottati in azienda e nel Gruppo sono trainanti per individuare e progettare azioni formative a loro sostegno.

Proprio lo scenario organizzativo aziendale, improntato ad una maggiore trasversalità delle commesse gestite dall'azienda, non più individuate secondo la tipologia delle opere da realizzare ma suddivise con un criterio territoriale (creazione delle sei Aree Operative), sottolinea la necessità di avere in "primo piano" la formazione con un taglio esperienziale sia per i "giovani" e i "neoassunti", per la costruzione del loro bagaglio tecnico di base, sia per più esperti per la condivisione delle esperienze e per lo sviluppo delle competenze distintive dell'Azienda.

Nell'ottica della creazione del Knowledge aziendale va data molta enfasi alla formazione al "ruolo", per i ruoli aziendali più vicini al business attraverso l'ampliamento degli strumenti di condivisione del knowhow.

A tal fine il "Portale Costruzioni", già indirizzato alle risorse operanti nei cantieri, viene integrato con contenuti di interesse dei progetti, continuando così ad accrescere la condivisione delle informazioni e delle esperienze tra il "mondo" della progettazione e il "mondo" del controllo della costruzione.

Grande spazio viene riservato nella pianificazione degli interventi alle "Lessons Learned" cioè ad appuntamenti in cui si confrontano esperienze maturate su tematiche affini in ambiti territoriali diversi, per valorizzare le best practice, le soluzioni e azioni sperimentate con successo e farle conoscere a chi si appropria a gestire nuovi progetti.

Continua la focalizzazione sul lavoro in Team, per armonizzare la forte componente tecnico/specialistica con le competenze trasversali ormai imprescindibili per il raggiungimento degli obiettivi e per il conseguimento del successo individuale ed aziendale.

Ai corsi già effettuati sul Risk Management per rafforzare l'attuale modalità di gestione delle commesse, si intende dare seguito con l'applicazione di questo metodo di taglio

probabilistico ad alcuni progetti con l'obiettivo di ottimizzare il processo interno ed integrare quanto richiesto dalla committenza.

In coerenza con lo scenario di sviluppo della partecipazione a gare sul mercato estero, si prevede di ampliare l'offerta di opportunità per ampliare in azienda quelle competenze e conoscenze che ancora sono patrimonio di poche risorse.

Per poter interpretare efficacemente e da protagonisti il modello di leadership e i valori di Gruppo, sono proposte attività indirizzate al Management per lo sviluppo della capacità di vision, di delineare strategie e di attuarle con azioni gestionali efficaci.

Su questi temi centrali, l'eccellenza delle competenze tecniche, l'approccio trasversale nell'agire ruoli e attività, l'ampliamento dei comportamenti manageriali, la capacità di visione strategica, ruotano i progetti formativi dell'anno 2006, prevalentemente indirizzati

- alla Direzione Tecnica e ai suoi ruoli più critici e più vicini all'attività realizzativa
- ai ruoli delle costruzioni per allargare la visione gestionale sui processi critici e sul loro impatto economico-contrattuale
- ai Project Manager, per integrare le prassi consolidate nella gestione delle commesse e migliorare la capacità di motivazione dei team affidati
- alle risorse degli Staff, sia per l'aggiornamento e l'arricchimento delle specifiche competenze tecniche ma anche per avvicinarle al mondo della produzione attraverso visite in cantiere e momenti di conoscenza delle attività produttive dell'azienda, per consolidare la consapevolezza del loro ruolo di sostegno e consulenza a chi gestisce e opera sul business
- ai professional, perché consolidino le loro competenze e mantengano l'autorevolezza del riferimento professionale nei confronti dei giovani
- ai gestori di risorse, quadri e dirigenti, perché attraverso l'attività di coaching, sostengano la crescita e la motivazione dei propri collaboratori per mantenere la focalizzazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e sullo sviluppo delle competenze tecnico/gestionali legate ai ruoli stessi
- ai giovani che entrano in azienda, perché oltre ad acquisire una visione d'insieme siano inseriti in percorsi di crescita delle competenze tecniche ed indirizzati verso ruoli più coerenti con la loro predisposizione

Anche la collaborazione con la Holding per tutte quelle attività formative "istituzionali" definite a fattor comune per le Società del Gruppo, ci vede fortemente impegnati, a seconda degli interventi previsti, sia come docenti che come discenti. Nell'ambito della "Scuola FS" appena avviata è previsto il proseguo dell'"Orienttraining", il percorso indirizzato a giovani neo assunti nel Gruppo, e quello dei "Fondamentali Ferroviari", ideato "per fare sistema" sulle competenze tecniche di Gruppo.

La necessità di confrontarsi con esperienze internazionali ed ampliare la visione sulle altre ferrovie si concretizza con la partecipazione a gruppi di lavoro e seminari all'estero di tipo istituzionale.

Un'attività già avviata, che ci ha visto coinvolti in tutte le fasi del progetto, di cui si prevedono ulteriori sviluppi, è la costruzione integrata del **SISTEMA PROFESSIONALE DI GRUPPO**, nell'ambito del quale vengono individuate e declinate le competenze professionali e manageriali richieste.

La misurazione dei gap individuali rispetto ai modelli e la necessità di definire percorsi formativi per soddisfare il fabbisogno di miglioramento, danno spazio nel Piano, alla previsione di attività di formazione per alcune delle risorse delle famiglie professionali già indagate, quella dell'Information Communication Thecnology e quella dell'Amministrazione Finanza e Controllo.

FORMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E... SAMBA!

Come è noto la formazione costituisce la leva principale per la valorizzazione del capitale umano, patrimonio intangibile delle aziende.

La nostra azienda, che richiede alle proprie risorse spiccate competenze tecniche, manageriali e flessibilità nell'accogliere i cambiamenti, è attenta all'innovazione in materia di metodologie per la formazione e utilizza quelle più idonee ai propri obiettivi di sviluppo. Gli orientamenti attuali vanno nella direzione di:

- valorizzare l'immagine dell'azienda;
- considerare le persone come "committenti" e non solo come fruitori della formazione;
- portare la formazione sul campo.

Il primo punto si può sintetizzare così. La formazione deve riuscire, senza fare naturalmente del lavoro un fatto totalizzante, a far percepire l'azienda come un "luogo stimolante", dove le persone possano contribuire a creare progetti, aziendali e personali, in cui mettere la propria passione e trovare nel lavoro un motivo di realizzazione e quindi anche di piacere nel fare.

Il secondo punto si realizza valutando la percezione che l'azienda a tutti i livelli esprime sulle proposte formative e sulla loro efficacia. Oltre ai tradizionali questionari di gradimento distribuiti a fine corso, i colleghi vengono interpellati periodicamente (indagini di clima, focus group, rilevazioni puntuali) per integrare con suggerimenti e nuove idee le azioni formative.

In ultimo, l'apprendimento deve avvenire soprattutto nelle realtà operative dove le competenze si esercitano, e quindi è da essa che si deve partire ed è ad essa che si deve tornare. Occorre dunque attivare un circuito virtuoso "realtà→ aula→ realtà" che coinvolga tutti gli attori, dal progettista di formazione, ai docenti, ai partecipanti, ai loro capi e ai colleghi con cui si interfacciano.

Il principio della centralità della persona va ad integrare l'esigenza di far evolvere l'organizzazione, per renderla più adatta al contesto strategico e ai valori di Gruppo.

Non è sufficiente definire architetture organizzative e attribuirvi risorse, considerando quindi l'organizzazione come somma delle singole persone. In realtà l'organizzazione si alimenta e si sviluppa sulle dinamiche che ciascuno mette in atto e anche della ricchezza e della complessità dei contributi, della passione e della motivazione con cui vengono interpretati ed agiti i ruoli. Su questo ambito relazionale la formazione può esprimere pienamente la propria capacità di azione, anche utilizzando metodologie più esperenziali.

A tale riguardo appare molto suggestivo l'esempio portato dalla studiosa finlandese *Ariaan Bekman* sull'organizzazione intesa come comunità vivente. Gli allievi delle scuole di "samba" che si esibiscono durante il carnevale brasiliano, costituiscono un esempio di eccellenza della capacità organizzativa coniugata al piacere del fare. Tutti gli aspetti dell'evento sono organizzati nei minimi dettagli, dal disegno dei costumi, alle coreografie, alle musiche, alle esibizioni, al servizio d'ordine.

E basti solo pensare come questa progettualità operativa e valorizzazione dei contributi individuali costituisca la base di un enorme business turistico fatto di milioni di spettatori che assistono all'evento sia dal vivo che in televisione.

Un approccio di questo tipo favorisce l'acquisizione di una consapevolezza individuale che rende le persone "protagoniste e responsabili" del proprio ruolo e della propria crescita professionale (empowerment).

STRUTTURA DEL PIANO

Il Piano è strutturato in linee di prodotto che raggruppano gli interventi formativi della stessa tipologia.

A seguire sono evidenziate le **Linee di Prodotto** con i rispettivi interventi già individuati:

- Formazione al ruolo
- Formazione manageriale
- Formazione tecnica
- Formazione giuridico-normativa
- Progetti speciali
- Formazione linguistica
- Formazione informatica
- Formazione a catalogo

Formazione al Ruolo

*"Cerca di essere una di quelle persone
sulle quali tutti scommettono"*

- Henry James -

Obiettivi: Approfondire e sviluppare le competenze tecniche, gestionali e manageriali necessarie ad agire il ruolo assegnato

Metodologie: aula, visite in cantiere, mentoring, benchmarking, coaching.

Percorsi/interventi formativi per:

- **Project Manager:** aggiornamenti su aspetti tecnico-gestionali del ruolo con particolare riferimento alla gestione di riserve e varianti da realizzare nel 2° quadrimestre
- **Construction Manager:** aggiornamenti su aspetti tecnico-gestionali del ruolo con particolare riferimento alla gestione di riserve e varianti da realizzare nel 2° quadrimestre
- **Project Engineer:** avvio del percorso formativo tecnico/manageriale che sarà realizzato nel 2° quadrimestre
- **Project Controller:** conclusione del percorso formativo tecnico/manageriale iniziato lo scorso anno
- **Field Engineer:** conclusione del percorso formativo tecnico/manageriale iniziato lo scorso anno con focalizzazione sulla integrazione con PE e DL
- **Direttori Lavori per le tecnologie:** avvio nel secondo quadrimestre degli incontri sul territorio di aggiornamento tecnico e gestionale
- **Assistenti Lavori:** avvio degli incontri di approfondimento tecnico con un focus particolare sulle tematiche della sicurezza da realizzare a partire dal 1° quadrimestre
- **Nuovi Ingressi:** in funzione dei nuovi inserimenti in azienda saranno effettuate delle giornate formative di orientamento nel "Sistema Azienda".
- **Segretarie di Alta Direzione:** approfondimenti delle conoscenze tecniche e relazionali di ruolo. 3° quadrimestre
- **Contratti di somministrazione:** la formazione "professionale" effettuata riguarda il trasferimento di competenze di base tecnico-specialistiche ritenute necessarie allo svolgimento delle attività

Formazione manageriale

"In una battaglia vince colui che ha fermamente deciso di vincere. Non è importante il posto che occupiamo, ma la direzione su cui stiamo andando."

- L. Tolstoj -

Obiettivi: fornire/sviluppare le competenze manageriali richieste dal modello di Gruppo.

Metodologie: aula, outdoor, metodi attivi, coaching.

Percorsi/interventi formativi:

- **di tipo individuale per Dirigenti:** sono finalizzati allo sviluppo della capacità di coaching e alla gestione dei collaboratori
- **di tipo individuale per neo Dirigenti:** attività e coaching per lavorare sui gap emersi dall'analisi di bilancio manageriale
- **di tipo individuale per lo sviluppo manageriale post Development Center di Gruppo,** finalizzati al potenziamento del profilo manageriale
- **di tipo individuale per lo sviluppo manageriale propedeutici al Development Center di Gruppo,** momenti di aula, bilancio manageriale, coaching e counselling individuale
- **pratico-esperenziali per dirigenti della Direzione Tecnica:** dai risultati dell'Outdoor, effettuato per la costruzione del gruppo intorno al Direttore Tecnico, si sono costruiti momenti di confronto su tematiche trasversali
- **di sviluppo manageriale indirizzati a risorse di riconosciuta potenzialità manageriali di base per Quadri e "C" direttivi**
- **di tipo tecnico-manageriale per Direttori lavori/supervisor lavori:** i destinatari sono risorse competenti tecnicamente con possibilità di crescita professionale nell'ambito delle costruzioni
- **di sviluppo manageriale per dirigenti/Quadri** per accrescere le capacità di team work e di gestione delle emergenze e dei conflitti nell'ambito di importanti progetti trasversali
- **sul project management applicato ai progetti di investimento per Quadri**
- **realizzati in collaborazione con FS Holding** su tematiche trasversali al Gruppo

Formazione tecnica

"Tutta la differenza tra costruzione e creazione è questa: una cosa costruita si può amare solo dopo che è stata costruita; ma una cosa creata si ama prima che esista."

- G. K. Chesterton -

Obiettivi: aggiornare e sviluppare le competenze tecniche attraverso percorsi formativi progettati ad hoc per soddisfare esigenze di sviluppo organizzativo e di trasferimento e diffusione del knowhow aziendale utilizzando risorse interne altamente specializzate

Metodologie: in aula, visite in cantiere, mentoring, benchmarking, tutoring

Percorsi/interventi formativi:

- **di base sul sistema ferroviario** nelle fasi di progettazione, nella attività di gestione dei lavori, nelle attivazioni per progettisti, direttori lavori tecnologici, assistenti lavori,
- **avanzati sul sistema ferroviario** nelle fasi di progettazione, nella attività di gestione dei lavori, nelle attivazioni per progettisti, direttori lavori tecnologici, assistenti lavori
- **specialistici avanzati** per progettisti, project engineer , direttori lavori e supervisor lavori su:
 - armamento
 - esercizio
 - sistemi di alimentazione
 - sistemi di controllo circolazione treni e telecomunicazioni (SCC, SCMT, ERTMS)
- **di aggiornamento sulle tecnologie dei materiali**
- **di aggiornamento in materia di geotecnica, sicurezza in galleria, tecniche e metodologie di progettazione**
- **in e-learning:** ad integrazione del percorso di aggiornamento sulla sicurezza in cantiere per direttori lavori ed assistenti lavori
- **sui “Fondamentali ferroviari”, in collaborazione con Holding, per Dirigenti neo-assunti** a cui si intende fornire una visione sistemica del knowhow ferroviario e dei processi “core” del Gruppo.

Formazione giuridico - normativa

*"La legge deve essere breve, perché i
non pratici possano facilmente
ricordarla".*

- D. Diderot -

Obiettivi: aggiornamenti sulle nuove normative ed approfondimenti su specifici aspetti in ambito legale, fiscale, contrattuale, amministrativo, del controllo di gestione, degli appalti. Integrazione della formazione erogata da vari ordini professionali con le procedure ed i processi aziendali

Metodologie: *testimonianze e workshop di informazione e condivisione*

interventi formativi:

- **aggiornamento sul Nuovo Testo Unico per gli appalti**
- **approfondimenti sulla normativa europea EN 50126** relativa alle RAMS del sistema ferroviario
- **approfondimenti specifici su aspetti legati a varianti, riserve e contenzioso**
- **integrazione al corso abilitante sulla sicurezza nei cantieri** (Dlgs. 494/96)
- **approfondimenti sulla normativa per lo sviluppo dei sistemi di gestione ambientale** (UNI ENI ISO 14001)

- **aggiornamento normativo in materia di “Validazione dei progetti”**

- **aggiornamento sul D.Lgs 196/2003** in materia di “Protezione dei dati personali”

- **approfondimenti e verifica degli impatti del nuovo Codice degli Appalti** sulle procedure interne di gara

- **sulle norme “Fidic” per la gestione dei progetti all’estero**

Progetti Speciali

*"Il talento è una fonte da cui sgorga
acqua sempre nuova. Ma questa fonte
perde ogni valore se non se ne fa il
giusto uso.."*

- L. Wittgenstein -

Obiettivi: costruire il Knowledge aziendale e favorire la condivisione delle esperienze, delle best practice e del confronto

Metodologie: benchmarking, affiancamento, mentoring

Percorsi/interventi formativi:

- **Inserimento Giovani laureati:** attuazione del piano di inserimento progettato con Holding in tutte le sue fasi dall'accoglienza, all'aula di inserimento generale, al percorso formativo in aula, alla job rotation
- **Training avanzato sull' Ingegneria ferroviaria** per progettisti civili, Project Engineer, Field Engineer, progettisti di tecnologie.

La logica che muove questo intervento è quella di diffondere le competenze trasversali sul sistema ferroviario nelle sue parti fondamentali che sono la circolazione, la certificazione europea di sicurezza, l'ambiente, la progettazione funzionale, ai ruoli aziendali di integrazione tra le varie discipline

- **Lessons Learned:** incontri progettati per favorire la diffusione delle competenze attraverso la condivisione di esperienze fatte sul campo e di best practice.

Gli argomenti previsti sono:

- Ponti e viadotti della MI-BO
- La sicurezza nelle gallerie
- Le prime esperienze di Value Engineering: i risultati
- Le attivazioni delle nuove tratte AV
- Il monitoraggio ambientale
- La progettazione delle stazioni
- **Mentoring per Tecnologi:** è la conclusione del percorso iniziato nel 2005 per trasferire alle giovani risorse aziendali le competenze nei vari ambiti tecnologici da risorse senior utilizzate come "mentori"
- **Il Knowledge nel Portale aziendale:** nell'ambito del rifacimento della intranet aziendale si inserisce la migrazione e l'aggiornamento dell'attuale "Portale costruzioni", integrato con informazioni e sezioni sull'Ingegneria
- **Progetto PDM (Project Document Management):** appuntamenti che andranno ad integrare la formazione informatica di presentazione dello strumento visto come opportunità per ridefinire in modo ottimizzato flussi di produzione e di scambio delle informazioni.
- **A valle del progetto ICT di Gruppo:** sono previste attività formative di taglio gestionale per colmare i gap emersi più rilevanti

- **A valle del progetto AFC di Gruppo:** sono previste attività formative per colmare i gap emersi
- **a seguito dell'assessment di orientamento dei livelli C** azioni su fasce di popolazione sui gap più rilevanti



Formazione linguistica

*"Sii padrone dell'argomento, le parole
veranno."*

- Catone il Censore -

Obiettivi: acquisire le conoscenze di base ed avanzate per dialogare correntemente con partners stranieri.

Metodologie: sono previsti test "in ingresso" per verificare il grado di conoscenza della lingua e per costituire gruppi/aule omogenei. L'attività didattica è strutturata in lezioni interattive, discussioni di gruppo e test di valutazione dell'apprendimento.

Interventi formativi:

- lingua inglese
- lingua spagnola
- lingua francese



Formazione informatica

"Quando ci si trova davanti ad un ostacolo, la linea più breve tra due punti può essere una linea curva."

- Dante Alighieri -

Obiettivi: Acquisire le conoscenze di base relative a SW Specialistici

Metodologie: lezioni teoriche con esercitazioni al PC

Interventi formativi:

- su strumenti e sistemi informatici di Gruppo
- di addestramento all'utilizzo del PDM di fase 2
- sui software specialistici di interesse (autocad, visio, moss, STR....)

Obiettivi: Acquisire le conoscenze di base relative a SW Specialistici

Metodologie: lezioni teoriche con esercitazioni al PC

Interventi formativi:

- su strumenti e sistemi informatici di Gruppo
- di addestramento all'utilizzo del PDM di fase 2
- sui software specialistici di interesse (autocad, visio, moss, STR....)

Formazione a catalogo

*Il nostro errore più grave + è quello
di cercare di destare in ciascuno
proprio delle qualità che non
possiede, trascurando di coltivare
quelle che ha*

- M. Yourcenar -

Obiettivi: è utilizzata per aggiornare le competenze specialistiche e per favorire il confronto con altre realtà imprenditoriali e aziendali e internazionali. Gli ambiti di interesse sono prevalentemente i seguenti:

- Sicurezza
- Qualità
- Normativo/Legale, anche internazionale
- Internal Auditing
- Amministrazione Aziendale e Controllo di Gestione
- Appalti
- Incontri ed appuntamenti di interesse per lo sviluppo di competenze in ambito internazionale, anche in collaborazione con Holding

I MASTER

Obiettivo: dare l'opportunità di approfondire tematiche specialistiche dell'ingegneria ferroviaria o di altri argomenti di interesse aziendale a giovani risorse

Metodologie: master brevi ad alta connotazione tecnica attuati presso Istituti Universitari Italiani o esteri.

LO SVILUPPO MANAGERIALE.

Sempre più l'efficacia organizzativa sarà condizionata dal fattore di leadership, che tutte le persone a tutti i livelli aziendali, devono poter agire.

Lo sviluppo manageriale realizzato in Azienda per i diversi livelli, dirigenti e neodirigenti, alti potenziali, quadri gestori di risorse è una attività indirizzata a coniugare la forte componente tecnico/specialistica, che è un valore riconosciuto, con le competenze trasversali ormai imprescindibili per il raggiungimento degli obiettivi e per il conseguimento del successo.

In tal senso è stato definito un processo che prevede, tra le tante azioni, l'utilizzo di uno strumento per le attività di diagnosi e di bilancio manageriale, che è il questionario

"LEA " (Leadership Effectiveness Analysis).

Con l'utilizzo di questo strumento auto/etero diagnostico si dà l'avvio al percorso di sviluppo manageriale individuale, avendo come obiettivo di indagare la capacità di agire il ruolo di capo attraverso l'analisi di 22 caratteristiche comportamentali (dimensioni), che restituiscono il profilo personale di approccio. E' così possibile individuare le aree di miglioramento e progettare azioni specifiche mirate alle esigenze di sviluppo della risorsa, monitorate attraverso colloqui di coaching gestiti dal Capo e/o da Formazione.

LE METODOLOGIE

Si elencano a seguire le metodologie già utilizzate in azienda e di cui si è verificata l'efficacia:

Formazione d'aula

Insieme di attività che possono articolarsi in lezioni espositive, discussioni e riflessioni su casi aziendali.

Coaching

Attività di guida, controllo delle attività/azioni, valutazione e formazione svolta dal capo e dalla formazione nei confronti dei collaboratori/risorse. Il coaching è centrato su come il soggetto deve operare per ottenere una buona prestazione lavorativa. Il coaching è anche una relazione efficace e collaborativa che si focalizza sullo sviluppo del potenziale umano.

Mentoring

Attività di supporto allo sviluppo professionale nella quale un individuo più anziano e con una maggiore esperienza professionale (mentor) si occupa della crescita lavorativa di un'altra persona, al di fuori della normale relazione che si instaura tra collaboratore e capo.

Lessons learned

Attività di scambio di informazioni ed esperienze che ha l'obiettivo di patrimonializzare comportamenti e soluzioni attraverso:

1. l'analisi dei successi e degli insuccessi
2. la diffusione di Best Practice
3. il riconoscimento di chi ha dato un contributo positivo ed innovativo

Metodi attivi

Insieme di concetti e relative tecniche applicative che prevedono la possibilità di passare dal semplice raccontare le cose a rappresentarle per renderle concrete e percepibili ed individuare così possibilità per modificarle.

Può trattarsi di:

- un'azione per trovare nuove soluzioni ai problemi del lavoro
- azioni volte a far emergere ed esplicitare contenuti (idee, attese, creazioni) che nel loro farsi concreto, in attività individuali o di gruppo, possono essere messe appunto e comprese.

Nell'azione vengono messi in gioco la motivazione, l'introspezione, l'emotività, il rispecchiamento (specchio) e il decentramento percettivo (inversione di ruolo).

Outdoor

Metodologia di formazione che si fonda su attività svolte all'aperto attraverso esercitazioni che coinvolgono i partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale. Questo metodo si fonda sul presupposto che la modalità più efficace per apprendere nuovi comportamenti sia quella di sperimentarli concretamente utilizzando metafore rappresentative dei comportamenti organizzativi. E' un metodo che vuole "sbloccare" gli schemi mentali e i comportamenti irrigiditi con i loro effetti inibenti sul successo personale e di gruppo.

E-learning

E' una metodologia formativa in cui i momenti dell'insegnamento e dell'apprendimento sono spazialmente e/o temporalmente separati e in cui il processo formativo prevede servizi di supporto all'insegnamento. Il processo centrale si fonda sull'erogazione di materiali formativi attraverso gli strumenti dell'Information and Communication Technology.

DATI FORMAZIONE 2006
BUDGET
Costi - Euro 635.000
Ore 17.850
Risorse aziendali che si prevede di coinvolgere: 850

PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL 2006

GENNAIO		FEBBRAIO		MARZO		
1	S	1	M	1	M	
2	D	2	M	2	M	FORMAZIONE LINGUISTICA-SPAGNOLO
3	L	3	G	3	G	
4	M	4	V	4	V	
5	M	5	S	5	S	
6	G	6	D	6	D	
7	V	7	L	7	L	Lessons learned - Nodi A.V. a confronto
8	S	8	M	8	M	PRODOC 1ª EDIZIONE - ROMA
9	D	9	M	9	M	PRODOC 2ª EDIZIONE - ROMA
10	L	10	G	10	G	Formazione AL SENIOR-Roma
11	M	11	V	11	V	Formazione AL SENIOR-Roma
12	M	12	S	12	S	Formazione AL SENIOR-Roma
13	G	13	D	13	D	Formazione AL SENIOR-Roma
14	V	14	L	14	L	Formazione AL SENIOR-Roma
15	S	15	M	15	M	Formazione AL SENIOR-Roma
16	D	16	M	16	M	Formazione AL SENIOR-Roma
17	L	17	G	17	G	Formazione AL SENIOR-Roma
18	M	18	V	18	V	Formazione AL SENIOR-Roma
19	M	19	S	19	S	Formazione AL SENIOR-Roma
20	G	20	D	20	D	Formazione AL SENIOR-Roma
21	V	21	L	21	L	Formazione AL SENIOR-Roma
22	S	22	M	22	M	Formazione AL SENIOR-Roma
23	D	23	M	23	M	Formazione AL SENIOR-Roma
24	L	24	G	24	G	Formazione AL SENIOR-Roma
25	M	25	V	25	V	Formazione AL SENIOR-Roma
26	M	26	S	26	S	Formazione AL SENIOR-Roma
27	G	27	D	27	D	Formazione AL SENIOR-Roma
28	V	28	L	28	L	Formazione AL SENIOR-Roma
29	S			29	M	Formazione AL SENIOR-Roma
30	D			30	M	Formazione AL SENIOR-Roma
31	L			31	G	Formazione AL SENIOR-Roma

APRILE				MAGGIO				GIUGNO			
1	S			1	L			1	G	TRAINING INGEGNERIA DI SISTEMA	Formazione Manageriale: colloqui di Coaching
2	D			2	M	seminario "Norme tecniche per le costruzioni"		2	V		
3	L			3	M	colloqui di sviluppo		3	S		
4	M	FORMAZIONE LINGUISTICA INGLESE	colloqui di sviluppo	4	G			4	D		
5	M	sicurezza in galleria	colloqui di sviluppo	5	V			5	L	Incontro taal competenza sterve e varianti	
6	G			6	S			6	M		
7	V	Tecnica Ferroviaria BASE-bologna		7	D			7	M	Tecnica Ferroviaria BASE-roma	Formazione Manageriale: colloqui di Coaching
8	S			8	L			8	G		
9	D			9	M	formazione manageriale	PDM Formazione Informatica	9	V	Formazione Tecnica Amarneto - DL/SL e AL	
10	L			10	M		PDM Formazione Informatica	10	S		
11	M		colloqui di sviluppo	11	G	PDM Change management	PDM Formazione Informatica	11	D		
12	M		colloqui di sviluppo	12	V		PDM Formazione Informatica	12	L		
13	G		colloqui di sviluppo	13	S			13	M		
14	V		colloqui di sviluppo	14	D			14	M	formazione manageriale	Formazione DL - NAPOLI
15	S			15	L	PDM Change management		15	G		FORMAZIONE AI NUOVI INGRESSI
16	D			16	M	formazione manageriale	PDM Formazione Informatica	16	V		
17	L			17	M		PDM Formazione Informatica	17	S		
18	M			18	G	Formazione Tecnica Amarneto - Progettati	PDM Formazione Informatica	18	D		
19	M	colloqui di sviluppo	Formazione DL - tecnologi	19	V	Formazione Tecnica Amarneto - DL/SL e AL	FORMAZIONE PROFESSIONALE AL-MILANO	19	L		
20	G	colloqui di sviluppo		20	S			20	M		E-LEARNING TECNICA FERROVIARIA
21	V			21	D			21	M		
22	S			22	L		PDM Change management	22	G		Formazione Manageriale: colloqui di Coaching
23	D			23	M		PDM Change management	23	V	Formazione manageriale: Outdoor	
24	L			24	M	FORMAZIONE COACHING PER CAPI		24	S		
25	M			25	G			25	D		
26	M			26	V		Lessone Lariani - Team di tratta AV - Lavoro Progetto	26	L		
27	G			27	S			27	M		
28	V			28	D			28	M		
29	S			29	L		PDM Change management	29	G		
30	D			30	M		PDM Change management	30	V		
				31	M	Formazione DL - Verona					

LUGLIO			AGOSTO			SETTEMBRE		
1	S		1	M		1	V	
2	D		2	M		2	S	
3	L		3	G		3	D	
4	M		4	V		4	L	
5	M	Percorso formativo Field Engineer	5	S	Formazione Tecnica Avanzata - DL/SL e AL	5	M	
6	G		6	D		6	M	
7	V		7	L		7	G	
8	S		8	M		8	V	
9	D		9	M		9	S	
10	L		10	G		10	D	
11	M	Incontro Team consegna riserve e varianti	11	V		11	L	
12	M		12	S		12	M	
13	G		13	D	Formazione Tecnica normativa	13	M	
14	V	Formazione Tecnica SCMT	14	L		14	G	Formazione DL - Milano
15	S		15	M		15	V	Formazione manageriale Quadri
16	D		16	M		16	S	
17	L		17	G		17	D	
18	M	Incontro Team consegna riserve e varianti	18	V		18	L	Incontro Team consegna riserve e varianti
19	M	Formazione manageriale DIRIGENTI	19	S	TRAINING INGEGNERIA DI SISTEMA	19	M	FORMAZIONE INGIENIERIA FINISSE CONCLUSIONE
20	G		20	D		20	M	FORMAZIONE INGIENIERIA FINISSE CONCLUSIONE
21	V		21	L		21	G	Formazione DL - Milano
22	S		22	M		22	V	FORMAZIONE PROFESSIONALE AL- ROMA
23	D		23	M		23	S	
24	L		24	G		24	D	
25	M		25	V		25	L	
26	M	FORMAZIONE INGIENIERIA MAGGIOLO CONCLUSIONE	26	S		26	M	Formazione manageriale DIRIGENTI
27	G		27	D		27	M	
28	V		28	L		28	G	Formazione Tecnica TE e IS Progettati
29	S		29	M		29	V	Formazione Tecnica TE e IS DL/SL e AL
30	D		30	M		30	S	
31	L		31	G				

OTTOBRE		NOVEMBRE		DICEMBRE	
1	D	1	M	1	V
2	L	2	G	2	S
3	M	3	V	3	D
4	M	4	S	4	L
5	G	5	D	5	M
6	V	6	L	6	M
7	S	7	M	7	G
8	D	8	M	8	V
9	L	9	G	9	S
10	M	10	V	10	D
11	M	11	S	11	L
12	G	12	D	12	M
13	V	13	L	13	M
14	S	14	M	14	G
15	D	15	M	15	V
16	L	16	G	16	S
17	M	17	V	17	D
18	M	18	S	18	L
19	G	19	D	19	M
20	V	20	L	20	M
21	S	21	M	21	G
22	D	22	M	22	V
23	L	23	G	23	S
24	M	24	V	24	D
25	M	25	S	25	L
26	G	26	D	26	M
27	V	27	L	27	M
28	S	28	M	28	G
29	D	29	M	29	V
30	L	30	G	30	S
31	M			31	D

I CONSUNTIVI DEL 2005

Anche per l'anno 2005 si evidenzia un sensibile aumento della attività di formazione rispetto all'anno precedente che ha portato anche alla realizzazione di interventi formativi non previsti nel piano.

Il triennio 2003-05 sottolinea un graduale e sensibile trend di crescita dell'offerta formativa che ha interessato nel 2003 seicentotrenta risorse fino ad arrivare nel 2005 ad un numero di settecentocinquanta.

GLI INTERVENTI EFFETTUATI

- **Percorsi manageriali personalizzati per Dirigenti:** per affrontare il cambiamento organizzativo all'interna della Direzione Tecnica abbiamo coinvolto i Dirigenti in un intervento di Formazione Manageriale con la metodologia degli outdoor. L'attività svolta nelle due giornate di esercitazione ha puntato sull'efficacia della comunicazione interna, la capacità di scambiarsi informazioni e feedback in qualsiasi situazione, anche in quelle più critiche, la definizione e la condivisione di strategie e di obiettivi, oltre che sulla flessibilità realizzativa anche in situazioni sfidanti
- **Percorsi manageriali personalizzati post Development Center di Gruppo:** realizzazione dei percorsi individuale per lo sviluppo dei gap formativi collegati al Modello Manageriale di Gruppo
- **Percorsi personalizzati di sviluppo manageriale (propedeutici al Development Center di Gruppo):** si è avviato il percorso formativo manageriale indirizzato a Quadri Alti Potenziali, teso a sviluppare/fornire le competenze manageriali richieste dal ruolo.
- **Formazione manageriale di base per Quadri:** si sono tenute due aule di formazione manageriale indirizzate a sviluppare/fornire le competenze manageriali di comunicazione base ed avanzata.
- **Interventi formativi realizzati in collaborazione con FS Holding**
- **Formazione per Project Manager:** conclusione del progetto con l'erogazione di moduli di formazione manageriale dedicati allo sviluppo della leadership e della capacità negoziale, con particolari approfondimenti sull'uso della delega e del coinvolgimento, sul time management, su strategie e tattiche necessarie ad una gestione efficace delle situazioni conflittuali e alla negoziazione di accordi.
- **Formazione manageriale per neo Dirigenti:** si è realizzato un modulo formativo finalizzato all'acquisizione/miglioramento delle competenze per lo sviluppo dei collaboratori
- **Formazione al coaching per capi:** si sono avviati i moduli formativi per acquisizione degli strumenti e conoscenza del processo di coaching per definire, garantire, monitorare e valutare la crescita dei collaboratori in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di sviluppo delle competenze manageriali.

- **Formazione per Project Controller:** l'appuntamento didattico è stato finalizzato ad accrescere la consapevolezza di ruolo e a rafforzare le competenze manageriali fondamentali per interagire al meglio nell'ambito dei team di commessa e con la struttura di Pianificazione e Controllo.
- **Formazione per Direttore Lavori:** si sono conclusi gli incontri di formazione indirizzati ai Direttore Lavori. Gli incontri hanno reso possibile la condivisione delle best practice ha permesso ai partecipanti di suggerire possibili soluzioni alle principali problematiche dell'attività di Direzione Lavori
- **Formazione per Assistente Lavori:** conclusione delle attività rivolte Assistenti lavori. Le tematiche affrontate sono state quelle relative all'armamento per passare poi alla normativa di riferimento, ai controlli in cantiere, alla gestione dei materiali di stoccaggio.
- **Formazione per Nuovi Ingressi:** sono state effettuate le giornate formative con l'obiettivo di orientare nel "Sistema Azienda".
La finalità dell'intervento è quella di agevolare il processo di inserimento delle risorse neoassunte attraverso il trasferimento di informazioni che facilitino la comprensione delle componenti organizzative, gestionali, professionali di Italferr.
- **Formazione Contratti di somministrazione:** nel corso dell'anno sono stati attivati corsi di formazione " professionale " che hanno trattato il trasferimento di competenze tecnico specialistiche ritenute urgenti per la copertura del ruolo.
- **Formazione di base e avanzata sul sistema ferroviario:** nel corso dell'anno si sono tenute complessivamente quattro edizioni di tecnica ferroviaria indirizzata a giovani ed esperti nei vari ruoli aziendali.
- **Formazione avanzata specialistica:** si sono progettati e realizzati i moduli di formazione tecnica specialistica su armamento, Esercizio, Trazione Elettrica, Impianti Segnalamento, SCMT (Sistema Controllo Marcia Treno) , SCC (Sistema Comando e Controllo), ERTMS (European Rail Traffic Management System). Quest'ultimo è stato effettuato trasversalmente a tutta l'azienda.
- **Fondamentali ferroviari (con Holding) per Dirigenti neo-assunti** per fornire una visione sistemica del knowhow ferroviario e dei processi "core" del Gruppo.

- **Incontri informativi sul processo autorizzatorio:** si è tenuto un intervento formativo sul tema "Avviso di avvio al procedimento volto all'apposizione del vincolo preordinato all'esproprio e quello volto alla Dichiarazione di Pubblica utilità". Il corso, indirizzato a 15 risorse della UO Procedure Autorizzatorie ed Espropriative, ha curato l'aggiornamento sulla normativa e ha ripercorso l'iter procedurale evidenziandone i punti critici.

- **Training avanzato sull' Ingegneria di Sistema:** avvio del percorso per progettisti civili, Project Engineer, Field Engineer, progettisti di tecnologie.
La logica che muove questo intervento è quella di diffondere le competenze tecniche sul sistema ferroviario nelle sue parti fondamentali che sono la circolazione, la certificazione europea di sicurezza, l'ambiente, la progettazione funzionale, l'integrazione di sistema.
Per i ruoli aziendali sopra individuati verranno progettati percorsi mirati a far acquisire / approfondire le specifiche competenze necessarie.

- **Lessons Learned:** due importanti appuntamenti si sono avuti nell'anno 2005 :
 - si è tenuto a Piacenza un incontro formativo **sui ponti e i viadotti ferroviari** realizzati sulla tratta Alta Velocità / Alta Capacità Milano-Bologna. L'obiettivo dell'appuntamento è stato illustrare a giovani Assistenti Lavori, Direttori Lavori e Progettisti le particolarità tecniche e costruttive delle diverse tipologie di opere presenti sulla tratta, con un approfondimento particolare dedicato al ponte strallato sul Po.
 - si è tenuto un incontro sulle **"Gallerie del Nodo di Bologna"** con l'obiettivo di condividere modalità realizzative innovative e di portarle a conoscenza di coloro che in futuro saranno impegnati in progetti realizzativi simili.

- **Integrazioni al Portale Costruzioni:** sempre nell'ottica di favorire la crescita professionale per chi opera nell'ambito delle Costruzioni di promuovere la circolazione delle informazioni e dei materiali disponibili di esplicitare e patrimonializzare esperienze e lezioni apprese di dare flessibilità alle modalità di formazione.

- **E-learning:** oltre al corso sulla gestione dei lavori sotto esercizio si prevede la metodologia, che utilizza corsi on-line da fruire dalla propria postazione di lavoro, consente di integrare le conoscenze tecniche, e di aggiornare le conoscenze già sviluppate e applicate sul campo

- **Mentoring per Tecnologi:** seconda edizione dell'importante progetto che nasce dalla consapevolezza dell'importanza di riconoscere risorse senior quali "mentori" e

di affiancarle a delle giovani risorse per trasmettere competenze tecniche spendibili nei vari ambiti tecnologici

- **Progetto Estero:** per le risorse coinvolte nel progetto sono stati realizzati interventi formativi tecnico/manageriale

- **Sicurezza: Formazione 494/96**

Nell'anno sono state coinvolte 30 risorse aziendali, tra progettisti e direttori lavori, che hanno conseguito l'attestato di abilitazione.

- **Informatica**

Sono stati erogati corsi informatici di base ed avanzati su Office, su software specialistici.

- **Lingue**

Sono stati attivati corsi di lingua inglese, francese e spagnolo base ed avanzati, per acquisire le conoscenze e dialogare efficacemente con i nostri partners stranieri.

- **Formazione a catalogo.**

Complessivamente ha riguardato 90 risorse aziendali nei vari ambiti già identificati in questa tipologia. In particolare sono state coinvolte 12 risorse per la "Formazione per sistema di gestione integrato qualità".

- **Master**

Nel corso dell'anno sono stati avviati un Master su Ingegneria Economica indirizzate a due risorse di "Gestione riserve".

- **Convegni**

Nell'anno 2005 si è registrato un aumento delle partecipazione aziendali ad eventi utili all'aggiornamento del Know-how tecnico e in contesti tecnici di importanza nazionale a cui abbiamo partecipato come relatori

Interventi formativi effettuati con Holding

- Orienttraining
- Valore per il cliente
- Gestire per il valore
- Leadership
- Formazione post development center (modulo introduttivo)
- Formazione post assessment (modulo specialistico)
- Siafi
- Formazione neo laureati e neo assunti
- Fondamentali ferroviari
- Contabilità fiscale

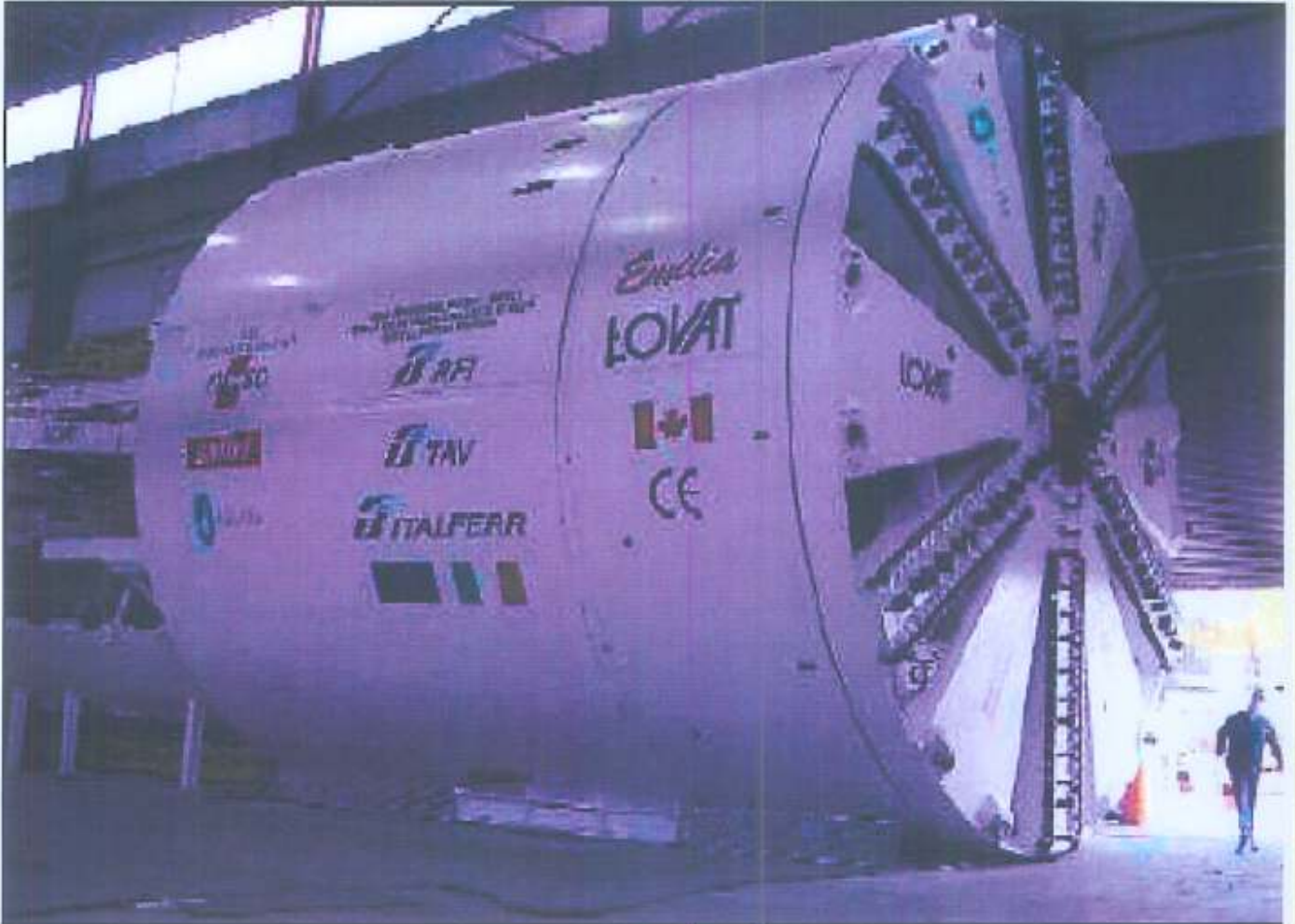
II "MEGLIO" DEL 2005

Lessons learned

- I Ponti e i viadotti ferroviari della MI-BO



- le gallerie del nodo di Bologna



La formazione sul Sistema di segnalamento ERTMS.



La tecnica ferroviaria di base



La posa in opera dell'armamento



Orienttraining ovvero la scuola per i giovani



L'Outdoor Training a supporto del change management .



..... e tanti altri progetti di coaching individuale e counselling.....

Il segreto non è usare i giocatori, ma scoprire cosa hanno dentro e riuscire a tirarlo fuori facendolo apprendere agli altri.