Verbale di Accordo

In data 19/05/2021 hanno condiviso a mezzo mail il presente verbale, le persone di seguito indicate:

- UNICOOP TIRRENO sc rappresentata da Luigi Pozzessere e Marina Federighi.
- le OO.SS Nazionali: Joice Moscatello per la Filcams-CGIL; Vincenzo Dell'Orefice per la Fisascat-CISL; Gennaro Strazzullo per la Uiltucs-UIL.

Considerata l'emanazione delle seguenti normative:

- il Decreto Legge del 19 maggio 2020, n. 34, recante "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", convertito con legge 17 luglio 2020, n. 77, e successive modificazioni e integrazioni;
- il Decreto Legge del 14 agosto 2020, n. 104, recante "Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia";
- l'articolo 88 del Decreto Legge del 19 maggio 2020, n. 34, il quale al comma 1 stabilisce che, al fine di consentire la graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza epidemiologica, per l'anno 2020, i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operative in azienda ai sensi della normativa e degli accordi interconfederali vigenti, possono realizzare specifiche intese di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa, con le quali parte dell'orario di lavoro viene finalizzato a percorsi formativi;
- il comma 3 dell'articolo 88 del Decreto Legge del 19 maggio 2020, n. 34 stabilisce che con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla entrata in vigore del medesimo decreto, siano individuati criteri e modalità di applicazione della misura e di utilizzo delle risorse e per il rispetto del relativo limite di spesa;
- l'art. 4 del Decreto Legge n. 104/2020;
- il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze del 9 ottobre 2020 e pubblicato sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali il 22 ottobre 2020 (di seguito "Decreto di attuazione");
- L'Avviso Fondo Nuove Competenze approvato con determina n. 461 del 4 novembre 2020 del Direttore Generale dall'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (di seguito "ANPAL") e pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia;
- il Decreto Legislativo del 16 gennaio 2013, n. 13, che definisce le norme generali e i livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92;
- il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dell'8 gennaio 2018, di "Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell'ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze" di cui al Decreto Legislativo 16 gennaio 2013, n. 13";

PREMESSO CHE

1. Unicoop Tirreno SC opera nel settore della GDO con propri punti vendita presenti anche nella città di Roma
2. Il settore della GDO da lungo tempo registra la progressiva involuzione del modello degli ipermercati e la crisi provocata dalla pandemia ha acuito le difficoltà dei punti vendita di grandi superfici
3. Unicoop Tirreno SC è impegnata nella realizzazione di un piano industriale che prevede il presidio dei territori in cui opera, compresa la città di Roma, anche attraverso la ristrutturazione della propria rete vendita e la rimodulazione della propria proposta commerciale
4. Fra gli interventi adottati da Unicoop Tirreno SC si inserisce la riduzione dell'area vendita dell'Ipercoop il Casilino e la conseguente ridefinizione dell'offerta commerciale, che punta sulla riqualificazione nel settore freschi e freschissimi. La riqualificazione dell'offerta commerciale nel settore freschi e freschissimi sarà perseguita anche negli altri punti vendita di Unicoop Tirreno SC presenti nella città di Roma
5. Le Parti, con il presente accordo, intendono realizzare una specifica intesa di rimodulazione dell'orario di lavoro mediante l'attivazione del Fondo Nuove Competenze ai sensi delle norme precedentemente richiamate
6. La rimodulazione temporanea dell'orario di lavoro si rende necessaria per far fronte ai lavori di ristrutturazione del punto vendita Ipercoop Il Casilino, stabilendo fin d'ora che le ore di lavoro oggetto della riduzione saranno utilizzate per la realizzazione di un percorso formativo da svolgersi in orario di lavoro, specificamente progettato per i lavoratori di Unicoop Tirreno SC, e finalizzato a sviluppare le competenze di tali lavoratori.
7. Le Parti, nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa vigente in materia, con la presente intesa intendono definire un progetto formativo utile ad avviare percorsi personalizzati di sviluppo delle competenze dei lavoratori, coerenti con i fabbisogni determinati dalla nuova offerta commerciale.
8. Il progetto formativo è dettagliatamente descritto nell'allegato n°1

Tutto ciò premesso le Parti convengono quanto segue:

1. Le premesse formano parte integrante e sostanziale del presente accordo
2. Le parti constatano la rispondenza del Piano formativo alle caratteristiche ed ai fabbisogni dell'azienda, dei lavoratori partecipanti, nonché ai requisiti previsti dal Decreto di attuazione del 9 ottobre 2020 e dall'Avviso emanato da ANPAL
3. Le parti condividono gli obiettivi e i contenuti del progetto formativo proposto, di cui all'allegato 1, e ne promuovono l'attuazione nel rispetto degli schemi e delle dimensioni indicate nell'allegato 1
4. Le parti concordano sulla necessità ed opportunità di rimodulare temporaneamente l'orario di lavoro aziendale e stabiliscono che l'orario di lavoro aziendale sarà ripristinato alle condizioni precedenti al presente accordo ad avvenuta conclusione del Piano formativo condiviso;
5. Le parti precisano che il presente accordo è collegato all'utilizzo del Fondo Nuove Competenze e la rimodulazione dell'orario di lavoro sarà attivata solo in caso di accettazione da parte delle Istituzioni competenti dell'istanza di ammissione al Fondo inoltrata dall'Azienda.
6. Le parti si impegnano a prevedere momenti di verifica, anche su richiesta delle OO.SS, atti ad aggiornare le stesse sull'approvazione del Piano e sul suo svolgimento
7. La cooperativa informerà le RSA/RSU relativamente alle modalità di realizzazione del piano formativo.

Allegato 1 (da controllare)

Dati Azienda

Ragione sociale e denominazione sociale	UNICOOP TIRRENO SC
Codice fiscale e partita iva	00103530499
Sede legale	VIGNALE RIOTORTO, S.S. AURELIA KM.237
Settore prevalente di attività	COMMERCIO DISTRIBUZIONE COOPERATIVA

Dettagli Piano Formativo

- il progetto formativo proposto è parte integrante del presente accordo;
- Il progetto formativo coinvolge complessivamente n. **174** lavoratori per un totale di **5148** ore di formazione da fruire entro un periodo massimo di 90 giorni dalla data di approvazione dell'istanza da parte di ANPAL, salvo proroghe comunicate e concesse da ANPAL per giuste motivazioni;
- ciascun lavoratore fruirà di un numero variabile di ore di formazione, in base al fabbisogno di competenze rilevato e agli obiettivi formativi, frequentando uno o più interventi fra quelli di cui al punto seguente;
- il progetto formativo proposto è finalizzato a trasmettere agli allievi abilità e competenze professionali specifiche e un bagaglio di conoscenze tecniche sia sui prodotti che sui processi con l'intento di:
    - Rivitalizzare l'organizzazione e la filiera in funzione del servizio al Consumatore;
    - Esprimere al meglio il senso commerciale del negozio
    - Ritrovare l'orgoglio di rappresentanza dei bisogni del Consumatore
    - Assumere a tutti i livelli maggiore responsabilità e tensione verso il risultato economico;
    - Innovare la capacità di venditori delle nostre persone;

  La competenza che si intende sviluppare referenziata sull'atlante del lavoro dell'INAPP è la seguente: ***ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675)*** - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione*

- La formazione si articolerà in sessioni frontali in aula/sessioni a distanza in sincrono e asincrono, momenti di apprendimento on the job e di affiancamento con corsi pratici nei punti vendita. La docenza sarà curata da personale interno specializzato sulla materia: si prevedono due figure di aula (docente e codocente) oltre al tutor.
  Ad integrazione dell'aula si prevede un affondo sulle competenze merceologiche dell'ortofrutta in modalità FaD.

Di seguito la sintesi nelle attività formative previste:

Corso	Modalità erogazione	Durata	NUMERO EDIZIONI	LAVORATORI	MONTE ORE
FORMAZIONE GASTRONOMIA Merceologie e modello organizzativo (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	16	14	131	2096
FORMAZIONE FORNERIA Merceologie e modello organizzativo (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	12	14	131	1572
FORMAZIONE ORTOFRUTTA Merceologie e modello organizzativo (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	12	8	49	588
Servizio al cliente (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	4	14	131	524
Merceologia specifica del Reparto Ortofrutta (ADA.12.01.10)	E-LEARNING	4	1	49	196
Servizio al cliente specifico al Reparto ortofrutta (ADA.12.01.10)	TRAINING ON THE JOB	4	1	43	172
TOTALI		52	52	534	5148

- Il limite massimo delle ore da destinare allo sviluppo delle competenze per ogni lavoratore è pari a 250;
- le attività formative saranno interamente erogate dalla stessa Azienda, la quale è in possesso dei requisiti tecnici, fisici e professionali necessari all'erogazione del progetto formativo;
- ad integrazione delle capacità formative interne, l'Azienda potrà avvalersi anche della collaborazione di soggetti formativi esterni, in possesso dei requisiti previsti dall'art. 5 comma 3 del Decreto di attuazione, per erogare parti specifiche del progetto formativo;
- ciascun lavoratore, prima di essere inserito nel percorso formativo, sarà sottoposto ad una valutazione in ingresso, al fine di determinare le competenze già possedute ed il livello di ingresso nel percorso formativo;
- al termine del percorso ciascun lavoratore che abbia frequentato almeno il 80% delle ore previste sarà sottoposto a prove di valutazione finalizzate alla messa in trasparenza delle competenze acquisite, in conformità al Decreto Legislativo n. 13 del 16/01/2013 e coerenti con gli standard professionali e di qualificazione definite nel Repertorio nazionale di cui all'art. 8 del sopra menzionato Decreto Legislativo;
- ciascun lavoratore che avrà superato le prove di valutazione per la verifica delle competenze acquisite di cui al punto precedente, riceverà un'Attestazione degli apprendimenti, trasparente, spendibile e conforme all'allegato 6 del Decreto Interministeriale del 30 giugno 2015 (Attestato finale di messa in trasparenza delle competenze).

Letto, approvato e sottoscritto

Società Cooperativa
S.S. Aurelia, Km. 237
57025 Piombino (LI) Fraz. Riotorto
C. F. e P. IVA 00103630492

Unicoop Tirreno

Progetto per singola azienda a valere sul Fondo Nuove Competenze

1) Soggetti coinvolti nella realizzazione del progetto 2

1.1) Azienda proponente 2

1.2) Soggetto erogatore e soggetto che coordina e monitora le attività del progetto. 4

2) Contestualizzazione e obiettivi generali del progetto 6

2.1 Fabbisogni del datore di lavoro in termini di nuove o maggiori competenze 6

2.2 Qualificazione e riqualificazione del lavoratore in relazione ai fabbisogni 9

3) Struttura e logica progettuale 9

3.1) Numero e tipologia dei lavoratori coinvolti nell'intervento 9

3.2) Numero di ore dell'orario di lavoro da destinare a percorsi per lo sviluppo delle competenze 10

3.3) Declinazione degli obiettivi di apprendimento in termini di competenze 11

3.4) Durata e modalità di svolgimento del percorso di apprendimento 16

3.4.1) Rilevazione delle competenze 17

3.4.2) Messa in trasparenza delle competenze e attestazione degli apprendimenti 17

3.4.3) Monitoraggio del progetto 17

4) ALLEGATI **Errore. Il segnalibro non è definito.**

1) Soggetti coinvolti nella realizzazione del progetto

1.1) Azienda proponente

Unicoop Tirreno S.C.a.r.l. è una delle grandi cooperative di consumatori del sistema Coop, e come tale aderisce all'ANCC (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori) della Lega delle Cooperative e al consorzio cooperativo Coop Italia. Insieme a Unicoop Firenze e a Coop Centro Italia (nonché ad oltre 75 piccole e medie cooperative toscane) aderisce al Distretto Tirrenico.



Unicoop Tirreno è nata nel 1945 a Piombino con la fondazione della Cooperativa Popolare di Consumo "La Proletaria". Da allora la cooperativa ha vissuto una fase di espansione verso le aree limitrofe attraverso la fusione con altre cooperative locali, portando all'apertura di nuovi punti vendita nelle province di Livorno e Grosseto per poi estendersi, a partire dagli anni settanta, anche nel Lazio.

Gli anni ottanta hanno rappresentato un periodo di grande crescita della cooperativa tanto che nel 1990 è stata modificata la denominazione sociale in Coop Toscana Lazio, sono stati approvati un nuovo Statuto Sociale e un nuovo regolamento ed è stata istituzionalizzata la Sezioni Soci.

La cooperativa ha proseguito la sua espansione tanto che, a simboleggiare l'ulteriore ampliamento del suo raggio di azione, nel 2004 ha cambiato nuovamente ragione sociale trasformandosi in Unicoop Tirreno, a testimonianza della sua presenza, oltre che in Toscana e Lazio, anche in Campania e, per mezzo della fusione con Coop Tevere, in Umbria.

Unicoop Tirreno conta attualmente 94 punti vendita dislocati fra Lazio, Umbria e Toscana, impiega 3800 dipendenti e ha circa 600 mila soci.

Il modello organizzativo di Unicoop Tirreno si basa su una governance di impresa atta a proteggere e facilitare l'esercizio dei diritti dei collaboratori e dei soci, in modo equo e garantendone un'effettiva rappresentatività. La base sociale è costituita da tutte le persone che hanno acquistato una quota sociale. Lo Statuto della Cooperativa definisce diritti e obblighi dei soci e disciplina la composizione e le attribuzioni degli organismi di governance che agevolano l'attiva partecipazione alla vita della Cooperativa garantendone un'effettiva rappresentatività.

Seguendo le tradizioni dei padri fondatori, Unicoop Tirreno basa la propria azione sull'etica della responsabilità sociale e dello spirito cooperativo a vantaggio dei consumatori e della comunità.

L'azione della cooperativa si fonda su valori fondamentali come:

-l'aiuto reciproco e la solidarietà: con questo spirito Unicoop Tirreno promuove importanti iniziative in favore delle comunità e delle associazioni locali nei territori di riferimento, oltre a progetti di solidarietà internazionale.

-la tutela dell'ambiente e la sostenibilità: la Cooperativa tutela l'ambiente e le sue risorse promuovendo iniziative ecologiche e comportamenti ecosostenibili sia a livello macro con il sistema cooperativo e i prodotti Coop, sia a livello locale con le iniziative orientate a gestire problematiche ambientali e stimolare corretti comportamenti ecosostenibili. La gestione dei rifiuti, il risparmio di risorse, la sicurezza alimentare e il controllo dei criteri di sostenibilità dei fornitori sono le iniziative ambientali della Cooperativa.

-la valorizzazione del territorio e delle sue risorse: Unicoop Tirreno è attiva sul territorio sui temi del consumo consapevole, della formazione nelle scuole, della solidarietà, della cultura e del tempo libero. I comitati Soci, che costituiscono il motore quotidiano della Cooperativa sul territorio, organizzano iniziative che rafforzano la presenza della cooperativa sul territorio dando la possibilità ai consumatori di conseguirne gli obiettivi sociali, culturali ed economici.

-la difesa degli interessi dei soci e dei consumatori: Unicoop Tirreno offre prodotti buoni, sicuri e convenienti attraverso convenzioni e promozioni e il ribasso continuativo dei prezzi dei prodotti di largo consumo a marchio Coop.

Unicoop Tirreno dispone di una propria rivista denominata "Nuovo Consumo", che viene distribuita ai soci gratuitamente nei punti vendita e tramite versione PDF su Internet; la rivista "Noi Coop" è invece riservata ai dipendenti.



1.2) Soggetto erogatore e soggetto che coordina e monitora le attività del progetto.

Il soggetto erogatore della formazione è l'azienda Unicoop Tirreno S.C.a.r.l.

Tutti i percorsi formativi verranno erogati da dipendenti e collaboratori (più alcune unità via FAD come meglio descritto più avanti) Unicoop Tirreno in quanto questo rappresenta per l'azienda una modalità di valorizzazione del know-how diffuso, delle risorse umane aziendali e delle competenze di tipo tecnico specialistico da loro possedute. L'impiego di formatori interni, associato al bilanciamento fra attività in aula ed in campo (i diversi contesti di esercizio delle competenze obiettivo) permette inoltre la miglior contestualizzazione degli interventi, favorendo il trasferimento dei contenuti del corso alla realtà operativa dei partecipanti. Nell'individuazione del personale interno da destinare all'attività di formazione saranno valutati il possesso di competenze specifiche nelle materie oggetto di formazione, la seniority aziendale, l'expertise maturata e le precedenti esperienze nel ruolo di formatori. Questi elementi infatti garantiscono elevati standard formativi in termini sia di trasferibilità dei contenuti teorici e sia di approccio metodologico di tipo esperienziale e pragmatico, così da rendere ingaggiante e partecipativa ogni attività formativa. In particolare, i dipendenti che verranno coinvolti in attività di docenza verranno selezionati in base ai seguenti requisiti minimi:

- Consolidata esperienza nel ruolo all'interno di Unicoop Tirreno;
- esperienza di contenuto intesa come esperienza specifica nello svolgimento del ruolo aziendale;
- esperienza di docenza intesa come precedente esperienza di formazione, coerente per contenuto, rivolta sia a colleghi in ruolo sia a nuovi assunti in Unicoop Tirreno.

Il soggetto che supporterà l'azienda nel coordinamento e nel monitoraggio delle attività del progetto è TALENT SOLUTIONS SRL che svolgerà il ruolo di garante del buon andamento del processo formativo.

Talent Solutions S.r.l., è la training company di ManpowerGroup specializzata nella realizzazione di soluzioni integrate e misurabili, con offerta di servizi moderni e innovativi nell'ambito della Formazione grazie alla approfondita e sempre aggiornata conoscenza che ManpowerGroup ha dei trend del mondo del lavoro. Di seguito le caratteristiche:

- Una visione completa delle sfide che le aziende devono affrontare, con supporto nello sviluppo delle competenze chiave necessarie per aumentare la loro capacità competitiva;
- Offerta di soluzioni formative progettate ad hoc sulle esigenze delle aziende clienti e copertura di una vasta gamma di aree tematiche volte a migliorare le competenze dei partecipanti e l'autoformazione dei dipendenti in un contesto lavorativo positivo e orientato alla produttività.

TS S.r.l. specializzata nella progettazione ed erogazione, interaziendale ed aziendale di:

- Corsi manageriali;

- Corsi su competenze funzionali e trasversali per il middle management;
- Corsi obbligatori per personale operativo;
- Corsi per lavoratori temporanei;

Talent Solutions offre una gamma completa di corsi per aggiornare e approfondire performance e capacità dei collaboratori e renderli più consapevoli del proprio ruolo, offrendo gli strumenti adeguati per proporre nuove soluzioni per l'Azienda. L'offerta prevede Traditional training, E-learning, On job training, Evaluation, Consulting.

Accreditamenti e certificazioni. TS S.r.l. possiede:

- Il riconoscimento di **3 stelle per il Rating di Legalità attribuito**, secondo il Regolamento adottato dall'autorità Garante della Concorrenza e del Mercato con Delibera n. 27165 del 15/05/2018, **alle imprese ai fini della concessione di finanziamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e di accesso al credito bancario**;
- L'**Accreditamento per i Servizi alla Formazione** presso le Regioni Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto, Liguria, Lazio, Piemonte, Sicilia e Toscana;
- La Certificazione **UNI EN ISO** 9001:2008 – settore EA37 nelle seguenti regioni: Lombardia, Veneto, Lazio, Emilia-Romagna, Toscana, Puglia, Abruzzo, Campania, Piemonte, Basilicata, Umbria, Sicilia, Marche, Liguria, Friuli Venezia Giulia, Sardegna;
- La **Certificazione TUV** per la Responsabilità Sociale **SA 8000:2014**, certificato Nr. 50 100 14640/2.

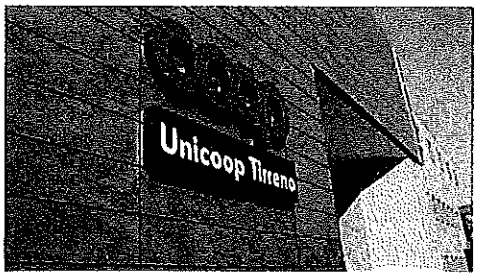
Quando vengono previste modalità di interazione a distanza, TALENT SOLUTIONS erogherà i propri percorsi formativi mediante piattaforma Webex o Microsoft Teams, entrambi con utenze in grado di garantire il tracciamento (login/logout partecipanti e tempo di permanenza) dei partecipanti.

2) Contestualizzazione e obiettivi generali del progetto

2.1 Fabbisogni del datore di lavoro in termini di nuove o maggiori competenze

A partire dal 2006 la notevole espansione di Unicoop Tirreno sia in termini di estensione territoriale che punti vendita, occupati e caratteristiche merceologiche, ha dovuto fare i conti con crescenti difficoltà. La crisi economica mondiale e la situazione di incertezza e di sfiducia che ne è derivata hanno determinato un forte calo dei consumi che ha pesantemente condizionato i risultati della cooperativa, mettendo in difficoltà diversi punti vendita. Tale situazione economica ha inoltre dovuto fare i conti con il processo di trasformazione in atto nella GDO, caratterizzato dalla progressiva crisi del formato ipermercato, la crescita delle catene dei discount e un peso sempre più rilevante del commercio on-line (soprattutto in alcuni settori merceologici, quali quello dell'elettronica di consumo) e con una sempre minore fedeltà all'insegna. A questo contesto fortemente competitivo si è aggiunto anche il perdurare del trend di contrazione delle vendite di prodotti a marchio Coop.

Tale situazione ha portato a partire dal 2016 ad un vero e proprio piano di ristrutturazione aziendale basato sulla razionalizzazione della rete di vendita e sull'efficientamento nella gestione. La nuova strategia riorganizzativa si è basata sulla necessità di tornare alle radici della cooperativa, nata nel dopoguerra per assicurare vantaggio economico ai soci nella spesa alimentare. L'azienda ha quindi fatto un passo indietro rispetto alla strategia dell'ipermercato che vende di tutto, per tornare invece a far bene il lavoro della cooperativa alimentare, puntando sulla vendita di prodotti di consumo alimentare di qualità e a buon prezzo, curando l'assortimento e la fidelizzazione del cliente, tanto che oggi Unicoop Tirreno ha raggiunto la quota del 38% di vendite a marchio sul totale.



Allo stesso tempo la catena distributiva ha rivisto i propri flussi logistici attraverso la riorganizzazione del sistema di gestione dei rifornimenti ai negozi. Inoltre l'azienda ha puntato sull'efficienza energetica: sono stati ridotti considerevolmente i consumi energetici grazie alle misure di efficientamento nella refrigerazione e nel riscaldamento, per il quale è stato introdotto un sistema a pompa di calore governato dall' intelligenza artificiale che predice le condizioni climatiche. E' stata introdotta ovunque l'illuminazione a led ed è in corso un progetto per la realizzazione di tetti fotovoltaici in ogni negozio e colonnine di ricarica nelle sedi per convertire ad ibrido ed elettrico il parco auto dell'azienda.

Il percorso di riorganizzazione ha apportato un cambiamento significativo nei punti vendita di Unicoop Tirreno i quali, non solo sono stati rivisti nel loro numero, superficie occupata, restyling

e organico, ma sono stati interessati da un importante processo riorganizzativo in riferimento ai nuovi obiettivi di rilancio commerciale della cooperativa.In particolare la nuova strategia ha puntato su un percorso di riposizionamento dei punti vendita, basato in primis sull'incremento

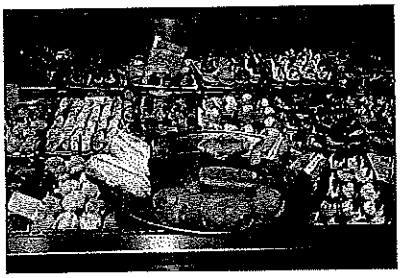


delle vendite ai soci consumatori rivolgendo loro forti vantaggi promozionali sul prodotto a marchio Coop attraverso cataloghi di offerte, con l'obiettivo, da un lato, di potenziare la capacità competitiva e attrattiva della cooperativa e, dall'altro, migliorare l'offerta assortimentale e di servizio. Tale strategia si basa in primo luogo sul potenziamento dei comparti "freschi" e "freschissimi", i quali costituiscono, da un lato, una percentuale sempre più importante dei consumi e, dall'altro, uno degli ambiti della GDO in cui si genera maggiore valore.

Questo quadro di rinnovamento ha richiesto parallelamente un importante investimento sul capitale umano, al fine di condividere e trasmettere la nuova strategia e soprattutto, in considerazione dei nuovi obiettivi, sviluppare le competenze necessarie. Basti pensare che nel 2019 sono state effettuate 42.200 ore di formazione, con un incremento del 67.5% rispetto all'anno precedente.

L'attuazione della nuova strategia di vendita ha messo in evidenza la necessità di sviluppare/approfondire i seguenti ambiti professionali a cui corrisponde anche un contemporaneo potenziamento delle abilità personali dei lavoratori:

- la conoscenza merceologica dei prodotti commercializzati con particolare riferimento all'assortimento presente nei punti vendita e alla valorizzazione delle produzioni del territorio, nell'ottica di sviluppare un approccio proattivo alla vendita e propositivo rispetto alle richieste del cliente. In particolare l'azienda sottolinea la necessità di sviluppare nei lavoratori la capacità di osservare il reparto e i prodotti dal punto di vista del cliente.
- il funzionamento dei processi operativi che caratterizzano le diverse unità organizzative dei punti vendita al fine di migliorare il livello di prestazione individuale e, nel complesso, il livello di servizio del singolo comparto. In particolare Unicoop Tirreno punta sull'organizzazione di momenti formativi che coinvolgano in modo trasversale i diversi ruoli che operano nel punto vendita (capo negozio, capo reparto e addetto) in quanto ognuno di loro, con il proprio in termini di competenze, responsabilità, punti di vista ed esperienze potrà contribuire a sviluppare un confronto stimolante e produttivo.



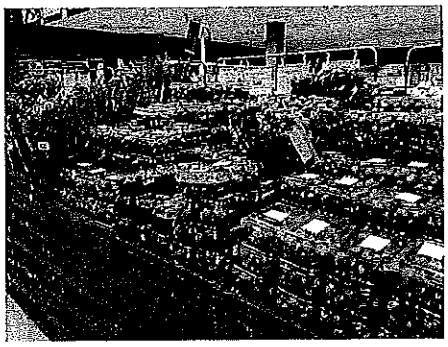
- Il servizio al cliente, con riferimento ai comparti che prevedono nella fase di vendita un contatto diretto con il consumatore, allo scopo di migliorare la comunicazione e la relazione e innalzare lo standard qualitativo dei punti vendita.

Unicoop Tirreno ha rilevato la necessità di rafforzare tali competenze nei lavoratori dei comparti dei prodotti freschi e freschissimi, con particolare riferimento al comparto Gastronomia/Forneria e all'Ortofrutta con l'obiettivo di:

- rivitalizzare l'organizzazione in funzione del servizio al Consumatore migliorando le prestazioni individuali;
- esprimere al meglio il senso commerciale del negozio dando valore strategico ai gesti quotidiani di ogni lavoratore;
- ritrovare l'orgoglio di rappresentanza dei bisogni del Consumatore dando distintività alle azioni della cooperativa;
- assumere a tutti i livelli maggiore responsabilità e tensione verso il risultato economico;
- innovare in ogni lavoratore la capacità di venditore;

In considerazione della riorganizzazione della rete di vendita in Unicoop Tirreno e dei piani di formazione aziendale già programmati, tale bisogno formativo si concentrerà nei punti vendita situati a Roma di seguito elencati:

- SMK - 095 Via Franceschini
- SMK - 096 Via Laurentina
- SMK - 098 Largo Agosta
- MMK - 242 Via Bettini
- IPKUT - 421 Casilino
- IPKUT - 481 Eur



2.2 Qualificazione e riqualificazione del lavoratore in relazione ai fabbisogni

In questo quadro di analisi dei fabbisogni aziendali risulta essenziale intervenire sui livelli di competenze del personale interno con l'obiettivo di adeguarli alle skills necessarie a supportare la strategia di vendita di Unicoop Tirreno.

Gli ambiti di intervento riguarderanno sia competenze trasversali che tecnico professionali, all'interno di un piano composto da 6 moduli formativi, strutturati per competenze in modo coerente con gli standard professionali e di qualificazione definiti nell'ambito del Repertorio Nazionale delle Qualifiche (INAPP) e comunque riconducibili ai livelli qualificazione EQF 3. In particolare, tutti i moduli formativi fanno riferimento a specifiche Unità di Competenza del repertorio, di cui si forniscono i riferimenti univoci. In tal modo si garantiscono tre ulteriori obiettivi specifici a favore dei lavoratori coinvolti:

- Uno strumento di riferimento ottimale per una puntuale personalizzazione dei percorsi formativi, basata sulla rilevazione in ingresso delle competenze possedute da ciascun lavoratore, con una declinazione precisa dei livelli di complessità degli obiettivi di competenza previsti.
- La possibilità di ottenere un attestato finale di messa in trasparenza delle competenze rilasciato secondo il modello elaborato da ANPAL (allegato 7 dell'Avviso Pubblico FNC) puntualmente declinata in termini di Unità di Competenza, che il lavoratore potrà utilizzare quale evidenza nell'ambito dei servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze e per ottenere i corrispondenti crediti formativi in ingresso nel caso in cui il lavoratore intenda proseguire autonomamente un proprio percorso formativo.
- La garanzia di acquisire competenze riconosciute a livello nazionale ed europeo, al fine di garantire una ottimale trasferibilità in caso di ricollocazione individuale sul mercato del lavoro.

3) Struttura e logica progettuale

3.1) Numero e tipologia dei lavoratori coinvolti nell'intervento

Il progetto formativo coinvolge n. 174 lavoratori di cui il 56 % donne. 6 lavoratori (i capi negozio) sono coinvolti in più di un percorso. Le ore di formazione devono essere fruite dai lavoratori entro un periodo massimo di 90 giorni dalla data di approvazione dell'istanza da parte di ANPAL, salvo proroghe comunicate e concesse da ANPAL per giuste motivazioni; ciascun lavoratore fruirà di un numero variabile di ore di formazione, in base al fabbisogno di competenze rilevato e agli obiettivi formativi, frequentando uno o più interventi.

3.2) Numero di ore dell'orario di lavoro da destinare a percorsi per lo sviluppo delle competenze

In totale le ore che saranno destinate a percorsi dedicati allo sviluppo di competenze ammontano a 5.148.

Nello schema che segue, per ogni intervento formativo viene indicato il numero dei lavoratori coinvolti e delle edizioni, la durata in ore di ciascuna edizione e la metodologia formativa impiegata, la cui scelta sarà fortemente orientata verso modalità che consentano di attuare il più efficacemente possibile le misure di distanziamento sociale. La formazione viene prevista prevalentemente attraverso modalità in presenza, ad esclusione del modulo "Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione - Merceologia specifica del Reparto Ortofrutta" da svolgersi in modalità E-learning, e fermo restando la possibilità di un'erogazione in modalità virtuale sincrona a seconda delle condizioni dettate dal perdurare della pandemia Covid-19.

Corso	Modalità erogazione	Durata	NUMERO EDIZIONI	LAVORATORI	MONTE ORE
FORMAZIONE GASTRONOMIA Merceologie e modello organizzativo (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	16	14	131	2096
FORMAZIONE FORNERIA Merceologie e modello organizzativo (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	12	14	131	1572
FORMAZIONE ORTOFRUTTA Merceologie e modello organizzativo (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	12	8	49	588
Servizio al cliente (ADA.12.01.10)	AULA VIRTUALE SINCRONA / AULA IN PRESENZA	4	14	131	524
Merceologia specifica del Reparto Ortofrutta (ADA.12.01.10)	E-LEARNING	4	1	49	196
Servizio al cliente specifico al Reparto ortofrutta (ADA.12.01.10)	TRAINING ON THE JOB	4	1	43	172
TOTALI		52	52	534	5148

3.3) Declinazione degli obiettivi di apprendimento in termini di competenze

Gli ambiti di intervento riguarderanno sia competenze trasversali che tecnico professionali, all'interno di un piano articolato in 6 moduli formativi e strutturati per competenze in modo coerente con gli standard professionali e riconducibili ai livelli di qualificazione EQF 3.

Di seguito, per ognuno dei moduli formativi, sono declinati gli obiettivi di apprendimento, facendo riferimento a specifiche Unità di Competenza (UC) del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP). Si precisa che nell'ambito di ogni percorso formativo gli obiettivi di apprendimento saranno esplicitati in riferimento alle specificità e alle caratteristiche merceologiche del reparto a cui il percorso formativo è dedicato.

1) Formazione Gastronomia e Modello organizzativo (EQF3)

Gli obiettivi del modulo formativo, con riferimento all'AdA ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675) - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione* del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP), sono inerenti all'allestimento e al riordino degli spazi espositivi del reparto gastronomia.

Risultati Attesi:

- Smistare, inventariare e stoccare i prodotti alimentari, rilevando eventuali non conformità, avendo cura di rifornire il banco alimentare e gli scaffali e provvedendo alla pulizia e al riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e della corretta conservazione del prodotto alimentare.
- Preparare e confezionare i prodotti alimentare per la vendita nel rispetto delle norme igieniche in base alle specifiche caratteristiche del prodotto preparando, ove richiesto, elaborati gastronomici o piccoli assaggi per la degustazione pronti per il consumo.

Attività:

- Rifornimento del banco alimentare e degli scaffali nel rispetto delle norme igieniche ed in base alle date di scadenza
- Smistamento, inventario e stoccaggio del prodotto alimentare nel rispetto delle norme per la corretta conservazione
- Rilevazione di eventuali non conformità del prodotto alimentare e segnalazione secondo procedure
- Cura della pulizia e del riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e di corretta conservazione del prodotto alimentare

Competenze:

- Allestimento e rifornimento del banco e del locale adibito alla vendita
- Curare la presentazione delle merci
- Effettuare la preparazione di cibi pronti per cottura
- Effettuare la preparazione di prodotti freschi di gastronomia
- Effettuare la vendita dei prodotti alimentari
- Eseguire operazioni di trasformazione, conservazione e stoccaggio di materie prime e semilavorati, applicando i profili normativi di igiene

- Gestire gli ordini e gli approvvigionamenti di prodotti gastronomici
- Predisporre e curare gli spazi di lavoro al fine di assicurare il rispetto delle norme igieniche e di contrastare affaticamento e malattie professionali

2) Formazione Forneria e Modello organizzativo (EQF3)

Gli obiettivi del modulo formativo, con riferimento all'AdA ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675) - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione* del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP), sono inerenti all'allestimento e al riordino degli spazi espositivi del reparto forneria.

Risultati Attesi:

- Smistare, inventariare e stoccare i prodotti alimentari, rilevando eventuali non conformità, avendo cura di rifornire il banco alimentare e gli scaffali e provvedendo alla pulizia e al riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e della corretta conservazione del prodotto alimentare.
- Preparare e confezionare i prodotti alimentare per la vendita nel rispetto delle norme igieniche in base alle specifiche caratteristiche del prodotto preparando, ove richiesto, elaborati gastronomici o piccoli assaggi per la degustazione pronti per il consumo.

Attività:

- Rifornimento del banco alimentare e degli scaffali nel rispetto delle norme igieniche ed in base alle date di scadenza
- Smistamento, inventario e stoccaggio del prodotto alimentare nel rispetto delle norme per la corretta conservazione
- Rilevazione di eventuali non conformità del prodotto alimentare e segnalazione secondo procedure
- Cura della pulizia e del riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e di corretta conservazione del prodotto alimentare

Competenze:

- Allestimento e rifornimento del banco e del locale adibito alla vendita
- Curare la presentazione delle merci
- Gestire gli ordini e gli approvvigionamenti di prodotti alimentari - panificazione/pasticceria
- Eseguire operazioni di trasformazione, conservazione e stoccaggio di materie prime e semilavorati, applicando i profili normativi di igiene
- Preparare prodotti panari, dolciari, da forno
- Rifornire di prodotti di panificazione/pasticceria il banco alimentare
- Vendere i prodotti di panificazione/pasticceria
- Predisporre e curare gli spazi di lavoro al fine di assicurare il rispetto delle norme igieniche e di contrastare affaticamento e malattie professionali

3) Formazione Ortofrutta e Modello organizzativo (EQF3)

Gli obiettivi del modulo formativo, con riferimento all'AdA ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675) - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione* del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP), sono inerenti all'allestimento e al riordino degli spazi espositivi del reparto forneria.

Risultati Attesi:

- Smistare, inventariare e stoccare i prodotti alimentari, rilevando eventuali non conformità, avendo cura di rifornire il banco alimentare e gli scaffali e provvedendo alla pulizia e al riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e della corretta conservazione del prodotto alimentare.
- Preparare e confezionare i prodotti alimentare per la vendita nel rispetto delle norme igieniche in base alle specifiche caratteristiche del prodotto preparando, ove richiesto, elaborati gastronomici o piccoli assaggi per la degustazione pronti per il consumo.

Attività:

- Rifornimento del banco alimentare e degli scaffali nel rispetto delle norme igieniche ed in base alle date di scadenza
- Smistamento, inventario e stoccaggio del prodotto alimentare nel rispetto delle norme per la corretta conservazione
- Rilevazione di eventuali non conformità del prodotto alimentare e segnalazione secondo procedure
- Cura della pulizia e del riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e di corretta conservazione del prodotto alimentare

Competenze:

- Allestimento e rifornimento del banco e del locale adibito alla vendita
- Curare la presentazione delle merci
- Gestione degli ordini e stoccaggio degli approvvigionamenti
- Effettuare il rifornimento del banco alimentare
- Predisporre e curare gli spazi di lavoro al fine di assicurare il rispetto delle norme igieniche e di contrastare affaticamento e malattie professionali

4) Servizio al cliente (EQF3)

Gli obiettivi del modulo formativo, con riferimento all'AdA ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675) - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione* del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP), sono inerenti all'interazione con il cliente in maniera trasversale ai vari reparti.

Risultati Attesi:

- RA3: Assistere il cliente in tutte le le fasi della vendita con particolare riguardo all'illustrazione delle caratteristiche del prodotto alimentare.

Attività:

- Assistenza al cliente in tutte le fasi della vendita con particolare riguardo all'illustrazione delle caratteristiche del prodotto alimentare

Competenze:

- Supportare le diverse fasi dell'acquisto, offrendo un prodotto/servizio rispondente alle esigenze del cliente
- Fornire assistenza al cliente, collaborando all'evasione dei reclami

5) Merceologia specifica del Reparto Ortofrutta (EQF3)

Gli obiettivi del modulo formativo, con riferimento all'AdA ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675) - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione* del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP), sono inerenti al trattamento specifico della merceologia del reparto ortofrutta.

Risultati Attesi:

- Smistare, inventariare e stoccare i prodotti alimentari, rilevando eventuali non conformità, avendo cura di rifornire il banco alimentare e gli scaffali e provvedendo alla pulizia e al riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e della corretta conservazione del prodotto alimentare.

Attività:

- Smistamento, inventario e stoccaggio del prodotto alimentare nel rispetto delle norme per la corretta conservazione
- Rilevazione di eventuali non conformità del prodotto alimentare e segnalazione secondo procedure
- Cura della pulizia e del riordino di ambienti ed attrezzature nel rispetto delle norme igieniche e di corretta conservazione del prodotto alimentare

Competenze:

- Curare il servizio vendita sulla base delle specifiche assegnate, attuando la promozione, il riordino e l'esposizione
- Cura dell'igiene e della pulizia degli spazi e delle attrezzature per la conservazione e la vendita di prodotti alimentari
- Gestione degli ordini e stoccaggio degli approvvigionamenti
- Eseguire operazioni di trasformazione, conservazione e stoccaggio di materie prime e semilavorati, applicando i profili normativi di igiene

6) Servizio al cliente specifico al reparto ortofrutta (EQF3)

Gli obiettivi del modulo formativo, con riferimento all'AdA ADA.12.01.10 (ex ADA.18.210.675) - *Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola*

distribuzione del Repertorio Nazionale delle Qualificazioni (INAPP), sono inerenti all'interazione con il cliente in maniera trasversale ai vari reparti.

Risultati Attesi:

- RA3: Assistere il cliente in tutte le le fasi della vendita con particolare riguardo all'illustrazione delle caratteristiche del prodotto alimentare.

Attività:

- Assistenza al cliente in tutte le fasi della vendita con particolare riguardo all'illustrazione delle caratteristiche del prodotto alimentare

Competenze:

- Curare la presentazione delle merci
- Supportare le diverse fasi dell'acquisto, offrendo un prodotto/servizio rispondente alle esigenze del cliente
- Fornire assistenza al cliente, collaborando all'evasione dei reclami

COMPETENZE TRASVERSALI COMUNI A TUTTI I MODULI

Coerentemente con l'analisi dei fabbisogni individualizzata precedentemente condotta, per ogni singolo collaboratore verrà garantito una personalizzazione su aspetti specificamente connessi a competenze trasversali quali:

- *autonomia*: svolgere i task assegnati senza il bisogno di una costante supervisione;
- *autostima e fiducia in sé stessi*: essere consapevoli delle proprie capacità, al di là delle opinioni altrui;
- *capacità di adattamento* ad aziende e contesti lavorativi eterogenei;
- *resistenza allo stress* e relativo controllo: saper reagire alla pressione lavorativa e mantenere il controllo senza perdere il focus sulle priorità lavorative e non trasmettere ad altri ansie e tensioni;
- *capacità di pianificare e organizzare*: identificare obiettivi e priorità, gestire le risorse a disposizione, sia materiali che temporali, inclusa l'organizzazione del lavoro degli eventuali collaboratori;
- *precisione e attenzione ai dettagli*: la cura dei particolari spesso costituisce il discrimine fra un buon lavoratore e uno eccellente;
- *aggiornamento continuo*: individuare le proprie lacune e le aree di miglioramento personali per acquisire sempre più competenze, dimostrando proattività nell'apprendere e curiosità verso le novità che interessano il proprio settore;
- *capacità di lavorare per obiettivi*: impegno, capacità, costanza e determinazione nel raggiungere gli obiettivi assegnati e andare, quando e dove possibile, oltre;
- *gestione delle informazioni*: capacità di acquisire, organizzare e condividere dati e conoscenze provenienti da altre fonti e persone;

- *intraprendenza*: lo spirito di iniziativa e la proattività sono sempre caratteristiche apprezzate e preziose in un contesto lavorativo;
- *capacità comunicative*: trasmissione e condivisione di idee ed informazioni in modo chiaro e sintetico, ma anche disponibilità all'ascolto e al confronto costruttivo;
- *problem solving*: capacità di non perdere il controllo davanti un problema inaspettato e di avere la lucidità per intervenire in maniera risolutiva, particolarmente apprezzato e l'approccio analitico e razionale ai problemi.

3.4) Durata e modalità di svolgimento del percorso di apprendimento

Come specificato nella sezione 5 dell'Avviso Pubblico FNC, il percorso di apprendimento avrà una durata massima di 90 giorni dalla data di approvazione della domanda.
Entro la prima settimana saranno effettuate le attività di coordinamento e sarà elaborato un calendario di dettaglio, nel corso della seconda e della terza settimana verrà effettuata un'analisi dei fabbisogni individualizzata in base alla quale sarà possibile predisporre dei percorsi personalizzati di sviluppo delle competenze coerenti con gli standard professionali e di qualificazione definiti nell'ambito del Repertorio nazionale.
Seguirà la fase di erogazione, che avrà una durata di 7 settimane, vale a dire dalla quarta alla decima settimana dall'avvio del progetto.
Durante le ultime due settimane verranno implementate le attività di valutazione e di monitoraggio, dal punto di vista didattico tali attività saranno effettuate dall'Esperto di valutazione e certificazione degli apprendimenti, in collaborazione con i docenti e i tutor. Verranno infine messi in trasparenza gli apprendimenti.

	Settimana											
Elenco Attività	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Attività di Coordinamento												
Elaborazione Calendario												
Analisi individualizzata dei fabbisogni												
Predisposizione percorsi personalizzati												
Erogazione dei moduli formativi												
.....												
Messa in trasparenza delle competenze												
Attestazione degli apprendimenti												
Attività di Monitoraggio												

3.4.1) Rilevazione delle competenze

Il modello progettuale prevede la rilevazione e il monitoraggio delle competenze del personale in modo funzionale al programma di sviluppo aziendale e più in generale, a regime, con funzione anticipatoria rispetto ai fabbisogni di aggiornamento competenze a sostegno dei processi futuri di sviluppo del Gruppo.

Il modello di rilevazione delle competenze sarà così strutturato:

- Individuazione e Messa in trasparenza delle competenze in ingresso del personale – attraverso colloqui individuali e/o per area, verrà valutata la personalizzazione del percorso formativo in base alle competenze effettivamente possedute dal lavoratore, quindi i percorsi individualizzati saranno calibrati in maniera concordata con i docenti;

- Determinazione del target skills framework relativo al progetto: la rilevazione delle competenze individuali sarà incrociata con gli obiettivi specifici aziendali al fine di verificare il matching e il raggiungimento effettivo degli obiettivi organizzativi.

3.4.2) Messa in trasparenza delle competenze e attestazione degli apprendimenti

A seguito della partecipazione a ciascun modulo ed al superamento di verifiche strutturate degli apprendimenti, verranno rilasciati a coloro che hanno frequentato almeno l'80% delle ore previste un attestato di frequenza e un attestato finale di messa in trasparenza delle competenze acquisite.

Saranno emessi, con validità curriculare, i seguenti documenti:

- ATTESTATO DI FREQUENZA, rilasciato da Unicoop Tirreno ai lavoratori con frequenza >80% delle ore previste dal singolo corso di formazione;
- ATTESTATO FINALE DI MESSA IN TRASPARENZA DELLE COMPETENZE rilasciato da Unicoop Tirreno secondo il modello elaborato da ANPAL (allegato 7 dell'Avviso Pubblico FNC) al fine di garantire ai lavoratori la massima trasparenza e spendibilità degli apprendimenti maturati. Gli attestati di messa in trasparenza delle competenze hanno valore di atto privato e costituiscono documentazione utile spendibile quale evidenza nell'ambito dei servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, compreso l'eventuale riconoscimento di crediti formativi nella misura in cui il lavoratore decida di proseguire la formazione individuale attraverso altri canali.

3.4.3) Monitoraggio del progetto

Il presidio del progetto formativo sarà garantito da Unicoop Tirreno che possiede una struttura funzionale dedicata allo scopo. Questa struttura:

- è costituita da Direzioni funzionali con un elevato livello di specializzazione nelle singole aree di competenza che pianificano, sviluppano e coordinano le attività operative di loro competenza;
- garantisce un'elevata specializzazione e un controllo mirato che portano a una maggiore efficienza del lavoro;

- permette di sviluppare economie dell'apprendimento aumentando la capacità organizzativa di "svolgere accuratamente" le attività;
- ha processi decisionali molto veloci.

A livello di metodologia di lavoro condivisa per la realizzazione delle attività progettuali, al fine di assicurare il corretto svolgimento delle azioni e il perseguimento degli obiettivi previsti, l'azienda adotterà l'approccio gestionale del Project Management quale metodologia funzionale alla complessa natura degli obiettivi del piano. Questa scelta agevola un attento presidio di tutto il processo, l'identificazione e il controllo delle dimensioni critiche di successo, l'attività di raccordo dell'operato delle diverse funzioni.

Al fine di descrivere compiutamente le diverse unità organizzative e le relazioni tra loro, si riporta di seguito una descrizione puntuale di tutte le posizioni che contribuiranno alla realizzazione del piano formativo:

Ruolo	Descrizione
Referente del Piano	Il **Referente del Piano** rappresenta il vertice dell'organizzazione del soggetto attuatore. Il suo compito è quello di: • Fare da collegamento tra l'azione della struttura di progetto e l'azienda al fine di garantire l'attuazione degli indirizzi di progetto • Garantire il costante rapporto con tutti i portatori di interesse del progetto, • Assicurare l'attuazione del Piano attraverso un attento presidio della didattica e dei requisiti di finanziabilità. In particolare, procede a pianificare, organizzare e controllare le azioni e le risorse di cui dispone per la realizzazione del Piano, nel rispetto degli obblighi previsti per l'esecuzione delle attività. Risponde degli obiettivi di qualità della formazione, nonché di quelli di tempi e costi per la sua esecuzione. Supporta il controllo di gestione nella predisposizione degli adempimenti ed atti amministrativi e nella rendicontazione. Il Referente traduce gli indirizzi generali in strategie operative, controllandone l'implementazione, e cura i rapporti e il raccordo con l'azienda, ivi inclusa l'attività di reporting.
Responsabile progettazione	Il **Responsabile della progettazione**, di raccordo con il Responsabile didattico: • È responsabile della generale coerenza della progettazione dell'intero piano formativo a livello didattico e metodologico e della redazione dei singoli programmi operativi; • Realizza attività legate al coordinamento delle risorse che si occupano di progettazione formativa, al fine di garantire, un adeguato livello di qualità e, ove necessario, di uniformità di azione.
Progettisti formativi	I **Progettisti formativi** sono esperti di processi formativi, che, partendo da diverse fonti, identificano i fabbisogni formativi e supportano l'individuazione delle metodologie formative adeguate, nonché i contenuti relativi alla singola unità formativa. Orientano le scelte in termini formativi, a partire dai contenuti del corso, al fine di strutturare le conoscenze con modalità di fruizione adeguate

	ai destinatari e ai contesti organizzativi in cui questi operano. Formalizzano queste scelte redigendo i programmi operativi.
Responsabile didattico	Il **Responsabile didattico** è un esperto che ha maturato esperienza nella progettazione e realizzazione di interventi formativi finanziati. È garante: • Del raggiungimento degli obiettivi didattici fissati, • Della correttezza e trasparenza del processo di gestione ai fini dell'istanza di ristoro. È infatti il responsabile dell'intero processo didattico in quanto: • Soprintende l'erogazione dei contenuti, • Di raccordo con il responsabile della progettazione, assicura la rispondenza dei programmi svolti ai contenuti progettuali fissati in sede di progettazione esecutiva, • Assicura il coordinamento dei professionisti che intervengono nei processi di monitoraggio e gestione della formazione, • Presidia tutti gli aspetti organizzativi e gestionali della formazione, assicurando, insieme al responsabile del controllo di gestione e della rendicontazione, il raccordo tra tutti gli attori che intervengono nei processi di pianificazione, organizzazione, erogazione e monitoraggio della formazione, • Partecipa alla diffusione dei risultati
Tutor nelle Digital Classroom e nell'e-learning	I **Tutor** avranno il compito di: • Facilitare i processi di apprendimento e gestire la micro-organizzazione del contesto formativo durante lo svolgimento garantendo l'animazione e la facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo nell'ambito delle aule virtuali; • Supportare il processo di gestione del piano monitorando lo stato di avanzamento del progetto, con particolare riferimento alle singole attività realizzate • Predisposizione, distribuzione, raccolta e archiviazione degli strumenti per il controllo e valutazione sia dell'apprendimento (dispense, registri, supporti didattici...) sia del gradimento.
Segreteria organizzativa	La **Segreteria organizzativa** supporta il Responsabile didattico nella realizzazione di tutte le attività previste pre e post erogazione, svolgerà compiti di segreteria e curerà il processo di comunicazione operativa con le parti interessate (allievi, parti sociali, azienda, ecc.), ivi incluse le attività di orientamento dei partecipanti. Sarà parte attiva nel proporre eventuali azioni correttive alla rilevazione di criticità progettuali durante le azioni di monitoraggio. In particolare svolgerà le seguenti **attività**: ▪ **Conferma dei calendari didattici** e delle relative attività; ▪ Verifica costante delle attività realizzate attraverso la **raccolta del materiale** d'aula virtuale (fogli firme, elaborati didattici, report e dossier docenti); ▪ **Predisposizione e distribuzione in formato cartaceo e/o digitale della documentazione relativa all'erogazione** (fogli firme, elaborati didattici, report e dossier);

	▪ Messa a disposizione, ove necessario, di apposita **strumentazione tecnica;** ▪ Supporto al monitoraggio delle **attività didattico-formative** (presenze, materiali elaborati, avanzamento delle attività); ▪ **Archiviazione e tenuta di tutta la documentazione d'aula** (didattica e di monitoraggio presenze e attività); ▪ Gestione delle **ripianificazioni** delle lezioni (in caso di indisponibilità dei partecipanti e/o altre esigenze organizzative) ▪ **Contatto con il cliente** per la comunicazione e/o ripianificazioni delle attività previste da calendario.
Responsabile del controllo di gestione e rendicontazione	Il **Responsabile del controllo di gestione e rendicontazione** gestisce il processo di monitoraggio e valutazione delle attività formative, non formative e di accompagnamento verificandone la rispondenza ai parametri di efficacia e di efficienza. In particolare, al Responsabile Rendicontazione spetta il compito di: • Definire e organizzare le modalità di gestione del contributo finanziario; • Garantire e verificare che la contabilità delle spese sia effettuata in rigorosa osservanza delle indicazioni e dei vincoli posti dalla normativa di riferimento • Assicurare che la rendicontazione sia realizzata secondo le modalità imposte dal Fondo Nuove Competenze, sia in termini di procedure, modulistica ed adempimenti formali, sia in termini di scadenze temporali.
Addetti Rendicontazione	Gli **Addetti alla Rendicontazione** sono deputati a gestire tutta la documentazione del progetto attraverso: • La raccolta della documentazione utile in particolar modo al monitoraggio; • L'organizzazione della documentazione al fine di agevolare la sua consultazione e reperimento; • Un attivo contributo relativamente al processo di controllo, monitoraggio e valutazione del Piano. Risponde al Responsabile del controllo di gestione e rendicontazione

Queste figure garantiscono nell'insieme il presidio dei fattori critici di successo del piano, grazie a:

- Una chiara suddivisione dei ruoli e delle aree di responsabilità;
- Un efficace e tempestivo allineamento delle informazioni;
- Un insieme di persone a supporto delle singole funzioni;
- Un solido e globale sistema di monitoraggio e controllo.

Il sistema di monitoraggio riguarda aspetti fisici e contenutistici, aspetti procedurali e aspetti finanziari.

Dal punto di vista contenutistico il sistema si basa sul modello di valutazione di Kirkpatrick, basato sul confronto tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, attraverso il monitoraggio di quattro differenti aspetti:

1. Il gradimento dei destinatari, da rilevarsi attraverso questionari strutturati in cui si chiede al partecipante di esprimere un giudizio su: attinenza del corso alle aspettative iniziali, organizzazione e articolazione delle sessioni, adeguatezza dei contenuti, competenza e

chiarezza dei docenti, funzionalità delle aule e degli strumenti, metodologie didattiche, e prove pratiche;

2. L'apprendimento, ovvero il miglioramento delle competenze, capacità e abilità;
3. L'effettivo trasferimento di quanto appreso nell'operatività quotidiana;
4. I risultati per l'azienda.

Dal punto di vista didattico per il monitoraggio si utilizzeranno, prima e dopo la formazione, questionari con domande, aperte o chiuse, di tipo tecnico attinenti alle materie affrontate. La verifica di come l'apprendimento abbia influito sulle proprie performance lavorative, sarà coordinata dal Responsabile didattico, rilevando a distanza di 6 mesi le ricadute operative sulle prestazioni individuali dei partecipanti. L'efficacia dell'intervento per l'azienda sarà misurata in tempi differiti con interviste sia ai dirigenti che ai lavoratori.

Dal punto di vista procedurale, il sistema di monitoraggio garantisce una separazione fra le funzioni di gestione e quelle di controllo. Queste ultime prevedono inoltre un doppio livello del controllo: fisico da un lato e finanziario dall'altro. Per quanto riguarda i ruoli interni che presidiano il sistema di monitoraggio, il Referente del piano ne è il responsabile, curandone il coordinamento, intervenendo inoltre direttamente nel caso si manifestino "non conformità" significative, nonché su segnalazione o reclamo diretto. Il presidio del controllo interno è ricoperto dal Responsabile didattico, che svolge gli audit prefissati dalla Direzione, analizza i dati di ingresso e le segnalazioni, reclami e non conformità, riportando tempestivamente al Referente le situazioni più gravi e di potenziale impatto sul raggiungimento degli obiettivi.

Come detto il livello finanziario si contraddistingue da una separazione delle funzioni, dove il Referente del Piano svolge il monitoraggio generale delle attività finanziarie e del presidio del budget, assicurando il rispetto di quanto pianificato e assicurando eventuali rimodulazioni. Il Referente nomina il Responsabile del controllo di gestione e rendicontazione, per il controllo periodico e finale delle attività, svolta a livello operativo dagli Addetti alla rendicontazione.

Il Referente del Piano è infine anche il responsabile della redazione del Verbale finale di monitoraggio, nel quale confluiscono tutte i dati e le indicazioni dei vari uffici, che fornisce anche gli elementi per le azioni di miglioramento continuo, a beneficio delle future progettazioni e delle altre attività formative in corso di erogazione.