



Data di pubblicazione: 21/03/2019

Nome allegato: *INPS_All. 2_capitolato tecnico.pdf*

CIG: 7784280F0E;

Nome procedura: *Procedura aperta di carattere comunitario dematerializzata in modalità ASP, ai sensi dell'art. 60 del D.lgs n. 50/2016, volta all'affidamento del progetto di formazione "Dall'assessment alla performance individuale - Percorsi di formazione manageriale per dirigenti di II fascia".*



Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Direzione Centrale Acquisti e Appalti

ISTITUTO NAZIONALE PREVIDENZA SOCIALE

Direzione Centrale Acquisti e Appalti

CENTRALE ACQUISTI

All. 2 al Disciplinare di gara

CAPITOLATO TECNICO

Procedura aperta di carattere comunitario, ai sensi dell'art. 60, del D.Lgs. n. 50/2016, volta all'affidamento del percorso formativo "*Dall'assessment alla performance individuale – Percorsi di formazione manageriale per dirigenti di II fascia*"

Via Ciro il Grande, 21 – 00144 Roma

tel. +390659054280 - fax +390659054240

C.F. 80078750587 - P.IVA 02121151001

Sommario

PREMESSA	2
1. INIZIATIVE DI ASSESSMENT E FORMATIVE REALIZZATE	4
2. FINALITÀ E OBIETTIVI DEL NUOVO PROGETTO FORMATIVO	7
3. ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO	10
3.1 Potenziare le competenze chiave – attraverso Project work.....	10
3.2 Potenziare le competenze chiave – attraverso Laboratori tematici.....	12
3.3 Accrescere le competenze chiave e le meta capacità.....	12
3.4 Digital Learning.....	14
4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE	15
5. ATTIVITÀ DI SUPPORTO	16
6. DURATA DEL PROGETTO FORMATIVO.....	16
7. COSTI.....	16
8. LOGISTICA.....	17
9. FATTURAZIONE E PAGAMENTI.....	17
10. REQUISITI PROFESSIONALI	17
11. MATERIALI DIDATTICI – ATTESTATI	19

Come noto, l'INPS rappresenta il pilastro del sistema nazionale del *welfare*. Infatti, oltre alla gestione delle diverse tipologie di prestazioni pensionistiche, ruota intorno all'Istituto anche la complessa architettura delle prestazioni a sostegno del reddito, delle misure di sostegno all'occupazione, delle prestazioni a carattere assistenziale e di garanzia al reddito. La varietà, vastità e consistenza economica dei servizi erogati dall'Istituto - che ha un bilancio secondo solo a quello dello Stato - rappresentano una particolarità nell'ambito della P.A. italiana ed europea.

La missione dell'INPS, legata saldamente ai principi costituzionali dell'art.38 della Costituzione, è delineata organicamente dall'art.1 della Legge n.88/89¹. Da tale missione discende un'identità condivisa - ancorata al dettato costituzionale e ai principi di buon andamento dell'azione amministrativa - che nel tempo si è strutturata intorno alla consapevolezza del ruolo sociale dell'Istituto, al lavoro ed alla professionalità del personale, alla ricerca continua dei migliori assetti organizzativi e all'adozione di tecnologie dell'informazione innovative.

Negli ultimi anni, le difficoltà legate al contesto socio-economico, la complessità e mutevolezza del quadro normativo, la necessità di erogare tempestivamente nuovi prodotti, la crescita esponenziale di domande di prestazioni e la conseguente pressione produttiva sulle Sedi - uniti alla continua contrazione del personale - stanno richiedendo un impegno ed uno sforzo di eccezionale intensità, per mantenere adeguati standard di servizio e garantire la tenuta dell'Istituto davanti alle crescenti richieste del sistema Paese.

Proprio in considerazione del ruolo dell'Istituto quale avamposto del nostro stato sociale, emerge l'esigenza di porre sempre più il cittadino al centro delle politiche dell'Istituto, sia dal punto di vista produttivo che relazionale e di adeguare conseguentemente le modalità tradizionali di erogazione dei servizi.

In questa prospettiva si muove il recente riassetto organizzativo dell'Istituto, con il Regolamento di organizzazione adottato con determinazione presidenziale n. 89/2016 (da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125/2017) e con l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali, adottato con determinazione n. 110/2016 (da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125/2017).

¹ "L'Inps, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli con criteri di economicità ed imprenditorialità, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni".

Nell'ambito del nuovo modello organizzativo, l'offerta dei servizi deve essere rimodulata per tipologia di utenza, nel mantenimento dei parametri qualitativi, rispondendo all'insieme dei bisogni, anche non manifestati, di cittadini e imprese. Tramite la creazione della Direzione Servizi agli Utenti, si è realizzata una cerniera fra il centro (dove si svolgono i processi decisionali) e il territorio, dove vengono erogati servizi ai cittadini.

Le linee evolutive del cambiamento organizzativo si possono, pertanto, così sintetizzare:

➤ Rapporto utente/organizzazione:

passaggio dal predominio della logica domanda-prestazione (con il ciclo di servizio innescato dalla domanda di prestazione) ad un approccio integrato di tipo consulenziale;

➤ Modello di servizio:

transizione da una modalità di erogazione dei servizi che ricalca gli assetti organizzativi interni e le aree di competenza ad un modello incentrato sulle esigenze del cliente, connotato da un approccio pro-attivo e predittivo di eventi ed esigenze, in modo da poter prendere in carico in maniera unitaria i bisogni dell'utente.

La centralità dell'utente richiede, da parte di tutti i dipendenti, flessibilità e disponibilità ad allargare le proprie competenze, nonché a sviluppare modalità efficaci di gestione e di condivisione del patrimonio di conoscenze istituzionali.

Si rappresenta, inoltre, che l'Istituto si è dotato da tempo di un puntuale sistema di rilevazione della produttività per la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati, che consente di erogare prestazioni di alto livello e al quale sono collegate le retribuzioni del personale. Su questo sistema collaudato di responsabilità produttiva delle strutture si è innestata la misurazione della performance, anche ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, "in un quadro di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento" (art.3 D.lgs. n. 150/2009).

A ciò si aggiungano le recenti modifiche legislative, dovute alla necessità di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e assicurare efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione, alle quali l'Istituto si sta adeguando.

In particolare, l'introduzione - con il decreto legislativo n. 74/2017 che ha apportato modifiche sostanziali al decreto legislativo n. 150/2009 - degli "obiettivi generali" della pubblica amministrazione, legati ad indicatori misurabili e verificabili dai cittadini e la nuova impostazione della valutazione della performance - sia organizzativa che individuale - richiede rilevanti modifiche gestionali.

In tale scenario di riferimento ed in coerenza con quanto previsto nei documenti programmatici, è importante fare leva sulle risorse umane tramite attività formative

volte alla valorizzazione della professionalità, come presupposto per porre in essere efficaci azioni gestionali.

L'Istituto ha, pertanto, avviato un percorso organizzativo/formativo per il progressivo allineamento delle competenze manageriali al nuovo modello organizzativo ed al sistema di performance organizzativa e individuale.

Un primo passo, con riferimento alla valorizzazione delle risorse, è stato rappresentato da apposite iniziative di assessment rivolte al management, finalizzate all'individuazione delle competenze manageriali possedute, dei punti di forza individuali e delle aree di miglioramento.

A conclusione dell'assessment sono state realizzate due iniziative formative, rivolte l'una alla Dirigenza di I fascia e l'altra a circa un quarto dell'intera popolazione di II fascia, che sono descritte nel successivo paragrafo.

Tenuto conto di quanto già svolto e dei risultati emersi, l'Istituto intende ora proseguire, nel biennio 2018-2019, il percorso formativo per la restante parte di dirigenza di seconda fascia; ciò, organizzando occasioni formative finalizzate a potenziare le competenze manageriali, migliorare la performance, acquisire consapevolezza e rafforzare il senso di appartenenza, nonché avere elementi di confronto con i diversi stili manageriali.

1. INIZIATIVE DI ASSESSMENT E FORMATIVE REALIZZATE

Dirigenti di I fascia

I dirigenti di I fascia (in totale 44, di cui 30 centrali e 14 del territorio) sono stati interessati nei mesi di giugno e luglio 2015 da una valutazione di assessment; in relazione alle esigenze emerse, è stato progettato e realizzato, nel corso del 2017, un articolato percorso formativo, "*Creare valore: la leadership trasformativa*", con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza della circolarità esistente fra l'agire delle risorse dell'organizzazione e la "creazione di valore" ("valore pubblico", i servizi destinati ai cittadini), tenendo presente che al concetto di "valore pubblico" si collega inoltre l'idea di una performance strettamente correlata al "soddisfimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi", come esplicitato nell'art.3 del D.lgs. n.150/2009.

Dirigenti di II fascia

Nel 2016 è stato avviato un analogo percorso di *assessment* per i dirigenti di II fascia. L'obiettivo è stato quello di analizzare come la dirigenza si stia avvicinando ai processi di trasformazione in corso, fornendo nel contempo ai partecipanti occasioni e

strumenti per riflettere, in relazione alle competenze manageriali, sui propri punti di forza e sulle aree di miglioramento.

L'assessment, condotto nei mesi di settembre e ottobre 2016, ha interessato 437 dirigenti di II fascia.

Per intraprendere questo percorso l'Istituto, come primo passo, ha individuato le competenze più significative legate alle capacità di leadership, raggruppandole in quattro macro aree.

Figura 1: Competenze oggetto dell'assessment

AREA COGNITIVA	Problem solving	Individuare e saper mettere in pratica soluzioni efficaci, sapendo analizzare e correlare adeguatamente le informazioni (problem setting) e sapendo scegliere tra più alternative di soluzione in situazioni di incertezza
	Visione sistemica	Saper scomporre i problemi complessi (analisi), cogliendo i nessi logici di causa ed effetto, saper organizzare gli elementi in modo sistematico (sintesi) effettuando confronti tra diversi aspetti della situazione.
AREA REALIZZATIVA	Planificazione e controllo	Impostare, attuare e controllare programmi, progetti e attività operative nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).
	Responsabilità decisionale	Saper decidere con prontezza, assumendosi le proprie responsabilità, anche in un contesto caratterizzato da informazioni scarse o contrastanti.
AREA RELAZIONALE	Gestione relazioni organizzative	Gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto. Saper capire le persone e le situazioni con empatia e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.
	Gestione dei collaboratori	Individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.
META-CAPACITA	Innovazione e orientamento al cambiamento	Gestire efficacemente le situazioni di particolare instabilità e cambiamento del contesto, mettendo in campo adeguate iniziative di ri-orientamento dell'organizzazione e dei comportamenti e generando nuovi meccanismi di apprendimento.
	Consapevolezza di sé	Sviluppare le proprie risorse, anche in situazioni di cambiamento, sapendo valorizzare le proprie capacità, recepire feedback, riconoscere le aree di miglioramento per potenziare la propria prestazione



3

I dirigenti sono stati impegnati in diverse prove/attività, ciascuna delle quali ideate e pesate in modo da rilevare le competenze di riferimento nelle diverse aree.

Il percorso, erogato in modalità on line, si è concluso con il feedback dell'assessor, che ha condiviso con il partecipante il risultato ottenuto e il profilo di sintesi emerso.

A ciascun dirigente è stato inviato il "Report individuale" che, oltre a fornire la sintesi qualitativa delle capacità manifestate durante le prove on line, ha evidenziato i punti di forza e le aree di miglioramento, aspetti qualificanti dell'intero processo.

Dal punto di vista aziendale, i risultati dell'*assessment* sono stati sistematizzati tramite il posizionamento dei partecipanti in una matrice di sviluppo, le cui dimensioni sono rappresentate dal valore medio di sintesi ottenuto nelle tre aree di competenze (cognitiva, realizzativa, relazionale) e di quello delle meta-capacità.

L'utilizzo dell'area delle meta-capacità come una delle due dimensioni di analisi dei risultati è stata legata alla convinzione che prendere consapevolezza delle proprie competenze consenta di tradurre il potenziale in azione, utilizzando al meglio le risorse individuali.

Figura 2: matrice di sviluppo



Il progetto di *assessment* ha consentito all'Istituto, alla luce della reportistica elaborata, di avere le informazioni utili per organizzare una formazione personalizzata strutturata sulle reali esigenze.

Pertanto, nel corso dell'anno 2017 è stata realizzata la prima iniziativa formativa, rivolta al gruppo di dirigenti (103) che nella matrice sopradescritta si è posizionato nel quadrante "valorizzare le competenze possedute", ed articolata in:

- business coaching, per condividere e sviluppare un modello manageriale coerente con la nuova organizzazione dei servizi;
- counseling individuale, per supportare i singoli nell'individuazione di soluzioni connesse alle opportunità e ai vincoli che caratterizzano il cambiamento in atto.

2. FINALITÀ E OBIETTIVI DEL NUOVO PROGETTO FORMATIVO

Nel contesto di riferimento descritto, emerge l'esigenza che tutti i dirigenti dell'Istituto possano fruire di percorsi formativi che agevolino lo sviluppo delle competenze manageriali utili a orientare le performance verso gli obiettivi istituzionali.

In coerenza con quanto previsto dal dettato normativo, infatti, l'Istituto si è dotato di un articolato sistema di misurazione della performance, in grado di raccordare, nella cornice definita dalle direttive strategiche e dalle linee guida gestionali individuate dagli Organi, la pianificazione strategica, la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e la complessiva azione gestionale.

Alla performance organizzativa - tesa a monitorare il raggiungimento degli obiettivi di risultato delle singole strutture organizzative - si affianca la dimensione della performance individuale, con la valutazione della "qualità" della prestazione lavorativa, ossia di competenze e comportamenti professionali.

In particolare, alla luce di quanto disposto dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 7 del D.lgs. n. 74/2017, nell'ambito del sistema di performance dell'Istituto, formano oggetto di valutazione competenze manageriali che attengono a specifiche aree relative alla gestione del ruolo e si declinano in indicatori comportamentali, esemplificati in comportamenti/azioni che agevolano il raggiungimento degli obiettivi.

Per il personale con qualifica dirigenziale, quindi, sono attualmente valutate le competenze manageriali indicate nella sotto riportata tabella (figura 3).

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
COGNITIVA	1. VISIONE SISTEMICA	Conoscenza organizzativa	Conoscere le esigenze ed il funzionamento dell'Istituto
		Visione d'insieme	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
	2. INNOVAZIONE	Visione strategica	Conoscere gli obiettivi e utilizzare le risorse più opportune
		Apertura mentale	Non lasciarsi condizionare dai pregiudizi
		Flessibilità	Adattare il proprio stile a contesti e interlocutori diversi
		Propensione al cambiamento	Condividere, proporre, realizzare nuove idee o soluzioni
REALIZZATIVA	3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Efficienza operativa	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative
		Ottimizzazione	Allineare, a sistema, politiche, obiettivi, programmi e risorse
		Determinazione	Concentrazione, impegno e tenacia su obiettivi ed ostacoli
	4. ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	Pianificazione	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi
		Monitoraggio	Controllare sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte
		Sinergia di gruppo	Integrare persone e processi, valorizzare i contributi, ottimizzare i risultati
RELAZIONALE	5. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Comunicazione	Utilizzare stili differenziati per valorizzare i rapporti ed efficaci scambi informativi
		Rilevazione bisogni	Recepire le esigenze degli utenti (interni, esterni) per migliorare le attività svolte
		Soddisfazione bisogni	Promuovere azioni tese al soddisfacimento dell'utenza
	6. GESTIONE DI RETI RELAZIONALI	Disponibilità ai rapporti interpersonali	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri
		Conoscenza reti ed interlocutori	Acquisire informazioni e sviluppare rapporti e relazioni
		Continuità delle relazioni	Consolidare credibilità e reciproca fiducia nelle relazioni esterne
GESTIONALE	7. PROBLEM SOLVING	Ricerca di informazioni	Valorizzare e verificare dati e informazioni per la diagnosi dei problemi
		Pensiero analitico	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema
		Sintesi	Aggregare dati e analisi e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci
	8. ASSUNZIONE DI	Valutazione opzioni decisionali	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
	RESPONSABILITÀ	Formulazione della scelta	Scegliere l'opzione più vantaggiosa nel quadro normativo di riferimento
		Assunzione di rischio	Farsi carico, in modo equilibrato, dei rischi conseguenti alle decisioni
	9. LEADERSHIP SITUAZIONALE	Autorevolezza	Individuare obiettivi, risorse idonee, vincoli, opportunità e relazioni che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Istituto
		Influenzamento	Acquisire credibilità e consenso adottando stili aderenti alle situazioni
		Mediazione	Orientare i comportamenti con fiducia, coinvolgimento e condivisione
	10. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	Motivazione e coinvolgimento delle risorse	Interagire con i collaboratori, comprendere le esigenze e condividere gli obiettivi comuni
		Conoscenza e valutazione collaboratori	Valutare le competenze possedute dai collaboratori e differenziarne consapevolmente i giudizi
		Orientamento alla crescita	Stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilizzazione

All'interno di questa cornice, le attività formative avranno la finalità di:

- fornire ai dirigenti gli strumenti per accrescere competenze e sviluppare consapevolezza nell'attuazione di comportamenti tesi a migliorare performance individuale e a realizzare i risultati gestionali assegnati;
- fornire strumenti idonei non solo a riflettere sulle proprie conoscenze e sui comportamenti più funzionali al raggiungimento degli obiettivi, ma anche a promuovere conoscenze e comportamenti efficaci nei propri collaboratori.

L'attività formativa dovrà quindi tendere a potenziare le dimensioni cognitive, realizzative, relazionali e gestionali delle competenze manageriali all'interno dell'agire quotidiano, della rete professionale e delle strutture organizzative in una logica coerente alla realizzazione degli obiettivi istituzionali.

In particolare, gli obiettivi del progetto formativo sono:

- rafforzare la cultura del servizio, l'orientamento al cittadino nell'ambito della cornice valoriale dell'Istituto, lo spirito di squadra e di collaborazione;
- accrescere le capacità necessarie per gestire al meglio i cambiamenti, quali responsabilità decisionale, problem solving e orientamento al risultato, considerando le condizioni organizzative entro cui muoversi in chiave sistemica e sapendo fare fronte alle criticità gestionali;
- potenziare le capacità di gestione delle risorse facendo leva su obiettivi e valori condivisi; favorire, per i propri collaboratori, motivazione, senso di appartenenza e crescita professionale; migliorare l'efficacia relazionale con particolare attenzione alla gestione dei conflitti;
- far evolvere le competenze chiave evidenziate nell'*assessment* come aree di miglioramento verso livelli di eccellenza.

Tutte le metodologie utilizzate dovranno favorire l'elaborazione attiva dell'esperienza, creando occasioni di apprendimento dinamico e facilitandone il trasferimento nella vita lavorativa e nella realtà organizzativa dei partecipanti.

Le attività potranno prevedere l'alternanza fra momenti di apprendimento individuali e collettivi, in modo da rafforzare identità e spirito di squadra dei partecipanti e sviluppare la propensione al raggiungimento del risultato come comunità, accomunata dalla condivisione degli stessi obiettivi quali-quantitativi.

3. ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

Il progetto, rivolto a n. 334 dirigenti di II fascia, sarà così articolato:

- n. 3 percorsi formativi distinti: "Potenziare le competenze chiave attraverso Project work", "Potenziare le competenze chiave attraverso Laboratori tematici", "Accrescere le competenze chiave e le meta capacità".
I suddetti percorsi sono specifici e diversificati per gruppi di destinatari, individuati in relazione al posizionamento di ciascuno nella matrice di sviluppo, descritta nel paragrafo 1, elaborata a seguito dei risultati dell'*assessment* (che saranno messi a disposizione in sede di micro-progettazione).
- percorsi formativi attraverso moduli on line - digital learning.

Tali percorsi, partendo quindi dai risultati dell'*assessment*, favoriranno, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie personalizzate e innovative, un apprendimento immediatamente trasferibile nel contesto di lavoro e promuovere stili di comportamento efficaci e condivisi.

3.1 Potenziare le competenze chiave – attraverso Project work

Il percorso è destinato a 104 dirigenti, che saranno coinvolti, al fine di potenziarne in particolare le competenze chiave, nell'analisi e nell'elaborazione di proposte/idee innovative su temi e progetti di valore strategico per l'Istituto e per i suoi stakeholders.

Il gruppo dei 104 partecipanti è composto da:

- ✓ n. 100 dirigenti che nella matrice si sono collocati nel quadrante "Potenziare", con un alto livello di possesso di meta-capacità ed un livello medio/alto di possesso di competenze chiave;
- ✓ n. 4 dirigenti che nella matrice di posizionamento si sono collocati nell'ulteriore quadrante "Potenziare" (in prossimità dell'origine degli assi), caratterizzato dal possesso di un alto valore di competenze, meta-capacità da sviluppare e motivazione da sostenere.

Attraverso interviste realizzate dalla società nella fase preliminare connessa alla microprogettazione dell'intervento, la dirigenza generale potrà essere coinvolta nella scelta ed individuazione dei possibili progetti di valenza strategica.

I partecipanti verranno suddivisi in 9 sottogruppi di lavoro di 11/12 unità ciascuno, che svolgeranno le attività in presenza e a distanza, coordinati e osservati da "facilitatori" nel ruolo di project manager.

In questo modo i dirigenti saranno coinvolti attivamente nella condivisione di idee e nell'elaborazione di soluzioni per il raggiungimento di risultati tangibili. Ciò consentirà di focalizzare l'attenzione sulle competenze agite (visione sistemica, problem solving, responsabilità decisionale, etc.), verificando nel corso del periodo di lavoro il loro potenziamento.

La durata complessiva del *project work* per ciascun gruppo sarà di tre mesi, con incontri intervallati da attività da realizzare a distanza, con adeguato tutoraggio ed il supporto, per la gestione delle interazioni fra i partecipanti, di una piattaforma informatica messa a disposizione dalla Società, di cui al par.3.2.

Il percorso sarà articolato, per ciascun gruppo, in tre giornate (della durata di sette ore ciascuna) dedicate alla realizzazione del *project work*. Nella giornata conclusiva sarà dato spazio ad una valutazione relativa al progetto, alle modalità utilizzate dai partecipanti nel processo di realizzazione, alle competenze agite con maggiore consapevolezza.

La Società dovrà assicurare un numero di professionalità tali da consentire lo svolgimento in contemporanea delle sessioni relative a tre gruppi o comunque secondo le esigenze manifestate in sede di microprogettazione degli interventi stessi.

3.2 Potenziare le competenze chiave – attraverso Laboratori tematici

L'attività sarà destinata a 177 dirigenti, posizionati nella parte restante del quadrante "Potenziare", caratterizzata da un elevato possesso di meta-capacità e da un livello più basso di possesso di competenze chiave.

I partecipanti, suddivisi in 12 gruppi di massimo 15 persone, verranno coinvolti in laboratori tematici o *workshop*.

Lo specifico obiettivo formativo è consentire ai partecipanti, attraverso vari strumenti di simulazione, di potenziare le competenze chiave, modificare comportamenti e migliorare performance.

Gli interventi formativi saranno articolati, per ogni gruppo, in tre giornate (di sette ore ciascuna) eventualmente suddivise in due moduli.

Le attività non dovranno essere progettate secondo una logica di aula tradizionale, ma consentire la co-costruzione da parte dei partecipanti dell'ambiente di apprendimento, valorizzando tutti i contributi in un'ottica generativa.

I percorsi punteranno al cambiamento tramite metodologie finalizzate all'elaborazione di idee ed individuazione di soluzioni condivise, rappresentando al tempo stesso occasione di apprendimento per gli attori coinvolti.

Nello specifico, sarà favorito lo sviluppo delle competenze attraverso l'utilizzo di tecniche esperienziali ispirate all'*action learning*, quali lo storytelling o altre metodologie narrative, la testimonianza manageriale, i laboratori artistici.

La consapevolezza dei partecipanti sarà sollecitata tramite la razionalizzazione, rielaborazione e ricontestualizzazione delle esperienze.

La Società dovrà assicurare un numero di professionalità tali da consentire lo svolgimento in contemporanea delle sessioni relative a due gruppi o comunque secondo le esigenze manifestate in sede di microprogettazione degli interventi stessi.

Potranno essere previste inoltre attività da realizzare a distanza.

3.3 Accrescere le competenze chiave e le meta capacità

Questo percorso formativo avrà l'obiettivo prioritario di accrescere, oltre alle competenze manageriali, la motivazione individuale, favorendo il coinvolgimento dei partecipanti, in modo da renderli soggetti attivi del processo di innovazione e cambiamento.

Le attività formative, destinate a 53 dirigenti, saranno articolate come di seguito descritto.

Counseling

Percorso preliminare individuale che avrà l'obiettivo, attraverso l'ascolto e il confronto, di agire sulle capacità individuali, orientando le energie personali verso sviluppi coerenti con le esigenze dell'organizzazione.

La fase propedeutica di counseling avrà come risultato la definizione di un piano di sviluppo personalizzato, che attivi azioni e comportamenti in grado di rispondere alle sfide manageriali e agisca al meglio sulle spinte motivazionali.

Si prevedono due incontri individuali della durata di due ore ciascuno, per un totale di 4 ore complessive.

Percorsi di formazione esperienziale

Tali percorsi avranno l'obiettivo di rafforzare le competenze chiave da applicare nella propria realtà professionale, nonché accrescere la motivazione individuale.

Le metodologie didattiche solleciteranno, tramite tecniche formative esperienziali, partecipazione attiva e dovranno prevedere massima integrazione tra contributi teorici e analisi di situazioni reali e concrete, in modo da favorire la sperimentazione e l'immediata trasferibilità nel contesto di lavoro.

Le attività saranno anche finalizzate ad ampliare la visione sistemica, aumentando la disponibilità a riconoscersi come gruppo e come componente di un sistema organico, tramite la messa in comune di informazioni e apprendimenti, l'individuazione delle esigenze e l'ascolto, l'attenzione ai segnali di cambiamento.

La formazione prevista per questi moduli collettivi dovrà avere complessivamente la durata di tre giornate di sette ore ciascuna, eventualmente suddivise in due moduli, con una suddivisione dei partecipanti in 4 gruppi di massimo 15 persone.

Le giornate dovranno alternare momenti di formazione attiva e di accurato debriefing, per la sistematizzazione di quanto emerso nelle fasi esperienziali.

La Società dovrà assicurare un numero di professionalità tali da consentire lo svolgimento in contemporanea delle edizioni, o comunque secondo le esigenze manifestate in sede di microprogettazione (con riferimento anche alla calendarizzazione dell'attività di counseling in concomitanza con gli interventi stessi).

3.4 Digital Learning

Durante tutta la durata del percorso, a supporto dell'attività formativa espletata nelle diverse metodologie, saranno a disposizione dei partecipanti moduli formativi *on-line*, fruibili tramite una piattaforma messa a disposizione dalla Società aggiudicataria.

La finalità è garantire una formazione personalizzata di approfondimento sulle otto competenze oggetto di assessment (problem solving, visione sistemica, pianificazione e controllo, responsabilità decisionale, gestione dei collaboratori, gestione delle relazioni organizzative, innovazione e orientamento al cambiamento, consapevolezza di sé) attraverso percorsi studiati per tutti i quadranti della matrice di sviluppo, che possano essere liberamente fruiti da tutti i partecipanti.

Tali contenuti saranno gestiti in un ambiente di apprendimento digitale, altamente interattivo, a cui ciascun partecipante potrà accedere attraverso le proprie credenziali e che mantenga traccia delle attività già svolte.

La piattaforma d'apprendimento *on line*, al fine di rendere la formazione più efficace e personalizzata, dovrà consentire al partecipante di:

- ✓ approfondire ed esercitare le tematiche inerenti le competenze chiave del ruolo tramite moduli didattici interattivi (aule virtuali per seminari tematici, simulazioni, giochi di ruolo, business games, etc.);
- ✓ avere strumenti di supporto per la gestione delle attività a distanza e le interazioni sia con i facilitatori che con gli altri partecipanti, nell'ambito dei project work e dei laboratori tematici;
- ✓ fruire di elementi interattivi di supporto e socializzazione (tutoraggio e follow up individuali, forum, chat, etc.);
- ✓ disporre di un help-desk per l'assistenza tecnica durante tutto il periodo di vigenza del contratto.

Tali moduli formativi on line, in un'ottica di piena condivisione, saranno messi a disposizione di tutti i partecipanti, al fine di fornire spunti di riflessione e di approfondimento legati all'agire le competenze manageriali.

Il portale dovrà essere compatibile con i requisiti informatici delle infrastrutture INPS.

Configurazione software minima

- Sistema operativo: Windows 7 Enterprise sp1, 32bit e 64bit. Da prevedere, tuttavia, anche la compatibilità per Windows 10 build 1511 e 1607;
- Internet Explorer: versione 11;
- Microsoft Office 2010, 2013 e 2016;

- Java runtime environment: versione attuale 1.8.91;
- Adobe flash player: versione attuale 23.0.0;
- Shock Wave: versione attuale 11.6;
- Adobe AIR: versione attuale 3.2;
- Adobe reader: versione attuale 11.0.17;
- Silver Light: versione attuale 5.1;

Configurazione hardware minima

- Processore Pentium E6600 – Dual core – 3.06 Ghz – 4 Gb RAM

Altri vincoli

- L'utente non opera con diritti di Amministratore del sistema client utilizzato
- L'accesso ad internet avviene tramite HTTP proxy con autenticazione.

Le versioni dei componenti nel tempo potranno subire variazioni di aggiornamento alla versione successiva a seguito dei criteri di sicurezza informatica in vigore nell'Istituto.

Si riassume di seguito l'articolazione dell'intero progetto formativo con il dettaglio delle giornate di formazione per ciascuna delle attività sopra descritte.

Attività	Partecipanti	Edizioni	Durata	Durata totale
Project work –fase in presenza in gruppi	104	9	3 gg	27 gg
Laboratori tematici - fase in presenza	177	12	3 gg	36 gg
Formazione esperienziale	53	4	3 gg	12 gg
Counseling individuale	53		4 ore	212 ore
Digital learning	334			

4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

I risultati raccolti ed elaborati dalla Società aggiudicataria saranno resi disponibili all'Istituto.

In particolare la Società aggiudicataria dovrà:

- somministrare ed elaborare questionari di valutazione del gradimento dei partecipanti, da definire d'intesa con l'Istituto;
- predisporre ed elaborare specifici strumenti di valutazione dell'efficacia formativa;
- elaborare e mettere a disposizione dell'Istituto, con cadenza mensile, una reportistica per il monitoraggio in itinere dell'andamento delle attività formative, accompagnata da una relazione dettagliata di sintesi;
- produrre, a conclusione di ciascun percorso formativo, una relazione complessiva e relativi report sulle attività espletate e sul livello dei gap colmati rispetto al dato di partenza.

Al termine del percorso, la Società fornirà, per ciascun partecipante, un report che evidenzia i principali risultati raggiunti, il percorso svolto e tutte le altre informazioni utili per verificare l'efficacia complessiva dell'azione formativa.

Il sistema di monitoraggio e valutazione ideato dalla Società, con relativi strumenti ed indicatori, dovrà essere chiaramente descritto ed esplicitato in sede di offerta in quanto oggetto di valutazione tecnica.

5. ATTIVITÀ DI SUPPORTO

Per le attività a distanza la società aggiudicataria dovrà garantire il supporto di un apposito Help Desk, raggiungibile sia per email che via telefono, e il tutoraggio per la durata dell'intero percorso formativo.

6. DURATA DEL PROGETTO FORMATIVO

La durata complessiva entro cui espletare l'intero progetto formativo sarà di 24 mesi dalla data di sottoscrizione del contratto.

7. COSTI

Per la realizzazione del progetto è stabilito un importo a base di gara di **euro 400.000,00** Iva esente.

Gli importi indicati sono da intendersi onnicomprensivi anche delle eventuali spese di trasferta, vitto e alloggio dei docenti e dei tutor.

Eventuali costi connessi a viaggio, vitto e alloggio dei partecipanti sono a carico dell'Istituto.

8. LOGISTICA

Tutta la formazione in presenza sarà realizzata presso strutture individuate e messe a disposizione dall'Inps a Roma o a Spoleto.

9. FATTURAZIONE E PAGAMENTI

Il pagamento sarà effettuato, previa fatturazione da parte della Società aggiudicataria e trasmissione di una relazione illustrativa della percentuale di dettaglio della formazione erogata e previa valutazione da parte dell'Istituto dell'avanzamento del progetto realizzato nella misura richiesta in occasione delle varie fatturazioni.

Si prevedono n. 4 pagamenti:

- il primo, relativo al 30% dell'importo contrattuale, alla realizzazione del 30% del percorso formativo;
- il secondo, relativo ad un ulteriore 30% dell'importo contrattuale, alla realizzazione del 60% del percorso formativo;
- il terzo, relativo ad un ulteriore 30% dell'importo contrattuale, alla realizzazione del 90% del percorso formativo;
- il restante 10% dell'importo contrattuale a saldo solo dopo verifica della completa realizzazione di quanto richiesto ed offerto in sede di gara e della consegna della reportistica.

10. REQUISITI PROFESSIONALI

Il servizio richiesto dovrà essere erogato attraverso l'utilizzo di professionisti in linea con i seguenti profili professionali.

PROFILI	CARATTERISTICHE
1 Responsabile intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 10 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea), nel coordinamento di progetti di formazione e/o di gestione del cambiamento • Conoscenza approfondita del settore pubblico con esperienze di rilievo
1 Coordinatore del progetto	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 5 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea) in attività di <i>project management</i> di progetti nel settore della Pubblica Amministrazione
Docenti per <i>Percorsi formativi diversificati</i>	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 6 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea) in attività professionale nel campo della formazione tecnica, di ruolo e comportamentale, con esperienza specifica nel campo della formazione manageriale
Counselor	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di laurea in psicologia o materie affini, con almeno 5 anni di provata esperienza in attività di counseling • Conoscenza approfondita del settore pubblico
Coach (se previsto in sede di offerta tecnica)	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di laurea in psicologia o materie affini, con almeno 5 anni di provata esperienza in attività di coaching • Conoscenza approfondita del settore pubblico • Soggetto accreditato ICF Global o equivalente

Inoltre, per ogni gruppo di partecipanti, sarà assicurato adeguato tutoraggio.

La Società aggiudicataria dovrà garantire un'adeguata progettazione, realizzazione, gestione, tutoraggio di tutte le attività formative veicolate attraverso la piattaforma messa a disposizione.

L'operatore aggiudicatario dovrà fornire, entro 10 giorni dalla sottoscrizione del contratto, un piano di utilizzo dei professionisti coerente con la soluzione organizzativa proposta in sede di offerta tecnica, nonché un elenco nominativo delle risorse che intende impiegare nel progetto, corredato dai relativi curricula vitae, pena l'applicazione di una penale. L'Istituto provvederà ad eliminare da tale elenco i professionisti non in regola con i requisiti richiesti.

L'eventuale utilizzo, per sopravvenute impreviste esigenze comunque da motivare, di professionisti, coach e counselor non previsti nell'elenco di cui sopra dovrà, di volta in volta, rispettare pienamente le caratteristiche professionali richieste ed essere

rappresentato all'Istituto e da questi espressamente accettato, previo esame del curriculum del docente proposto, del coach e del counselor.

L'aggiudicatario si impegna a fornire le figure professionali richieste nelle quantità funzionali alla corretta esecuzione del servizio.

Nel caso di problematiche riscontrate nell'esecuzione del servizio, l'Istituto potrà richiedere la sostituzione di una o più figure professionali; tale sostituzione dovrà avvenire entro 5 giorni dalla data di comunicazione dell'Istituto all'aggiudicatario, pena l'applicazione di una penale.

Se un componente del team di lavoro è impossibilitato a svolgere l'intervento richiesto per eventi eccezionali, quali infortunio, malattia o altra causa di forza maggiore, l'aggiudicatario dovrà darne comunicazione all'Istituto tempestivamente e comunque entro la data stabilita per lo svolgimento dell'attività richiesta; in tal caso l'Istituto potrà richiedere o lo spostamento dell'attività a data successiva, o la realizzazione dell'attività nella data preventivata con un docente/coach che presenti un curriculum coerente con le caratteristiche richieste.

La sostituzione dei professionisti è comunque consentita, sempre nel rispetto delle inderogabili caratteristiche professionali e con l'assenso dell'Istituto, nei limiti del 30% dei nominativi indicati nell'elenco di cui sopra, pena l'applicazione di una penale.

Sostituzioni non concordate o non rispondenti alle caratteristiche professionali richieste comporteranno, in ogni caso, l'applicazione di una penale.

11. MATERIALI DIDATTICI – ATTESTATI

L'aggiudicatario si impegna a realizzare e fornire a ciascun partecipante adeguato materiale didattico in versione cartacea, digitale e sulla piattaforma messa a disposizione dalla Società. Lo stesso materiale dovrà restare a disposizione dell'Istituto a conclusione del percorso formativo.

Tutto il materiale didattico dovrà essere preventivamente sottoposto alla valutazione dell'Istituto (almeno 10 giorni prima dell'inizio dell'attività formativa) ed ottenerne l'espressa condivisione.

L'aggiudicatario si impegna a rilasciare ai partecipanti l'attestato di frequenza, secondo un modello da concordare.