



**Data di pubblicazione:** 12/10/2018

**Nome allegato:** *All.3 Capitolato d'oneri.pdf*

**CIG:** 7626824E41;

**Nome procedura:** *Richiesta di Offerta mediante Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), ai sensi dell'art. 36, comma 2°, lett.b) del D.LGS 50/2016, volta all'affidamento del progetto formativo "La squadra manageriale nella condivisione di obiettivi e valori"*

*Richiesta di Offerta mediante Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), ai sensi dell'art. 36, comma 2°, lett.b) del D.LGS 50/2016, volta all'affidamento del progetto formativo "La squadra manageriale nella condivisione di obiettivi e valori"*

**INPS**

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



**ISTITUTO NAZIONALE PREVIDENZA SOCIALE**

Direzione Centrale Acquisti e Appalti

**CENTRALE ACQUISTI**

**All. 3**

**CAPITOLATO TECNICO**

**Richiesta di Offerta mediante Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), ai sensi dell'art. 36, comma 2°, lett.b) del D.LGS 50/2016, volta all'affidamento del progetto formativo "La squadra manageriale nella condivisione di obiettivi e valori"**

**C.I.G. 7626824E41**

**Via Ciro il Grande, 21 – 00144 Roma**

**tel. +390659054280 - fax +390659054240**

**C.F. 80078750587 - P.IVA 02121151001**

PREMESSA .....	3
1. FINALITÀ E CARATTERISTICHE DEL PROGETTO .....	5
<i>I Modulo - Tavola rotonda "Le performance: scenari e sfide aperte" .....</i>	<i>6</i>
Obiettivi.....	6
Metodologia.....	7
Articolazione.....	7
<i>II Modulo - Attività esperienziale "Orienteering per il consolidamento della squadra manageriale" .....</i>	<i>8</i>
Obiettivi.....	8
Metodologia.....	8
Articolazione.....	9
<i>III Modulo - Laboratorio "I Valori dell'INPS strumento di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance. Dalle criticità alle proposte innovative".</i>	<i>9</i>
Obiettivi.....	10
Metodologia.....	10
Articolazione.....	10
<i>Follow up .....</i>	<i>11</i>
Obiettivi.....	11
Metodologia.....	11
Articolazione.....	12
2. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE.....	12
3. DURATA DEL PROGETTO.....	12
4. COSTI .....	13
5. LOGISTICA .....	13
6. FATTURAZIONE E PAGAMENTI.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
7. REQUISITI PROFESSIONALI .....	13
8. MATERIALI DIDATTICI – ATTESTATI .....	15
9. CRITERIO SELETTIVO DELLE OFFERTE .....	16

## PREMESSA

In un percorso storico di oltre un secolo che lo ha visto attore principale del sistema nazionale di sicurezza sociale, l'INPS si configura oggi come polo unico per la realizzazione delle politiche economiche e di sostegno allo sviluppo e all'occupazione, oltre che di sostegno al reddito e di gestione del sistema pensionistico e assistenziale.

La posizione dell'Istituto, quale gestore non solo di tutto il sistema previdenziale pubblico, ma anche delle prestazioni di sostegno al reddito e a carattere assistenziale, si presenta sostanzialmente unica nello scenario europeo, in cui una pluralità di enti – pubblici o privati – gestisce in maniera disgiunta le medesime attività.

L'INPS è organizzato funzionalmente e territorialmente in:

- Direzione Generale, con funzioni di indirizzo e guida strategica, che si articola in Direzioni centrali, costituite come uffici di livello dirigenziale generale, in strutture centrali di livello dirigenziale e in coordinamenti generali professionali;
- Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano, come uffici di livello dirigenziale generale e di livello dirigenziale, con funzioni di governo delle risorse e responsabilità di gestione e risultato in merito ai processi produttivi e di supporto;
- Strutture territoriali preposte alla produzione e all'erogazione di servizi, gerarchicamente distinte tra Direzioni provinciali/Filiali metropolitane (uffici di livello dirigenziale), con competenze anche sui cicli di lavoro inerenti i flussi assicurativi, contributivi e i conti individuali e aziendali, Agenzie (affidate alla responsabilità di un funzionario), quali avamposti di front office per i servizi all'esterno, Strutture sociali, Punti INPS.

Relativamente al personale in forza, il rapporto tra dirigenti e numero complessivo delle risorse umane, di poco inferiore a 1/60, colloca l'Istituto tra gli esempi più virtuosi nell'ambito delle Amministrazioni Pubbliche e realizza una proporzione vicina a quella delle più grandi organizzazioni private.

L'allocazione delle risorse umane, con un'incidenza di più del 90% presso le strutture territoriali, denota la massima focalizzazione sulle attività di erogazione delle prestazioni che rappresentano la funzione *core* dell'Istituto.

Il delicato scenario socio-economico attuale, i conseguenti rischi sociali e i rapidi mutamenti nel quadro normativo, anche con l'introduzione di nuove tipologie di servizi, generano una sempre maggiore richiesta di assistenza e consulenza e comportano nuove sfide per l'Istituto, chiamato a consolidare la propria capacità di risposta alle richieste di servizio secondo elevati standard qualitativi.

Si rende necessario, pertanto, un cambiamento strategico e organizzativo, che consenta di passare da una modalità di offerta del servizio che attende passivamente le istanze - e pone a carico dell'utente l'onere di orientarsi tra gli ambiti di competenza - ad un'assistenza personalizzata al cittadino e all'impresa nelle fasi di consolidamento della posizione assicurativa e contributiva, di orientamento, di accesso alle prestazioni o ai benefici di legge, di materiale erogazione dei servizi.

In quest'ottica, l'INPS sta portando avanti un processo di riorganizzazione interna i cui punti cardine riguardano:

➤ il modello di servizio:

passaggio 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, secondo un approccio proattivo e predittivo delle esigenze, in modo da poter prendere in carico in maniera unitaria i bisogni dell'utente;

➤ il rapporto tra l'utente e l'organizzazione:

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

In questa direzione si è mosso il nuovo Regolamento di organizzazione adottato con determinazione presidenziale n. 89/2016 (da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125/2017) e l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali, adottato con determinazione n. 110/2016 (da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125/2017).

In particolare, il recente riassetto organizzativo ha ampliato il numero degli Uffici di livello dirigenziale generale presenti sul territorio e ha creato la Direzione Servizi agli utenti, per avvicinare alle strutture centrali gli uffici territoriali - caratterizzati da reale prossimità con l'utenza - assicurando al contempo uniformità sul territorio nazionale nell'erogazione del servizio.

Nel far fronte all'ampliamento dei compiti istituzionali e supportare il processo di cambiamento, il personale rappresenta la principale risorsa per il conseguimento degli obiettivi dell'Istituto sia in termini di produttività che di qualità dei servizi resi ai cittadini.

A questo riguardo, il decreto legislativo n. 74/2017, che ha apportato modifiche sostanziali al decreto legislativo n. 150/2009, ha introdotto gli "obiettivi generali" della pubblica amministrazione, legati a indicatori misurabili e verificabili dai cittadini e ha dato una nuova impostazione alla valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.

Si rendono necessarie, pertanto, rilevanti modifiche gestionali, legate al fatto che l'intero procedimento di individuazione degli obiettivi gestionali, la verifica dei risultati e la loro valutazione comparativa - con annesso il sistema degli indicatori per la misurazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità del servizio - sono stati profondamente rivoluzionati dalle suddette disposizioni legislative.

In tale contesto, diventa importante mettere al centro le risorse umane come destinatarie di iniziative formative mirate, al fine di poter orientare i comportamenti e le azioni alla creazione di "valore pubblico", aumentando la consapevolezza del legame esistente tra i servizi destinati ai cittadini e l'agire delle risorse nell'organizzazione.

Questo processo deve coinvolgere, in primo luogo, la dirigenza generale, chiamata non solo a riflettere sui comportamenti più funzionali al raggiungimento degli obiettivi, ma anche a promuovere conoscenze e comportamenti efficaci nei propri collaboratori.

## 1. FINALITÀ E CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

Il progetto formativo, rivolto a 41 dirigenti con incarico di livello generale, ha la finalità di rafforzare la squadra manageriale e coinvolgerla in una riflessione sul tema dei valori istituzionali, che guidano i comportamenti individuali e organizzativi per il perseguimento degli obiettivi e il miglioramento continuo della performance.

Gli obiettivi individuali e organizzativi, infatti, devono essere declinati all'interno di un contesto valoriale incentrato sul "valore pubblico", quale miglioramento del livello di benessere sociale della comunità, nel rispetto dei vincoli normativi e del dettato legislativo.

Il percorso formativo sarà articolato in tre moduli:

1. tavola rotonda sul sistema globale di gestione delle performance;
2. attività esperienziale di *orienteeering* per il consolidamento della squadra manageriale;
3. laboratorio nel quale la squadra approfondirà la tematica dei valori, giungendo ad una loro piena condivisione, per conseguire e dare senso al miglioramento della performance.

Alle suddette attività seguirà una giornata conclusiva di follow up, al fine di capitalizzare quanto sperimentato e condiviso durante il percorso formativo.

Tramite l'attività formativa si cercherà di attivare una dinamica di circolarità: partendo dalla riflessione sul sistema della performance e dalla condivisione di obiettivi e risultati nel contesto istituzionale (primo modulo), si passerà al consolidamento delle relazioni e delle modalità cooperative all'interno della squadra manageriale (secondo modulo), per proiettare poi il gruppo dirigenziale coeso in un'attività laboratoriale finalizzata alla condivisione dei valori e identità comune (terzo modulo).

Quanto emerso nell'attività laboratoriale e nella giornata conclusiva di follow up rappresenterà un'importante momento di riflessione nell'ambito del progetto che l'Istituto sta portando avanti sulla Carta dei valori, a guida delle scelte dell'organizzazione e delle persone e a garanzia della coerenza dei comportamenti con le strategie dell'Istituto; ciò affinché il rafforzato senso di identità e condivisione di valori nella squadra dirigenziale possa avere una ricaduta positiva anche sulla squadra dei collaboratori, favorendone senso di appartenenza, dinamiche di cooperazione e spinta motivazionale per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Per tutte le attività formative, come successivamente descritto, il servizio deve comprendere:

- proposta didattico-metodologica e di contenuto;

- realizzazione, gestione e tutoraggio del percorso formativo;
- fornitura di materiali di supporto;
- utilizzo di strumenti di monitoraggio e verifica.

Inoltre dovranno essere forniti:

Per il modulo I

- Testimonianze di elevato profilo scientifico e professionale;
- Coffee break e light lunch previsto nella tavola rotonda.

Per il modulo II ed il follow up

- Strutture per lo svolgimento delle attività didattiche esperienziali;
- Food & beverage;
- Garanzia di sicurezza dell'attività presentata, attraverso la conoscenza e la consolidata esperienza delle discipline outdoor proposte, gli scrupolosi sopralluoghi della location outdoor, la selezione esclusiva di tecnici abilitati, l'utilizzo di materiali omologati preventivamente testati e le coperture assicurative specifiche RCT.

### ***I Modulo - Tavola rotonda "Le performance: scenari e sfide aperte"***

La performance non è la versione inglese del "rendimento" o della "produttività", ma è un concetto che rappresenta il passaggio fondamentale dalla logica di mezzi a quella di risultato. La produttività è collegata all'efficienza; la performance è collegata all'insieme di efficienza, efficacia, economicità e competenze.

La performance si valuta per migliorare la qualità dei servizi e il livello di competenza dei dipendenti. Una distinzione che consente di concepire l'amministrazione come sistema di interdipendenze e non più come assemblaggio di funzioni produttive e funzioni di supporto.

#### **Obiettivi**

- Approfondire il tema della performance in ambito pubblico.
- Discutere e interpretare le evoluzioni del quadro normativo e istituzionale, alla luce delle modifiche apportate al D.lgs. n. 150/2009 dal recente D.lgs. n. 74/2017, anche in termini di implicazioni manageriali con uno sguardo alla realtà aziendale privata.
- Accrescere la consapevolezza dell'importanza del piano della performance e dei sistemi di misurazione e valutazione per:
  - rendere più efficaci i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti;
  - migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
  - comunicare anche all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) priorità e risultati attesi.
- Favorire la riflessione sul concetto di "valore pubblico" come nuovo paradigma per valutare le performance delle PP.AA.

## Metodologia

Tavola rotonda come momento di ascolto, confronto e scambio, con la presentazione di una molteplicità di spunti e prospettive che siano di stimolo per la crescita manageriale dei dirigenti.

In particolare, sono previste testimonianze di interlocutori di elevato profilo scientifico e professionale provenienti dal mondo accademico e aziendale pubblico e privato. L'aggiudicatario dovrà provvedere a reperire le suddette professionalità secondo i requisiti specifici di cui al seguente punto 7.

Il taglio sarà prevalentemente di carattere operativo attraverso la presentazione di pratiche e soluzioni manageriali efficaci e innovative e l'illustrazione dei risultati delle comunità di pratica che si sono costituite negli ultimi anni per il miglioramento della performance nelle pubbliche amministrazioni.

## Articolazione

L'intervento si svolgerà nell'arco di una giornata (dalle 9.30 alle 17.00).

In chiusura dei lavori, i dirigenti saranno invitati a riflettere sul sistema dei valori, che saranno oggetto di approfondimento nel prosieguo del percorso.

Si propongono le seguenti tematiche:

<b>Programma</b>	
9.15	Saluto e apertura dei lavori
9.30	<b>Stato dell'arte in tema di performance: scenari e sfide aperte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidente OIV INPS</li></ul>
10.00	<b>Ciclo delle performance</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Azienda privata di servizi - Testimoniaza di un top manager</li></ul>
10.45	<b>Sistema di Misurazione e Valutazione della performance</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presentazione "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri" (Dipartimento Funzione Pubblica - dicembre 2017)</li></ul>
11.30	<i>Pausa caffè</i>
11.45	<b>Comunità di pratiche in tema di performance nella P.A.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le risultanze delle migliori pratiche realizzate nell'ambito del progetto "SMARTAPLAB" o di altri progetti simili</li></ul>
12.30	<b>La creazione di Valore pubblico come nuovo paradigma per valutare le performance delle PP.AA.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Approfondimento sul miglioramento delle performance delle Pubbliche Amministrazioni</li></ul>
13.30	<i>Light lunch conviviale</i>



15.00	<p><b>Dibattito su performance e valore pubblico</b>  <b>Lancio del tema sul sistema valoriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moderatore</li> </ul>

La tavola rotonda sarà realizzata a Roma presso una struttura di prestigio di proprietà dell'INPS.

***II Modulo - Attività esperienziale "Orienteering per il consolidamento della squadra manageriale"***

Questa fase del progetto formativo ha la finalità di favorire, tramite metodologia esperienziale, il consolidamento della "squadra" manageriale, rafforzando la capacità di riconoscersi come gruppo, il livello di integrazione tra componenti e la motivazione alla collaborazione.

**Obiettivi**

Il modulo, incentrato sul team building/working, si pone, in particolare, i seguenti obiettivi:

- rafforzare il senso di appartenenza e la condivisione dei valori;
- gestire le risorse del team building/working, tramite la capitalizzazione delle risorse disponibili, la capacità di ascolto, negoziazione e gestione del conflitto, la condivisione del processo di comunicazione e lo sviluppo di dinamiche positive;
- valorizzare le caratteristiche e peculiarità individuali a vantaggio del risultato di squadra;
- promuovere la condivisione degli obiettivi, al fine di perseguire il miglioramento continuo delle performance tramite il collegamento tra risultati individuali, di gruppo e istituzionali;
- accrescere lo spirito di gruppo e incrementare l'attitudine al problem solving collaborativo, mostrando come, in molte situazioni problematiche, il gruppo produca risultati migliori rispetto al singolo.

**Metodologia**

Il progetto prevede un modello di formazione attiva, tramite l'utilizzo di strumenti di "Executive Outdoor Training", che privilegi il coinvolgimento del partecipante all'interno del gruppo.

La realizzazione di un'attività esperienziale al di fuori del luogo di lavoro e in una situazione inusuale rispetto al contesto abituale - adeguatamente trasformata in metafora dell'ambiente lavorativo - faciliterà la promozione di cambiamenti comportamentali/relazionali.

Come noto, infatti, le metodologie riconducibili all'action learning sono le più efficaci per operare trasformazioni profonde sui comportamenti abituali, perché consentono una sperimentazione attiva di dinamiche di interazione e la successiva riconduzione dell'esperienza alla realtà lavorativa e professionale.

L'attività di orienteering, in particolare, richiede gioco di squadra, flessibilità, rispetto delle regole, gestione del tempo, comunicazione interna efficace. Il coinvolgimento in un'esperienza di forte impatto emotivo consentirà di promuovere nella squadra manageriale un'identità unitaria, consolidare la coesione come gruppo di lavoro, favorire dinamiche di cooperazione e reti relazionali stabili.

Le attività saranno dirette alla sperimentazione di situazioni che mettano in gioco la capacità del singolo e del gruppo di affrontare le sfide in modo efficace e costruttivo.

Tali attività forniranno veri e propri "campi" di apprendimento simulato, analoghi ad altri campi di azione reale, a cui trasferire metaforicamente i modelli appresi.

## **Articolazione**

### ▪ Mattina

Attività di formazione esperienziale centrata sul lavoro all'aperto, con il coinvolgimento dei partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale.

I partecipanti, suddivisi in gruppi eterogenei di massimo 10/11 persone, dovranno superare una serie di semplici prove (in modo da consentire a tutti la partecipazione), durante le quali potranno sperimentare il progressivo passaggio dalle dinamiche di competizione a quelle di collaborazione, arrivando alla risoluzione dei problemi tramite la cooperazione all'interno del gruppo.

### ▪ Pomeriggio

Fase di debriefing, per l'analisi dell'esperienza e la trasposizione consapevole degli aspetti emotivi e cognitivi, al fine di capitalizzare gli apprendimenti e orientarne l'applicabilità al contesto lavorativo.

Anche in questa fase, in cui saranno analizzate le competenze agite e i risultati conseguiti, sarà richiesta la partecipazione attiva da parte dei dirigenti, tramite l'utilizzo di tecniche di analisi e di sintesi in grado di valorizzare al massimo i contributi di tutti i partecipanti.

L'attività si svolgerà presso strutture individuate dalla società, preferibilmente nella regione Lazio o nelle regioni limitrofe.

## ***III Modulo - Laboratorio "I Valori dell'INPS strumento di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance. Dalle criticità alle proposte innovative"***

In questo modulo formativo i partecipanti saranno chiamati a confrontarsi sui valori dell'Istituto, quali principi che guidano i comportamenti individuali e organizzativi, in coerenza con le strategie dell'Istituto, anche nell'ottica del miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance. In particolare, i partecipanti saranno stimolati a riflettere su come trasformare i valori in azioni, indirizzando i comportamenti propri e dei propri collaboratori e costruendo rapporti di fiducia con tutti gli interlocutori.

## **Obiettivi**

- Sollecitare la condivisione e il confronto, all'interno della squadra manageriale, su come tradurre i valori in azioni efficaci per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- Approfondire gli strumenti per mobilitare le risorse stimolando motivazione e senso di appartenenza dei collaboratori;
- Condividere la responsabilità nell'adesione alla Carta dei Valori, dove ogni valore diventa un momento di riflessione e consapevolezza, pensato per orientarci nella vita quotidiana in Istituto, da tradurre in comportamenti coerenti e concreti;
- Riflettere sul come vengono agiti i comportamenti attesi nell'ambito dei principi indicati nella Carta dei Valori, condividendo esempi e buone pratiche che possano produrre un output condiviso;
- Rafforzare le capacità di lavorare in gruppo (team working), per il raggiungimento di un obiettivo comune;
- Raccordare il sistema dei valori dell'INPS con il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Riflettere sul proprio ruolo in chiave di testimonianza manageriale di valori.

## **Metodologia**

Laboratorio con dinamica multilevel, consistente in una stratificazione di idee (brainstorming complesso), sviluppata attraverso una logica incrementale che si avvalga dei contributi di tutti (team working).

Si basa su uno scambio comunicativo libero, sia in merito all'ordine degli interventi che al loro contenuto, nella considerazione che la generazione di idee sia stimolata da reazioni a catena agli stimoli ricevuti dagli altri partecipanti.

La dinamica multilevel parte da una iniziale fase di brainstorming per poi approfondire, affinare e strutturare progressivamente le idee prodotte individualmente in virtù dell'azione decisiva degli altri membri del gruppo.

Esse acquistano, dunque, una nuova caratterizzazione alla luce dell'interpretazione personale degli altri partecipanti e del gruppo nel suo insieme, in un processo di confronto continuo che porti all'esplicitazione di un output condiviso frutto della riflessione comune.

## **Articolazione**

Laboratorio in modalità residenziale presso una struttura messa a disposizione dall'INPS (1 giornata e mezza):

- Prima giornata
  - In plenaria. Presentazione del laboratorio e degli obiettivi, formazione dei gruppi di lavoro
  - Lavori di gruppo. Trasformare i valori in azioni: il sistema dei valori dell'INPS in funzione ed in raccordo con il sistema di misurazione e valutazione della performance.
- Seconda giornata (ore 9:30 – 13:30)
  - In plenaria. Presentazione dei lavori di ciascun gruppo in presenza del Direttore generale.

L'attività si svolgerà presso il Convitto Unificato di Spoleto di proprietà dell'Inps.

### **Follow up**

Il percorso formativo si concluderà con una giornata di follow up, come momento ulteriore di confronto e condivisione, per riprendere le tematiche dell'intero percorso formativo con l'obiettivo di armonizzare le varie dimensioni esplorate in relazione al ruolo ricoperto.

### **Obiettivi**

- Affinare le capacità di conduzione "armonica" di gruppi di lavoro complessi, contrassegnati da competenze specialistiche di vario livello, nel rispetto dei valori istituzionali;
- Approfondire gli strumenti per mobilitare le risorse stimolando nei collaboratori energie cognitive, motivazione e senso di appartenenza, per il conseguimento degli obiettivi assegnati e l'accrescimento delle performance;
- Rafforzare la capacità di "visione", ossia di proiezione di uno scenario futuro che rispecchi i valori e gli obiettivi di lungo periodo, incentivando all'azione le proprie risorse per soddisfare i bisogni dei diversi profili di utenza.

### **Metodologia**

La sessione formativa si avvarrà dell'utilizzo di una metodologia esperienziale, che promuova la partecipazione attiva e favorisca il coinvolgimento di tutti i partecipanti.

Si propone, in particolare, l'impiego di tecniche di espressione musicale ("tecniche di orchestrazione" o "improvvisazione musicale"), alla luce della possibile interpretazione della vita organizzativa attraverso la metafora musicale.

Un'orchestra è, infatti, un gruppo formato da specialisti che devono cooperare, ognuno con il proprio strumento, sotto la guida di un Direttore, per ottenere un risultato armonico. L'analogia con il Direttore d'orchestra potrà rafforzare la capacità di individuare e analizzare le dimensioni, anche valoriali, sulle quali agire per il miglioramento dell'organizzazione e l'ottimizzazione dei processi di lavoro. Allo stesso modo, l'improvvisazione musicale risponde alla sempre più pervasiva necessità di fare fronte ai cambiamenti in tempi rapidi, tramite lo sviluppo di competenze che favoriscano la condivisione e il coinvolgimento dei collaboratori nella realizzazione degli obiettivi di performance.

Entrambe le tecniche, comunque, affinano la capacità di trasformare l'errore in un'opportunità di miglioramento, per far fronte a discontinuità di contesto e variazioni di ritmo nella performance altrui, in vista dell'obiettivo comune. L'analogia musicale potrà, inoltre, apportare maggiori elementi di consapevolezza, sia sul piano personale che organizzativo, rispetto alle dinamiche esistenti fra routine organizzative e propensione all'innovazione.

L'intervento formativo di follow up, in questa prospettiva, consentirà la revisione del lavoro effettuato e l'accordatura delle varie dimensioni della vita istituzionale, quali il ritmo (lavorare su insiemi di regole), l'armonia (legata all'integrazione organizzativa), il timbro (l'identità e i valori).

In sede di offerta tecnica, potranno essere presentate altre proposte esperienziali con l'utilizzo di diverse metafore, coerenti con gli obiettivi del follow up.

### **Articolazione**

L'intervento si svolgerà nell'arco di una giornata, a distanza di circa due mesi dalla conclusione del III modulo.

L'attività si svolgerà presso strutture individuate dalla società, preferibilmente nella regione Lazio o nelle regioni limitrofe.

---

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

Attività	Partecipanti	Edizioni	Durata
Tavola rotonda	41	1	7 ore
Attività esperienziale "Orienteering"	41	1	7 ore
Laboratorio	41	1	11 ore
Follow up	41	1	7 ore

## **2. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE**

La società aggiudicataria dovrà:

- predisporre ed elaborare specifici strumenti di valutazione dell'apprendimento;
- elaborare e mettere a disposizione dell'Istituto report di monitoraggio e verifica dell'andamento delle attività formative;
- somministrare ed elaborare questionari di valutazione del gradimento dei partecipanti, da definire d'intesa con l'Istituto.

Detta strumentazione dovrà essere sottoposta all'approvazione dell'Istituto prima dell'inizio dell'attività formativa; i report delle azioni di monitoraggio dovranno essere portati ad immediata conoscenza dell'Istituto al fine di concertare, se necessario, eventuali modifiche alle attività formative.

## **3. DURATA DEL PROGETTO**

La durata complessiva entro cui espletare l'intero progetto formativo sarà di 18 (diciotto) mesi dalla data di sottoscrizione del contratto.

#### 4. COSTI

Per la realizzazione del progetto, destinato a 41 dirigenti, è stabilito un importo a base di gara di **euro 70.000,00** 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, salvo quanto espressamente specificato.

#### 5. LOGISTICA

Le attività formative, ad eccezione delle attività esperienziali (Modulo II e follow up), saranno realizzate presso strutture individuate e messe a disposizione dall'INPS.

#### 6. 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	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 15 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 10 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.
I Modulo - Relatore sul Ciclo delle performance	Top manager "senior" di azienda privata che abbia conseguito risultati di eccellenza nella gestione del ciclo della performance.
I Modulo - Relatore sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance	Direttore o dirigenti dell'Ufficio per la valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.
I Modulo - Relatori sulle Comunità di pratiche in tema	Responsabile scientifico del progetto "SMARTAPLAB" o dell'altro progetto similare.

<b>PROFILI</b>	<b>CARATTERISTICHE</b>
di performance nella PA	
I Modulo – Relatore sulla Creazione di Valore pubblico come nuovo paradigma per valutare le performance delle PP.AA.	Professore universitario Ordinario in Economia aziendale. Esperienza specifica pluriennale nel campo della progettazione e studio dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e nei sistemi di programmazione e controllo delle Pubbliche Amministrazioni, anche per quel che concerne gli aspetti finanziari e di bilancio.
I Modulo - Moderatore del dibattito su performance e valore pubblico	Professionista con diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con oltre 15 anni di docenza documentata, esperto in pianificazione strategica, organizzazione, misurazione, gestione e valutazione della performance, processi organizzativi e sistemi contabili degli Enti Pubblici.
II Modulo - Docente	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 10 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea) in attività professionale nel campo della formazione manageriale, di ruolo e comportamentale, con esperienza specifica nel campo della formazione outdoor.
II Modulo – Tecnici/Trainer	Abilitazione nella tecnica di outdoor proposta, con almeno 10 anni di comprovata esperienza dal rilascio dell'abilitazione.
III Modulo - Docente	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, Scuola di Specializzazione in Psicologia, che abbia effettuato lezioni magistrali, seminari specialistici e workshop, con almeno 15 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea), sia in contesti pubblici che privati, sulla tematica del problem solving strategico e sulla scienza della performance, individuale ed organizzativa.
III Modulo – Facilitatori per i gruppi di lavoro	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 6 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea), sia in contesti pubblici che privati, di gruppi di lavoro e apprendimento, in grado di promuovere rapidamente un clima costruttivo, motivare i partecipanti, garantire modalità di comunicazione partecipata.
Follow up - Docenti	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 10 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea) in attività professionale nel campo della formazione manageriale, di ruolo e comportamentale, con esperienza specifica in iniziative formative analoghe a quelle previste

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

In sede di presentazione dell'offerta, dovrà essere presentato l'elenco nominativo delle risorse che si intendono impiegare nel progetto, corredato dai relativi curricula vitae.

L'operatore aggiudicatario dovrà fornire, entro 10 giorni dalla sottoscrizione del contratto, il piano di utilizzo dei professionisti coerente con la soluzione organizzativa proposta in sede di offerta tecnica, 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 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.

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 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.

Non saranno consentite sostituzioni non concordate o non rispondenti alle caratteristiche professionali richieste.

## **7. MATERIALI DIDATTICI – ATTESTATI**

L'aggiudicatario si impegna a realizzare e fornire a ciascun partecipante adeguato materiale didattico in versione cartacea, digitale e/o mediante utilizzo di piattaforme tecnologiche per la gestione dei contenuti, specificamente forniti o utilizzando quelle messe a disposizione dell'Istituto, ove compatibili. 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.



## **8. CRITERIO SELETTIVO DELLE OFFERTE**

L'Appalto sarà aggiudicato mediante il criterio selettivo dell'offerta economicamente più vantaggiosa come riportato nelle Condizioni particolari di servizio art. 4/bis.