

<b>BANDO</b> <b>Servizio Personale e Organizzazione</b>	<b>ALLEGATO 2</b> <b>Offerta Tecnica</b>
--	---

## ALLEGATO 2 – OFFERTA TECNICA

La busta “B” DENOMINATA “*Offerta tecnica*” Gara a procedura aperta indetta ai sensi DEL D. LGS. n. 163/06 per l’affidamento DELLA GESTIONE DELL’ATTIVITA’ FORMATIVA RIVOLTA AL PERSONALE DIPENDENTE REGIONE PUGLIA

Nel plico "B" dovrà essere contenuta la documentazione relativa all'offerta tecnica comprendente:

- a) proposta tecnico-didattica dei percorsi formativi di cui alle schede allegate, contenente una progettazione dettagliata dell'intervento formativo con indicazione specifica dei contenuti e delle metodologie didattiche, del materiale didattico, delle prestazioni complementari alla didattica e delle modalità di svolgimento delle verifiche di apprendimento;
- b) curricula dei docenti senior con l'indicazione dei percorsi formativi cui sono associati;
- c) documentazione comprovante l'eventuale possesso di certificazioni attinenti l'attività oggetto della gara.

La documentazione sarà siglata in ogni pagina e sottoscritta all'ultima pagina, con firma per esteso in modo leggibile, dal legale rappresentante.

Relativamente ai percorsi formativi dei quali l'Amministrazione richiederà l'attivazione, la ditta aggiudicataria sarà tenuta all'effettuazione delle prestazioni didattiche e complementari alla didattica di seguito elencate, che dovranno essere eseguite puntualmente e con la massima cura, secondo le modalità definite dal presente capitolato:

Prestazioni didattiche:

Definizione dei calendari: l'Amministrazione comunicherà di volta in volta al soggetto aggiudicatario il percorso formativo che intende attivare, indicando altresì il periodo in cui ne richiede lo svolgimento e l'elenco dei soggetti partecipanti. Successivamente, l'Amministrazione concorderà con l'aggiudicatario le date, il luogo e l'orario di svolgimento delle lezioni da tenersi durante l'orario d'ufficio.

L'Amministrazione si riserva, in ogni caso, la possibilità di disdire la realizzazione di un corso o di una singola edizione con preavviso di almeno 10 giorni lavorativi rispetto alla data di inizio concordata. Qualora la disdetta sia formalizzata con lettera o fax entro i termini stabiliti, la ditta aggiudicataria dovrà prenderne atto, senza nulla pretendere a titolo di indennizzo.

L'Amministrazione, a seguito dell'eventuale variazione delle esigenze e/o rilevazione di necessità non previste, si riserva di chiedere alla ditta aggiudicataria la rimodulazione quantitativa e/o qualitativa dei percorsi programmati.

Svolgimento attività didattica: il soggetto aggiudicatario è tenuto alla realizzazione dei percorsi formativi che saranno richiesti dall'Amministrazione, secondo le modalità ed i contenuti specifici indicati nell'offerta tecnica e secondo il calendario delle lezioni concordato con l'Amministrazione.

Docenze: i docenti dovranno essere senior nonchè specialisti delle materie oggetto del percorso formativo, con significative esperienze formative precedenti.

Per ogni docente, la ditta aggiudicataria dovrà garantire la rispondenza alle seguenti caratteristiche:

- diploma di laurea;

- precedenti esperienze di formazione per adulti;
- esperienza significativa nel settore delle materie oggetto del corso.

L'eventuale sostituzione temporanea o definitiva di docenti dovrà essere debitamente motivata e preventivamente comunicata all'Amministrazione, unitamente al curriculum del docente supplente, il quale dovrà possedere i requisiti richiesti dal presente capitolato.

L'eventuale impossibilità sopravvenuta di svolgere una giornata formativa prevista a calendario dovrà essere comunicata all'Amministrazione con un preavviso di almeno 3 giorni. Contestualmente dovrà essere comunicata la data in cui la giornata formativa sarà rinviata.

Materiale didattico: l'aggiudicatario dovrà predisporre e consegnare ai partecipanti di tutti i percorsi formativi che verranno attivati, il materiale didattico indicato nell'offerta tecnica, una copia dello stesso dovrà essere consegnata, prima dell'inizio dei corsi, all'Ufficio Formazione.

L'Amministrazione, in quanto parte committente, si riserva la proprietà degli elaborati appositamente prodotti dalla ditta aggiudicataria e la facoltà di pubblicarli o di riprodurli, anche parzialmente, per altri interventi formativi, ovvero per iniziative di carattere informativo di interesse pubblico e non commerciale.

Prestazioni complementari alla didattica:

assistenza d'aula: la ditta aggiudicataria dovrà garantire l'assistenza d'aula da parte di personale di segreteria che provvederà a:

- fornire a tutti i partecipanti una cartellina standard contenente oltre la cancelleria di base (penne, block notes, ect), il programma dettagliato del corso ed il materiale didattico;
- predisporre gli attestati di partecipazione e superamento delle verifiche finali per i partecipanti, utilizzando un proprio modello, e consegnarli all'Ufficio Formazione entro 10 giorni dall'effettuazione delle verifiche di apprendimento.

Non è consentito ammettere in aula personale privo di autorizzazione. Si intende autorizzato il personale compreso nell'elenco fornito dall'Ufficio Formazione.

Sono ammessi a sostenere le verifiche di apprendimento i soli partecipanti la cui frequenza risulti pari almeno al 70% della durata effettiva dell'attività formativa.

Rilevazione presenze: la ditta aggiudicataria è tenuta ad effettuare la rilevazione delle presenze giornaliere di ciascun partecipante, facendo apporre le firme in entrata e uscita negli appositi registri d'aula.

Verifica dell'apprendimento: la ditta aggiudicataria è tenuta all'effettuazione delle verifiche di apprendimento indicate nel progetto tecnico allegato all'offerta.

Le aule per lo svolgimento dei corsi devono essere messe a disposizione dalla ditta aggiudicataria.

#### GESTIONE DEL TEMPO

**Durata complessiva:** 2 giorni

**Premessa:**

Se ci guardiamo intorno assistiamo a un mare di iniquità: il mondo è fatto di buoni e cattivi, di ricchi e poveri, di alti e bassi, di belli e brutti, di forti e deboli.

Una delle poche cose "giuste" della vita umana, riguarda la identica disponibilità in

<b>GESTIONE DEL TEMPO</b>	
	termini di tempo: le 24 ore di cui è fatta la nostra giornata sono uguali per tutti. <hr/> Ciò che può fare la differenza nell'ottimizzare questa importante risorsa non reiterabile è, da un lato, la nostra percezione rispetto al tempo e, dall'altra, la capacità di organizzarlo.
<b>Obiettivi:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ottimizzare la gestione del tempo imparando a gestire correttamente se stessi ed i propri collaboratori</li><li>- Acquisire metodi per capire i propri punti di forza e di debolezza nella gestione del tempo</li><li>- Definire gli obiettivi personali e professionali in modo efficace</li><li>- Prendere consapevolezza dei propri principali "rubatempo"</li><li>- Gestire le interferenze e le interruzioni per raggiungere gli obiettivi prefissati</li><li>- Definire il proprio piano di miglioramento personale</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cos'è il tempo</li><li>- Organizzare il tempo e governarlo</li><li>- Come definire gli obiettivi: loro caratteristiche</li><li>- Efficacia ed efficienza degli obiettivi</li><li>- La pianificazione e la gestione del tempo attraverso programmi di attività</li><li>- Il tempo e le sue differenti configurazioni</li><li>- Schema per la gestione di una giornata tipo</li><li>- Valutazione sull'uso degli strumenti per gestire emergenze, priorità, routine, deleghe</li><li>- L'analisi critica dell'impiego attuale del proprio tempo : siamo noi a gestire il tempo o è il tempo a gestire noi?</li><li>- Saper delegare per non fare tutto da soli</li><li>- Importanza e urgenza</li><li>- La determinazione delle priorità secondo la matrice di Eisenhower</li><li>- Le azioni mangiatempo</li><li>- Schema per un piano trimestrale/mensile/settimanale/giornaliero</li><li>- Il controllo delle abitudini</li><li>- Conseguenze psicologiche positive e negative rispetto allo scorrere del tempo</li><li>- Aiutare se stessi a programmare e a rispettare il programma</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

**EDIZIONI N° 5**  
**Partecipanti N° 150**

<b>LEADERSHIP</b>	
<b>Durata</b>	2 giorni

<b>LEADERSHIP</b>	
<b>complessiva:</b>	
<b>Premessa:</b>	<p>Oggi il mondo del lavoro richiede sempre più spiccate capacità motivazionale e di leadership.</p> <p><b>Per motivare e guidare gli altri, ci vuole qualcosa di più del semplice potere.</b></p> <p>Dal punto di vista personale un leader deve possedere un'ampia padronanza del proprio stato interiore, saper gestire e sfruttare le proprie emozioni e stati d'animo potenzianti e produttivi, riconoscere i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento, avere elevata fiducia e sicurezza in se stesso ed essere costantemente orientato al risultato.</p>
<b>Obiettivi:</b>	<p>Al termine del corso i partecipanti avranno acquisito gli strumenti per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- entrare in empatia con il singolo e/o con il gruppo</li><li>- pensare in modo fortemente orientato all'utente</li><li>- agire per la soddisfazione dei propri utenti e collaboratori</li><li>- ispirare gli altri</li><li>- sviluppare le potenzialità altrui</li><li>- influenzare gli altri grazie a una comunicazione stimolante e persuasiva</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lavorare con le persone: la coscienza del capitale umano</li><li>- Il clima funzionale</li><li>- Condividere vision e mission per motivare i collaboratori</li><li>- I valori: leve motivazionali interne e bussola della vita</li><li>- Scoprire cosa crea piacere e cosa crea dolore dentro di sé</li><li>- Individuare ciò che motiva ad agire e ciò che blocca</li><li>- Costruire in modo efficace gli obiettivi personali e di team</li><li>- Capire come i 6 bisogni umani guidano le nostre azioni</li><li>- Come ampliare la propria zona di comfort</li><li>- Condurre squadre ad alto potenziale</li><li>- Principi base di gestione del tempo</li><li>- Come assegnare correttamente le priorità</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	<p>Caratterizzata da un elevato grado di interazione.</p> <p>Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione</p>

**EDIZIONI N° 8**  
**Partecipanti N° 200**

<b>SCRIVERE EFFICACEMENTE: BUSINESS WRITING</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	2 giorni
<b>Premessa:</b>	<p>Una chiara comunicazione è prerequisite essenziale al buon funzionamento della P.A.. Nel nostro contesto, infatti, i messaggi devono superare differenze culturali e linguistiche al fine di essere correttamente interpretati. È quindi importante</p>

<b>SCRIVERE EFFICACEMENTE: BUSINESS WRITING</b>	
	acquisire le modalità che regolano la corrispondenza e l'uso appropriato della lingua, poiché ciò che si comunica per iscritto rappresenta il biglietto da visita. Questo corso consente ai partecipanti di apprendere come strutturare i propri messaggi con efficacia, conferendo ad essi credibilità e autorevolezza.
<b>Obiettivi:</b>	Acquisire una serie di strumenti e tecniche per redigere documenti in modo professionale, in particolare: <ul style="list-style-type: none"><li>- Saper utilizzare i principi della comunicazione scritta</li><li>- Saper utilizzare un approccio coerente e strutturato per redigere lettere, promemoria, memo o istruzioni, verbali e relazioni tecniche</li><li>- Riconoscere il mezzo di comunicazione più idoneo alla specifica necessità</li><li>- Essere in grado di applicare il linguaggio della comunicazione organizzativa</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le regole e gli standard della scrittura di qualità</li><li>- L'approccio coerente e strutturato per redigere lettere, e-mail, relazioni tecniche e verbali.</li><li>- I mezzi di comunicazione più idonei alle varie necessità</li><li>- La programmazione, la stesura e la revisione di un documento</li><li>- I principi dello scrivere chiaro e corretto</li><li>- La comunicazione persuasiva</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

**EDIZIONI N° 6**  
**Partecipanti N° 150**

<b>NEGOZIAZIONE AI VERTICI</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	2 giorni consecutivi
<b>Premessa:</b>	Negoziare vuol dire impegnarsi a realizzare una situazione "win-win", che prevede la costruzione di rapporti sintonici, la creazione di valore per la P.A. e il conseguimento del successo personale. Significa anche puntare ad ottenere il massimo risultato senza penalizzare la relazione con l'interlocutore. Nel processo di negoziazione ci si trova ad aver a che fare con aspetti di carattere emotivo delle personalità coinvolte, dovendo peraltro attenersi agli accordi stipulati dalle parti.

<b>NEGOZIAZIONE AI VERTICI</b>	
<b>Obiettivi:</b>	<p>Questo corso affronta come gestire con efficacia il processo di negoziazione per raggiungere soluzioni win-win in differenti situazioni di lavoro.</p> <p>Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Esprimere maggiore sicurezza nella negoziazione</li><li>- Vedere l'interlocutore con gli occhi del negoziatore</li><li>- Fare un uso consapevole della comunicazione non-verbale</li><li>- Produrre soluzioni win-win ricorrendo alla creatività e all'innovazione</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual è la differenza tra vendere e negoziare</li><li>- Analizzare quali sono le parti in gioco</li><li>- Tenere in considerazione le aspettative degli interlocutori</li><li>- Cosa è necessario conoscere prima di iniziare una negoziazione</li><li>- Quando fare una richiesta di "time-out"</li><li>- L'esordio della negoziazione</li><li>- I comportamenti di chi siede al tavolo di negoziazione</li><li>- La negoziazione in sede e presso l'interlocutore</li><li>- L'importanza della scelta delle posizioni al tavolo di negoziazione</li><li>- Le otto tecniche di negoziazione che è necessario possedere</li><li>- Trarre vantaggio dai comportamenti non verbali</li><li>- Sviluppare l'ascolto empatico attivo al tavolo di negoziazione</li><li>- Presentare le proprie idee in modo efficace e convincente</li><li>- L'utilizzo opportuno e tempestivo dei "valori aggiunti"</li><li>- Quando fare concessioni</li><li>- Negoziare in gruppo</li><li>- La conclusione della negoziazione</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	<p>Il corso si sviluppa attraverso una sequenza di discussioni ed esercitazioni pratiche. Al termine del corso i partecipanti riceveranno la registrazione delle prove da loro affrontate in aula.</p>

**EDIZIONI N° 8**  
**Partecipanti N° 200**

<b>COMUNICAZIONE EFFICACE</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	3 giorni

<b>COMUNICAZIONE EFFICACE</b>	
<b>Premessa:</b>	<u><b>Al lavoro trascorriamo molto tempo con i colleghi, lavorando intensamente per raggiungere gli obiettivi della P.A.. A tal fine, non solo è necessario far buon uso delle competenze a disposizione dei componenti del gruppo di lavoro, ma anche far in modo che esista una buona comunicazione interpersonale tra i componenti stessi.</b></u>
<b>Obiettivi:</b>	<p>I partecipanti verranno messi nella condizione di scoprire le aree della comunicazione che necessitano di miglioramento e avranno la possibilità di esercitarsi utilizzando vari stili e tecniche applicati a differenti situazioni di lavoro. Inoltre, avranno la possibilità di dimostrare un sensibile incremento della propria capacità di comunicazione verbale e scritta in differenti occasioni di interazione con i loro interlocutori.</p> <p>Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Valutare le proprie attuali capacità di comunicazione</li><li>- Conoscere ed applicare differenti stili di comunicazione</li><li>- Riconoscere i comuni ostacoli alla comunicazione</li><li>- Usare tecniche di comunicazione</li><li>- Dare e ricevere feedback</li><li>- Esercitare una maggiore capacità di persuasione</li><li>- Utilizzare l'ascolto attivo</li><li>- Dimostrare maggiore capacità di sintesi</li><li>- Riconoscere le situazioni nelle quali utilizzare la comunicazione scritta</li><li>- Strutturare e presentare una relazione scritta</li><li>- Presentare proposte scritte e orali ai propri superiori</li><li>-</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presupposti della comunicazione</li><li>- I 3 livelli per comunicare</li><li>- La congruenza</li><li>- I segnali non verbali: decodifica ed uso per capire il livello di gradimento</li><li>- Creare empatia: come sintonizzarsi con l'interlocutore</li><li>- Imparare a generare feeling: ricalco e guida</li><li>- Il linguaggio assertivo</li> <li>- Come superare le barriere alla comunicazione</li> <li>- L'ascolto attivo</li> <li>- Saper domandare</li> <li>- Saper rispondere: come dare feedback</li><li>- Il feedback costruttivo: come si struttura e a cosa serve</li><li>- Comunicazione interna ed esterna<ul style="list-style-type: none"><li>- Autodiagnosi dello stile comunicativo e della propria capacità di ascolto</li><li>- Visione di spezzoni di film emblematici per l'analisi dei processi comunicativi</li></ul></li></ul>
<b>Metodologia</b>	Il corso si sviluppa attraverso una sequenza di discussioni ed esercitazioni

<b>COMUNICAZIONE EFFICACE</b>	
<b>didattica</b>	pratiche. Al termine del corso i partecipanti riceveranno la registrazione delle prove da loro affrontate in aula.

**EDIZIONI N° 6 - Partecipanti N° 150**

<b>PROBLEM SOLVING E PROCESSI DECISIONALI</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	2 giorni
<b>Premessa:</b>	<p>In una realtà in rapida evoluzione, siamo costantemente chiamati a prendere delle decisioni. Alcuni di noi sono portati a risolvere i problemi, altri invece sono più orientati a prevenirli. La nostra capacità di far sì che una situazione non degeneri in problema complesso dipende dal nostro livello di comprensione di una difficoltà in atto e dalla nostra capacità di scegliere le opportune risposte ad essa.</p> <p>Il successo professionale è ampiamente determinato dalla nostra capacità di prendere le decisioni giuste. Quindi, dobbiamo cercare di acquisire, sia a livello individuale che di gruppo, le tecniche di analisi dei problemi e di ricerca e di scelta delle soluzioni appropriate.</p>
<b>Obiettivi:</b>	<p>Individuare problemi di lavoro che hanno necessità di essere affrontati.</p> <p>Identificare e valutare alternative di soluzione e quindi di decisione.</p> <p>Contenere il tempo necessario a prendere una decisione per risolvere problemi o appianare una questione.</p> <p>Assumersi la responsabilità di avviare l'azione conseguente.</p> <p>Utilizzare la logica dei "6 cappelli per pensare" nell'identificare i problemi al fine di produrre un'efficace presa di decisione.</p>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sviluppare Visione e Strategia</li><li>- Sviluppare l'abilità di individuare i problemi nel lavoro sui quali concentrarsi</li><li>- Definizione di problema</li><li>- Isolare la varie fasi di analisi e risoluzione del problema</li><li>- Sviluppare un approccio fortemente strutturato e pianificato</li><li>- Identificare e valutare alternative nella presa di decisione</li><li>- Migliorare la capacità individuale di risoluzione dei problemi</li><li>- Ridurre il tempo necessario a prendere una decisione per la risoluzione di un problema</li><li>- L'assunzione di responsabilità: di chi è il problema</li><li>- Potere personale e coerenza: foglie e radici</li><li>- La zona della scelta</li><li>- La matrice situazionale e la sfera d'influenza</li><li>- La logica dei "6 cappelli per pensare" secondo E. De Bono</li><li>- Capacità di analisi e di apprendimento</li></ul>

<b>PROBLEM SOLVING E PROCESSI DECISIONALI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Predisposizione del proprio personale per tradurre nella pratica quanto appreso</li><li>- <i>Case history: esercitazioni di problem solving</i></li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

**EDIZIONI N° 7 - Partecipanti N° 175**

<b>CREATIVITA' E INNOVAZIONE</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	2 giorni consecutivi
<b>Premessa:</b>	<p>L'utilizzo di un modo di pensare più creativo ed "imprenditoriale" può influenzare positivamente il miglioramento delle capacità professionali.</p> <p>Il corso aiuta a rivitalizzare la componente creativa e innovativa che è in ciascuno di noi.</p> <p>Il pensiero creativo si misura sulla capacità di fornire soluzioni significative ai problemi di lavoro, valutarli con oggettività e superarli.</p> <p>Questo corso è progettato per stimolare il miglioramento delle performance professionali, attraverso l'utilizzo della forza dell'immaginazione ed il pensiero creativo</p>
<b>Obiettivi:</b>	<p>Il corso fornisce al partecipante una serie di strumenti e tecniche per sviluppare il pensiero creativo e l'innovazione.</p> <p>Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- riorganizzare il proprio modo di pensare, attraverso l'esplorazione delle modalità di funzionamento della mente umana e i gli accorgimenti per infrangere i limiti personali.</li><li>- Applicare le tecniche del pensiero creativo</li><li>- Attuare individualmente e incoraggiare gli altri alla creatività e all'innovazione del pensiero</li><li>- Utilizzare tecniche per stimolare la creatività nel corso di un meeting di lavoro</li><li>- Applicare tecniche di auto stimolazione della propria personale creatività</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definizione di pensiero creativo</li><li>- Il pensiero creativo come fattore critico di successo</li><li>- Identificare le barriere che ne condizionano lo sviluppo</li><li>- Capacità di analisi e di apprendimento</li><li>- Descrivere gli schemi sui quali si fonda il funzionamento della mente umana</li><li>- L'applicazione delle tecniche del pensiero creativo</li></ul>

<b>CREATIVITA' E INNOVAZIONE</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conoscere e superare le barriere alla creatività</li><li>- Attuare individualmente e incoraggiare negli altri la creatività e l'innovazione del pensiero</li><li>- Tecniche per stimolare la creatività nel corso di un meeting di lavoro</li><li>- Tecniche di auto-stimolazione della propria personale creatività</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

**EDIZIONI N° 5**  
**Partecipanti N° 125**

<b>GESTIONE DEL CAMBIAMENTO</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	3 giorni
<b>Premessa:</b>	<p>Cambiare vuol dire muoversi verso nuove destinazioni: ciò induce curiosità per il nuovo ma anche timori per le incognite che ciò che non si conosce comporta. Bisogna prepararsi ad affrontare nuove realtà e ad osservare le cose intorno a noi con nuovi occhi. Cambiare non è più una libera scelta. Le organizzazioni che vogliono avere successo non si possono più permettere di vedere il cambiamento come un'attività occasionale, bensì come parte integrante della cultura aziendale.</p> <hr/> <p>Le organizzazioni di maggiore successo sanno prevedere l'impatto che il cambiamento può generare sulle persone e ne gestiscono il processo in modo da produrre vantaggi competitivi.</p> <p>Il cambiamento organizzativo ha successo solo quando le persone ne sono ampiamente partecipi e ne supportano lo sviluppo. Il loro sostegno è essenziale alla costruzione di team competitivi, in grado di incrementare la qualità dei servizi offerti e la conseguente soddisfazione degli utenti.</p>
<b>Obiettivi:</b>	<p>Questo corso interviene in modo specifico sullo sviluppo della consapevolezza individuale e sulla capacità di agire per affrontare con efficacia il cambiamento, sia in qualità di attori che di promotori dello stesso.</p> <p>Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Distinguere il cambiamento dal miglioramento</li><li>- Appassionarsi al cambiamento</li><li>- Affrontare il cambiamento sia a livello personale che organizzativo</li><li>- Comprendere il processo di cambiamento</li></ul>

<b>GESTIONE DEL CAMBIAMENTO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conoscere le resistenze al cambiamento a livello individuale e collettivo</li><li>- Individuare le proprie personali resistenze al cambiamento e le capacità di affrontare il cambiamento</li><li>- Condividere e metabolizzare i valori dei cambiamenti, sia in corso che imminenti</li><li>- Redigere un personale action plan per affrontare il cambiamento</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le ragioni del successo : perché cambiare?</li><li>- La “forza” del passato</li><li>- I limiti personali: da cosa derivano</li><li>- Le credenze limitanti: come abatterle</li><li>- Le credenze potenzianti: come rafforzarle</li><li>- Una nuova esperienza : visione d’insieme del processo di cambiamento</li><li>- Cambiare quando costretti : il processo reattivo</li><li>- Scegliere di cambiare : il processo proattivo</li><li>- Perché io? - L’approccio inverso</li><li>- Cambiamento individuale e allineamento organizzativo</li><li>- Modelli di cambiamento: risposte al cambiamento individuali e collettive</li><li>- Le abilità necessarie ad affrontare il cambiamento</li><li>- Pensiero creativo</li><li>- Comunicazione interpersonale</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

## **EDIZIONI N° 6**

**Partecipanti N° 150**

<b>LAVORARE IN SQUADRA</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	3 giorni
<b>Premessa:</b>	<p>Ciascuno è consapevole che un buon gruppo è quello che produce buoni risultati. Ma come si costruisce un buon gruppo? E come si può contribuire in modo ottimale allo spirito e alle performance del gruppo?</p> <hr/> <p>Nelle moderne organizzazioni customer-oriented, le decisioni non vengono prese a livello individuale. La complessità degli aspetti nei quali si è coinvolti richiede la capacità di lavorare “in gruppo” e “tra gruppi”. In breve, un dirigente deve essere in grado di costruire un gruppo di lavoro, ma anche di parteciparvi come componente dello stesso.</p> <hr/>

<b>LAVORARE IN SQUADRA</b>	
<b>Obiettivi:</b>	<p>Al termine del corso i partecipanti avranno acquisito conoscenze e capacità in relazione a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificare un team vincente</li><li>- Comprendere gli stili di comunicazione, motivazione e gestione di un team</li><li>- Valutare il contesto nel quale il team agisce</li><li>- Conoscere le fasi del lavoro di gruppo</li><li>- Attuare gli interventi necessari a rinforzare un gruppo già costituito</li><li>- Analizzare i processi di lavoro all'interno del gruppo</li><li>- Riconoscere i conflitti esistenti e le inefficienze nella loro fase di insorgenza</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lavorare in team</li><li>- I vantaggi e gli svantaggi del lavoro di gruppo</li><li>- Le caratteristiche di successo di un team vincente</li><li>- Le premesse per la creazione di un team</li><li>- Il principio di responsabilità individuale</li><li>- La zona della scelta</li><li>- Il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze</li><li>- Diverso non vuol dire sbagliato</li><li>- Le 4 personalità secondo C.G. Jung<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Autotest: a quale tipo psicologico appartengo</i></li></ul></li><li>- La resistenza al cambiamento</li><li>- Dal gruppo al team: il processo di evoluzione</li><li>- La costituzione graduale del gruppo di lavoro: strategie, analisi dei ruoli e dei compiti, obiettivi, responsabilità dei componenti, processo decisionale</li><li>- I ruoli nel team</li><li>- Condurre un team, prevenendo l'insorgere di problemi, individuando e eliminando i conflitti latenti</li><li>- I comportamenti all'interno del team determinati dal ruolo.</li><li>- La comunicazione circolare e la trasmissione delle informazioni, patrimonio dell'organizzazione<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Esercitazione pratica: Armando e Isabella</i></li></ul></li><li>- Strategie per il potenziamento personale delle risorse: motivazione, self leadership e assertività.</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	<p>Attraverso l'auto-analisi i partecipanti saranno in grado di identificare il ruolo che essi involontariamente assumono all'interno del loro gruppo di lavoro. I partecipanti redigeranno una panoramica degli incarichi che sono in grado di assumersi all'interno del gruppo. Il gruppo costituito dall'aula fungerà esso stesso da esperienza diretta di come un team si fonda sull'orientamento verso gli altri, sulla motivazione ad agire come team e sulla corretta gestione delle reciproche percezioni.</p>

EDIZIONI N° 8

Partecipanti N° 200

<b>GESTIONE DELLE RIUNIONI</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	2 giorni consecutivi
<b>Premessa:</b>	<p>Ci sono persone che considerano le riunioni come un fastidio inevitabile, poiché sottraggono tempo ad altre loro attività. Questa valutazione negativa potrebbe essere modificata rendendo le riunioni più efficaci, attraverso una buona preparazione ed un corretto svolgimento.</p> <p>Ciò si ottiene, ad esempio, contenendo la durata degli interventi oppure stimolando coloro che non partecipano attivamente oppure ancora controllando le reazioni impulsive.</p> <p>Se ciascuno fosse messo nella condizione di esprimere correttamente ciò che ha da dire, la riunione sarebbe un potente strumento organizzativo, in grado di produrre eccellenti risultati.</p> <p><b><u>Ascoltare “con le orecchie e con gli occhi” è un requisito fondamentale di partecipazione ad una riunione. Infatti, utilizzando opportunamente questi due sensi, si è in grado di comprendere meglio ciò che le persone ci stanno comunicando. Il risultato sarebbe non solo quello di aver trascorso del tempo insieme, ma soprattutto quello di averlo trascorso in modo piacevole e produttivo</u></b></p>
<b>Obiettivi:</b>	<p>Il corso fornisce approfondimenti sull'organizzazione e lo svolgimento produttivo e motivante delle riunioni.</p> <p>Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Strutturare il programma e l'ambientazione della riunione</li><li>- Facilitare lo sviluppo della riunione</li><li>- Utilizzare tecniche di risoluzione dei conflitti</li><li>- Prevedere i rischi che possono determinare il disinteresse e la demotivazione dei partecipanti</li><li>- Sviluppare la riunione in modo produttivo, attraverso il rispetto dei tempi e del programma presentato</li><li>- Concludere la riunione riepilogando le decisioni prese e istruendo un piano d'azione per assicurare l'avanzamento dei lavori</li></ul>
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- I vari tipi di riunione</li></ul>

## GESTIONE DELLE RIUNIONI

- La riunione proattiva, centrata sulle persone
- Come annunciare una riunione
- Come preparare una riunione: i tempi, il luogo, il verbale della riunione precedente, gli strumenti e i materiali di supporto, la predisposizione di generi di conforto
- Il programma della riunione; cosa trattare e cosa no; la priorità degli argomenti; le posizioni al tavolo di riunione Come condurre una riunione
- Ascoltare “con le orecchie e con gli occhi”; aspetti verbali e non verbali della comunicazione
- Incontrarsi come gruppo; fare un inventario dei partecipanti secondo il ruolo e la posizione in azienda. Come trattare chi parla molto, chi è silenzioso e chi obietta con frequenza
- Il ruolo del conduttore, cooperare con chi prende appunti, l’alternanza nella conduzione, la scelta degli esempi
- Strumenti di supporto: lavorare con il video-proiettore e la lavagna a fogli mobili
- Volo – decollo – atterraggio
- Come superare le aspettative dei partecipanti durante l’incontro:cenni di public speaking
- I segnali non verbali: decodifica ed uso per capire il livello di gradimento
- Gestione degli interventi
- Gestione assertiva delle obiezioni
- Fare di più in meno tempo: come una riunione settimanale può essere contenuta in pochi minuti e quella mensile ad una durata massima di un’ora
  - Role plays
  - Visione di spezzoni di film emblematici

**Metodologia  
didattica**

I partecipanti si eserciteranno sui temi proposti, con l’utilizzo di casi e di simulazioni. Le attività dei partecipanti saranno video registrate. Al termine del corso i partecipanti riceveranno la registrazione delle prove da loro affrontate in aula

**EDIZIONI N° 8  
Partecipanti N° 200**

<b>Tecniche per la redazione di leggi e regolamenti.</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	10 giorni
<b>Premessa:</b>	Costituire un gruppo di esperti in grado di supportare i lavori del Settore Segreteria del Consiglio, nonché per tutte le operazioni connesse alla predisposizione di disegni di legge da parte di altri Servizi.
<b>Obiettivi:</b>	Trasferire le conoscenze relative alle tecniche legislative con particolare riferimento alle principali regole e raccomandazioni in uso nel settore per incrementare la qualità della scrittura di testi normativi.
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le fonti del diritto;</li><li>- Tecniche legislative;</li><li>- Progettazione normativa e qualità della legislazione;</li><li>- Informatica giuridica: come accedere alle banche dati giuridiche;</li><li>- Comunicazione istituzionale e legislativa: strumenti concettuali ed operativi;</li><li>- Analisi e sviluppo delle metodologie e delle tecniche dei testi normativi;</li><li>- Snellimento e semplificazione della normativa regionale..</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni progettuali.

**EDIZIONI N° 3**

**Partecipanti N° 75**

## **IL CONTROLLO INTERNO DI GESTIONE**

<b>IL CONTROLLO INTERNO DI GESTIONE</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	3 giorni
<b>Premessa:</b>	
<b>Obiettivi:</b>	Fornire le conoscenze relative al Controllo interno di gestione alla rete dei referenti, con particolare riferimento alla implementazione delle stesse all'interno delle strutture regionali.
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il controllo interno e il Management del Controllo;</li><li>- Saper governare i rischi all'interno dell'Amministrazione;</li><li>- Gli strumenti del controllo interno;</li><li>- Aspetti organizzativi del contesto in cui si opera;</li><li>- Finalità informativa del sistema di contabilità analitica economia e raccordo con la contabilità finanziaria e la contabilità economica e patrimoniale;</li><li>- Sistema a costi diretti e a costi pieni;</li><li>- I vari sistemi;</li><li>- Il processo di programmazione, monitoraggio e controllo: sistemi di budget e di reporting.</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni progettuali su casi concreti.

**EDIZIONI N° 3**  
**Partecipanti N° 75**

<b>CONTRATTI PUBBLICI DI LAVORI, FORNITURE, SERVIZI</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	3 giorni
<b>Premessa:</b>	
<b>Obiettivi:</b>	Fornire le conoscenze relative alla materia sui contratti, con particolare riferimento alla implementazione delle stesse all'interno delle strutture regionali.
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedure di gara: redazione dei bandi, verifica requisiti dei concorrenti, valutazione delle offerte, aggiudicazione e stipula del contratto;</li><li>- Appalti sottosoglia;</li><li>- Procedure in economia;</li></ul>

<b>CONTRATTI PUBBLICI DI LAVORI, FORNITURE, SERVIZI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Istituzione e gestione degli Albi Fornitori;</li><li>- Indagini di mercato;</li><li>- Trattativa privata/procedure negoziate;</li><li>- Esecuzione dei contratti d'appalto, disciplina del subappalto, nuovo regime dei pagamenti, nuova responsabilità solidale Committente/Appaltatore/Subappaltatore;</li><li>- Il responsabile unico del procedimento per l'affidamento e la gestione dei contratti di lavori, servizi e forniture;</li><li>- Come evitare il contenzioso</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni su casi concreti.

**EDIZIONI N° 5**

**Partecipanti N° 125**

<b>CONTABILITA' PUBBLICA</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	4 giorni
<b>Obiettivi:</b>	Fornire e sviluppare le conoscenze in materia di contabilità pubblica, con particolare riferimento alla implementazione delle stesse all'interno delle strutture regionali.
<b>Contenuti</b>	Imparare a leggere un Bilancio;

<b>CONTABILITA' PUBBLICA</b>	
	<p>Le tecniche e le pratiche contabili necessarie per arrivare a redigere formalmente un bilancio (finalità del sistema bilancio e principi)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- I documenti che compongono il bilancio d'esercizio: lo stato patrimoniale, il conto economico e la nota integrativa;</li><li>- La struttura dello stato patrimoniale: le immobilizzazioni e l'attivo circolante, il trinomio netto e i debiti;</li><li>- La struttura del conto economico;</li><li>- Il contenuto della nota integrativa; criteri di valutazione; le informazioni sulle voce dello stato patrimoniale e del conto economico; altre informazioni;</li><li>- Il rendiconto finanziario e le variazioni del patrimonio economico;</li><li>- Gli aspetti fiscali;</li><li>- Tecniche per evitare illeciti e sanzioni;</li><li>- I principi fondamentali della contabilità economica;</li><li>- Il Piano dei Conti della contabilità economico-analitica;</li><li>- I soggetti coinvolti nel sistema di contabilità analitica e le loro mansioni;</li><li>- La fase di riconciliazione tra valori economici e valori finanziari.</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni su casi concreti.

## EDIZIONI N° 5

### Partecipanti N° 100

<b>PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E RENDICONTAZIONE DEL F.S.E.</b>	
<b>Durata complessiva:</b>	5 giorni
<b>Premessa:</b>	
<b>Obiettivi:</b>	Fornire le conoscenze e/o consolidamento delle stesse sulla complessa normativa europea e nazionale, con particolare riferimento alla implementazione delle medesime all'interno delle strutture regionali.
<b>Contenuti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gli orientamenti strategici del F.S.E.: evoluzione, contesto istituzionale ed orientamenti futuri della strategia del F.S.E.;</li><li>- La politica regionale ed i processi di programmazione del FSE: le origini, lo sviluppo, le modalità operative e l'integrazione con le politiche nazionali;</li><li>- I processi di gestione degli interventi cofinanziati;</li></ul>

<b>PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E RENDICONTAZIONE DEL F.S.E.</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- I processi ed i metodi di valutazione e monitoraggio a livello di Programma: I regolamenti comunitari: il nuovo ruolo del monitoraggio e della valutazione; l'approccio alla valutazione del FSE;</li><li>- I processi ed i metodi di valutazione e monitoraggio degli interventi: metodologie di analisi dei risultati progettuali e valutazione della qualità dell'offerta formativa;</li><li>- I processi ed i metodi di sorveglianza e rendicontazione: il quadro normativo di riferimento per l'organizzazione dei controlli e le procedure di rendicontazione secondo le norme comunitarie e nazionali.</li></ul>
<b>Metodologia didattica</b>	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni su casi concreti.

#### **EDIZIONI N° 5**

**Partecipanti N° 100**

#### **POLITICHE PER LO SVILUPPO RURALE**

- Agricoltura
- Caccia e Pesca
- Alimentazione
- Foreste
- Riforma Fondiaria

Cantiere/Laboratorio 120 giornate

#### **POLITICHE PER LO SVILUPPO ECONOMICO LAVORO E INNOVAZIONE**

- Turismo Industria Alberghiera
- Commercio
- Formazione Professionale
- Artigianato, PMI e Internalizzazione
- Industria ed Industria Energetica
- Lavoro e Cooperazione

Cantiere/Laboratorio 80 giornate

#### **POLITICHE PER L'AMBIENTE, LE RETI E LA QUALITA' URBANA**

- Gestione Rifiuti e Bonifica
- Lavori Pubblici
- Assetto del Territorio
- Programmazione Vie e Comunicazioni
- Sistema Integrato dei Trasporti
- Edilizia Residenziale Pubblica

- Risorse Naturali
  - Urbanistica
  - Tutela delle Acque
  - Attività Estrattive
  - Datore di Lavoro
  - Ecologia
- Cantiere/Laboratorio 120 giornate

#### **POLITICHE PER LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO DEI SAPERI E DEI TALENTI**

- Attività Culturali
  - Mediterraneo
  - Beni Culturali
  - Diritto allo Studio
  - Università e Ricerca
- Cantiere/Laboratorio 80 giornate

#### **POLITICHE PER LA PROMOZIONE DELLA SALUTE, DELLE PERSONE E DELLE PARI OPPORTUNITA'**

- Sistemi Integrativi Servizi Sociali
  - Programmazione gestione Sanitarie
  - Politiche per le Migrazioni
  - Programmazione ed Integrazione
  - Assistenza Territoriale e Prevenzione
  - Assistenza Specialistica ed Ospedaliera
  - Sport
- Cantiere/Laboratorio 80 giornate

#### **PROGRAMMAZIONE E FINANZA**

- Finanza
  - Programmazione Politiche Comunitarie
  - Provveditorato ed Economato
  - Ragioneria
- Cantiere/Laboratorio 80 giornate

#### **PRESIDENZA E RELAZIONI ISTITUZIONALI**

- Legislativo
  - Comunicazione Istituzionale
  - Protezione Civile
  - Controllo di Gestione
- Cantiere/Laboratorio 80 giornate

#### **ORGANIZZAZIONE E RIFORMA DELL'AMMINISTRAZIONE**

- Personale e Organizzazione
  - Enti Locali
  - Affari Generali
  - Contenzioso Amministrativo
  - Demanio e Patrimonio
  - E-Governement, E-Democracy e Cittadinanza Attiva
  - Struttura di Progetto Politiche Giovanili
- Cantiere/Laboratorio 80 giornate

**GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA**

Cantiere/Laboratorio 40 giornate

**AVVOCATURA REGIONALE**

Cantiere/Laboratorio 40 giornate

**CONSIGLIO REGIONALE**

Cantiere/Laboratorio 80 giornate

La proposta tecnica dovrà essere contenuta in massimo 30 cartelle, escluse le tabelle, gli elaborati grafici e i *curricula*/profili professionali di competenza.

La relazione tecnica dovrà essere redatta in lingua italiana e dovrà essere siglata in ogni pagina e sottoscritta con firma leggibile dal titolare o dal legale rappresentante o dal procuratore dell'impresa, o in caso di costituendo raggruppamento, dai titolari/legali rappresentanti/procuratori di tutte le imprese che costituiranno il raggruppamento. In caso di raggruppamento già costituito, l'offerta potrà essere sottoscritta dal titolare o dal legale rappresentante o dal procuratore dell'impresa Capogruppo.

L'Offerta tecnica non può richiamare altri elementi non contenuti nella documentazione presentata, che non saranno comunque valutati.

L'OFFERTA tecnica dovrà essere presentata in **un originale** siglato in ogni pagina e firmato per esteso nell'ultima pagina dal legale rappresentante dell'Impresa o persona munita da comprovati poteri di firma la cui procura sia stata prodotta nella busta "A" -Documenti- e **due copie**.

*Per l'espletamento del presente appalto non sussistono costi della sicurezza di cui all'art. 86 c.3 bis del D.Lgs. n. 163/2006*