

ALLEGATO 5

Regione Puglia

“Programma di sviluppo e attuazione del cambiamento”

Indice

Premessa	3
L'idea di percorso	3
L'idea di un coinvolgimento progressivo.....	3
La semplificazione direzionale e l'idea di strutture integrative.....	3
Obiettivi del progetto	4
Articolazione del servizio	5
Destinatari del progetto	24
Monitoraggio e Valutazione	24

Premessa

La riflessione sui cambiamenti che hanno caratterizzato il nuovo profilo istituzionale e organizzativo delle regioni italiane nasce dall'analisi del nuovo quadro istituzionale, all'interno del quale le Regioni risultano sempre più coinvolte e responsabilizzate nei processi di sviluppo territoriale. Almeno tre gli elementi che hanno contribuito ai cambiamenti in corso:

- il ruolo dell'Unione Europea;
- le politiche di decentramento e sussidiarietà;
- la riforma del Titolo V della Costituzione italiana.

Ciascuno di questi tre eventi ha modificato in maniera sostanziale i processi di programmazione delle linee strategiche di sviluppo.

In particolare, la Regione Puglia sta affrontando un ampio processo di riforme istituzionali che mirano ad adeguare l'organizzazione amministrativa regionale alle modifiche intervenute sulla propria forma di governo e ad innovare e modernizzare l'apparato amministrativo con un modello organizzativo che tenga conto del nuovo ruolo che la Regione riveste quale ente di indirizzo, programmazione, governo del territorio.

Il perseguimento degli obiettivi di rinnovamento dell'apparato regionale nei suoi aspetti organizzativi e di funzionamento, la valorizzazione del sistema delle autonomie locali, presuppongono un profondo cambiamento che deve riguardare la struttura organizzativa e la semplificazione dei processi di lavoro, dando un forte impulso all'innovazione tecnologica ed alla valorizzazione delle risorse umane.

Il presente bando intende inserirsi nel percorso di cambiamento organizzativo avviato in Regione Puglia con il progetto Gaia, del quale intende essere un logico sviluppo. Pur senza voler distillare gli elementi chiave del progetto Gaia, ci sono in esso alcuni elementi forti che devono essere ripresi e ulteriormente valorizzati, attraverso un progetto di consolidamento del cambiamento organizzativo.

L'idea di percorso

Il primo importante elemento di Gaia da riprendere e valorizzare è l'idea di **percorso**. L'idea cioè di realizzare un cambiamento non solo perché si fanno le scelte giuste dal punto di vista della struttura organizzativa o del modello istituzionale e/o degli strumenti di supporto o dell'insieme di questi elementi, ma perché si affronta il cambiamento come **un percorso di crescita dell'organizzazione e delle competenze e capacità delle persone**: un percorso di apprendimento e sviluppo organizzativo, in cui le buone scelte si accompagnano alla necessità che non si fermino sulla carta ma che esse stiano nella testa e nell'agire delle persone.

L'idea di un coinvolgimento progressivo

Gaia per questo definisce un percorso di coinvolgimento progressivo delle persone nell'organizzazione, evitando il modello per cui prima alcuni illuminati decidono poi l'intera organizzazione segue, ma realizzando un cammino per cui, a tappe successive, un numero crescente di soggetti familiarizza con il modello di Gaia, interpretandolo e facendolo proprio. In questo senso il modello di Gaia non è un modello totale, ma definisce un nucleo centrale sviluppato dalle persone e dai ruoli via via coinvolti.

La semplificazione direzionale e l'idea di strutture integrative

Un terzo elemento da cui partire è la radicale semplificazione del nuovo sistema direzionale introdotto, in cui oltre a una riduzione dei centri apicali di responsabilità, si introduce il principio di collegialità e integrazione, con questo consentendo che nei processi direzionali si realizzi quella "*reductio ad unum*" indispensabile per assicurare la coerenza di comportamenti e linee di azione che si chiede a ogni organismo.

Obiettivi del progetto

La Regione Puglia intende utilizzare le risorse finanziarie stanziare per sostenere concretamente questo percorso di innovazione attraverso un Programma di Sviluppo delle Competenze del Management pubblico e di innovazione organizzativa.

Gli obiettivi strategici di questo Progetto sono così identificabili:

- Consolidare il disegno di riorganizzazione della Regione, costruendo il profilo organizzativo di un'amministrazione moderna, fondata su una costante ricerca dell'adeguatezza fra scopi e organizzazione, tesa a garantire, attraverso una struttura organizzativa appropriata e flessibile, il migliore utilizzo delle risorse pubbliche e la gestione efficace delle politiche pubbliche;
- sviluppare nelle persone che operano in Regione valori, competenze, motivazioni che consentano la costruzione di un Ente di qualità, capace di:
 - raccogliere le sfide poste dalla nuova programmazione Europea;
 - affrontare con competenza le nuove responsabilità della Regione ed il suo ruolo di programmazione e indirizzo;
 - realizzare concretamente politiche integrate.

Per rendere possibile tutto ciò, è necessario costruire il Programma attraverso la definizione di alcuni interventi trasversali che costituiscono il quadro di orientamento e la realizzazione di ambiti di sviluppo organizzativo (Cantieri di innovazione, Laboratori, Focus Group); questi ambiti di sviluppo organizzativo sono caratterizzati da

- azioni di sviluppo delle competenze
- azioni di accompagnamento ai processi di innovazione organizzativa, in modo da fornire ai soggetti operanti nella P.A. adeguate competenze e strumenti idonei per operare secondo nuove procedure operative.

Alcuni di questi ambiti di sviluppo organizzativo possono riguardare

- processi di innovazione trasversale che caratterizzano tutta l'Amministrazione (per esempio, il Program Management del POR o l'e-government o la trasparenza)
- il miglioramento dell'azione amministrativa verso politiche prioritarie (tra cui la ricerca e l'innovazione, l'ambiente, lavoro e sviluppo produttivo) o politiche su cui costruire la cooperazione con le autonomie locali (politiche del lavoro, programmazione territoriale), che quindi necessitano di una partecipazione congiunta del management regionale e delle amministrazioni locali.

Articolazione del servizio

I servizi richiesti sono:

1. **Progettazione di un programma di sviluppo delle competenze**
2. **Realizzazione di un programma di attività di supporto all'innovazione organizzativa**
3. **Attuazione di un programma di comunicazione e diffusione degli obiettivi e delle soluzioni individuate**

1. Progettazione di un programma di sviluppo delle competenze (cantieri/laboratori).

I Cantieri e i Laboratori.

L'approccio metodologico di Cantiere/Laboratorio intende intervenire sulla dimensione formativa dei destinatari, attraverso un approccio integrato finalizzato a creare, organizzare, rendere accessibile, condividere, utilizzare e capitalizzare il repertorio di conoscenze e competenze presente nell'organizzazione, al fine di generare valore aggiunto per la stessa, e risultare utile per affrontare il cambiamento in atto.

La formazione diventa un processo che conduce il soggetto a modificare i propri comportamenti professionali in modo innovativo in un processo ciclico tra esperienza, riflessione e conoscenza, in un rapporto circolare tra teoria e pratica. La creazione del sapere deve avvenire attraverso forme organizzative e cognitive appropriate, che stimolino la sua valorizzazione in termini di rapido utilizzo e trasformazione in competenze e processi realizzativi.

Si potrà infatti conferire ai destinatari, insieme alle conoscenze loro indispensabili, la capacità di applicarle alle situazioni reali attraverso modalità di apprendimento in grado di riprodurre, anticipandoli, gli schemi comportamentali necessari all'esercizio dei nuovi ruoli, volti al conseguimento di concreti obiettivi di performance, stimolare la produzione di schemi e di strumenti immediatamente utilizzabili nelle situazioni operative.

Obiettivi e azioni

La progettazione e realizzazione di un programma di sviluppo delle competenze, dovrà essere articolato su diverse aree tematiche in modo da coprire i vari fabbisogni espressi nel corso del processo di cambiamento.

L'offerta formativa è rivolta ai dipendenti dell'amministrazione regionale, con particolare riferimento a dirigenti e funzionari, ed è finalizzata ad accrescere le conoscenze e competenze individuali, per raggiungere gli scopi istituzionali prefissati. In tale ottica si intende costruire un nuovo modello di gestione e di sviluppo delle risorse professionali, elaborando un sistema dinamico di sviluppo delle competenze, in modo che la realizzazione del Programma di azioni formative sia in grado di assicurare all'Amministrazione Regionale le competenze necessarie a sostenere il processo di cambiamento.

La realizzazione delle policies avverrà nel seguente modo:

- analizzare procedure e pratiche che presentano grandi criticità ed il cui superamento richiede energie e competenze adeguate;
- affrontare le criticità, riferite alle strutture organizzative e ai processi operativi, coinvolgendo e progettando le soluzioni più appropriate;
- identificare le tecnologie e le relative soluzioni applicative necessarie per l'avanzamento organizzativo e professionale;
- sviluppare le competenze del personale coinvolto nelle procedure, riprogettate per fare in modo che le soluzioni e le innovazioni siano sostenute da competenze appropriate ad ogni livello dell'Amministrazione Regionale;

- favorire lo sviluppo e l'adozione di metodologie e strumenti adeguati per sostenere una strategia di sviluppo e integrazione con le strutture dislocate territorialmente.

Inoltre nel programma, lo sviluppo delle competenze del personale regionale deve essere legato indissolubilmente al processo di miglioramento organizzativo dell'Amministrazione Regionale nel suo complesso.

Le azioni da sviluppare nel presente filone progettuale sono:

- Analisi delle strutture organizzative e del sistema di responsabilità rispetto alle policies/strategie oggetto del laboratorio e riprogettazione di soluzioni appropriate insieme al management coinvolto.
- Analisi delle procedure operative che caratterizzano l'ambito di policies/strategie proprio del laboratorio e riprogettazione dei processi operativi e delle soluzioni tecnologiche necessarie per ridurre la frammentazione ed eliminare le sovrapposizioni.
- Formazione del personale coinvolto nel laboratorio sulle procedure riprogettate e sulle soluzioni di innovazione definite.

L'architettura degli interventi per l'innovazione organizzativa deve prevedere attività sia di tipo trasversale, sia di tipo verticale su specifici settori operativi per la creazione di nuove modalità organizzative o servizi resi alla comunità degli stakeholder.

Tali interventi dovranno interessare le Aree con le sue articolazioni:

POLITICHE PER LO SVILUPPO RURALE

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

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

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

POLITICHE PER LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO DEI SAPERI E DEI TALENTI

- Attività Culturali
- Mediterraneo

- Beni Culturali
- Diritto allo Studio
- Università e Ricerca

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

PROGRAMMAZIONE E FINANZA

- Finanza
- Programmazione Politiche Comunitarie
- Provveditorato ed Economato
- Ragioneria

PRESIDENZA E RELAZIONI ISTITUZIONALI

- Legislativo
- Comunicazione Istituzionale
- Protezione Civile
- Controllo di Gestione

ORGANIZZAZIONE E RIFORMA DELL'AMMINISTRAZIONE

- Personale e Organizzazione
- Enti Locali
- Affari Generali
- Contenzioso Amministrativo
- Demanio e Patrimonio
- E-Government, E-Democracy e Cittadinanza Attiva
- Struttura di Progetto Politiche Giovanili

GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA

AVVOCATURA REGIONALE

CONSIGLIO REGIONALE

2. Realizzazione di un programma di attività di supporto all'innovazione organizzativa

Obiettivi e azioni

Realizzazione di un programma di attività di supporto all'innovazione organizzativa ed all'attuazione del cambiamento, da realizzarsi con il coinvolgimento dei dipendenti dell'amministrazione, in grado sia di contribuire all'effettiva diffusione di nuove soluzioni e nuove prassi di lavoro, più snelle, più semplici, e più in grado di valorizzare strumenti e tecniche innovativi.

In tal senso si richiede di presentare proposte che consentano di:

- Formare le persone con riferimento alle responsabilità, alla capacità di affrontare e risolvere i problemi, al lavoro di gruppo, alle logiche dell'innovazione e del cambiamento, secondo le schede qui di seguito riportate:

GESTIONE DEL TEMPO	
Durata complessiva:	2 giorni
Premessa:	<p>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.</p> <p>Una delle poche cose “giuste” della vita umana, riguarda la identica disponibilità in termini di tempo: le 24 ore di cui è fatta la nostra giornata sono uguali per tutti.</p> <p>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.</p>
Obiettivi:	<ul style="list-style-type: none"> – Ottimizzare la gestione del tempo imparando a gestire correttamente se stessi ed i propri collaboratori – Acquisire metodi per capire i propri punti di forza e di debolezza nella gestione del tempo – Definire gli obiettivi personali e professionali in modo efficace – Prendere consapevolezza dei propri principali “rubatempo” – Gestire le interferenze e le interruzioni per raggiungere gli obiettivi prefissati – Definire il proprio piano di miglioramento personale
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> – Cos’è il tempo – Organizzare il tempo e governarlo – Come definire gli obiettivi: loro caratteristiche – Efficacia ed efficienza degli obiettivi – La pianificazione e la gestione del tempo attraverso programmi di attività – Il tempo e le sue differenti configurazioni – Schema per la gestione di una giornata tipo – Valutazione sull’uso degli strumenti per gestire emergenze, priorità, routine, deleghe – L’analisi critica dell’impiego attuale del proprio tempo : siamo noi a gestire il tempo o è il tempo a gestire noi? – Saper delegare per non fare tutto da soli – Importanza e urgenza – La determinazione delle priorità secondo la matrice di Eisenhower – Le azioni mangiatempo – Schema per un piano trimestrale/mensile/settimanale/giornaliero – Il controllo delle abitudini – Conseguenze psicologiche positive e negative rispetto allo scorrere del tempo – Aiutare se stessi a programmare e a rispettare il programma
Metodologia didattica	<p>Caratterizzata da un elevato grado di interazione.</p> <p>Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione</p>

LEADERSHIP

Durata complessiva: 2 giorni

Premessa:

Oggi il mondo del lavoro richiede sempre più spiccate capacità motivazionale e di leadership.

Per motivare e guidare gli altri, ci vuole qualcosa di più del semplice potere.

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.

Obiettivi: Al termine del corso i partecipanti avranno acquisito gli strumenti per:

- entrare in empatia con il singolo e/o con il gruppo
- pensare in modo fortemente orientato all'utente
- agire per la soddisfazione dei propri utenti e collaboratori
- ispirare gli altri
- sviluppare le potenzialità altrui
- influenzare gli altri grazie a una comunicazione stimolante e persuasiva

Contenuti

- Lavorare con le persone: la coscienza del capitale umano
- Il clima funzionale
- Condividere vision e mission per motivare i collaboratori
- I valori: leve motivazionali interne e bussola della vita
- Scoprire cosa crea piacere e cosa crea dolore dentro di sé
- Individuare ciò che motiva ad agire e ciò che blocca
- Costruire in modo efficace gli obiettivi personali e di team
- Capire come i 6 bisogni umani guidano le nostre azioni
- Come ampliare la propria zona di comfort
- Condurre squadre ad alto potenziale
- Principi base di gestione del tempo
- Come assegnare correttamente le priorità

Metodologia Caratterizzata da un elevato grado di interazione.

didattica Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

SCRIVERE EFFICACEMENTE: BUSINESS WRITING

Durata complessiva:	1 giorno
Premessa:	Una chiara comunicazione è prerequisito 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 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.
Obiettivi:	Acquisire una serie di strumenti e tecniche per redigere documenti in modo professionale, in particolare: <ul style="list-style-type: none">- Saper utilizzare i principi della comunicazione scritta- Saper utilizzare un approccio coerente e strutturato per redigere lettere, promemoria, memo o istruzioni, verbali e relazioni tecniche- Riconoscere il mezzo di comunicazione più idoneo alla specifica necessità- Essere in grado di applicare il linguaggio della comunicazione organizzativa
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">- Le regole e gli standard della scrittura di qualità- L'approccio coerente e strutturato per redigere lettere, e-mail, relazioni tecniche e verbali.- I mezzi di comunicazione più idonei alle varie necessità- La programmazione, la stesura e la revisione di un documento- I principi dello scrivere chiaro e corretto- La comunicazione persuasiva
Metodologia didattica	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

NEGOZIAZIONE AI VERTICI

Durata complessiva: 2 giorni consecutivi

Premessa: 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.

Obiettivi: Questo corso affronta come gestire con efficacia il processo di negoziazione per raggiungere soluzioni win-win in differenti situazioni di lavoro.

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Esprimere maggiore sicurezza nella negoziazione
- Vedere l'interlocutore con gli occhi del negoziatore
- Fare un uso consapevole della comunicazione non-verbale
- Produrre soluzioni win-win ricorrendo alla creatività e all'innovazione

Contenuti

- Qual è la differenza tra vendere e negoziare
- Analizzare quali sono le parti in gioco
- Tenere in considerazione le aspettative degli interlocutori
- Cosa è necessario conoscere prima di iniziare una negoziazione
- Quando fare una richiesta di “time-out”
- L'esordio della negoziazione
- I comportamenti di chi siede al tavolo di negoziazione
- La negoziazione in sede e presso l'interlocutore
- L'importanza della scelta delle posizioni al tavolo di negoziazione
- Le otto tecniche di negoziazione che è necessario possedere
- Trarre vantaggio dai comportamenti non verbali
- Sviluppare l'ascolto empatico attivo al tavolo di negoziazione
- Presentare le proprie idee in modo efficace e convincente
- L'utilizzo opportuno e tempestivo dei “valori aggiunti”
- Quando fare concessioni
- Negoziare in gruppo
- La conclusione della negoziazione

Metodologia didattica 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.

COMUNICAZIONE EFFICACE

Durata complessiva:	3 giorni
Premessa:	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.
Obiettivi:	<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">- Valutare le proprie attuali capacità di comunicazione- Conoscere ed applicare differenti stili di comunicazione- Riconoscere i comuni ostacoli alla comunicazione- Usare tecniche di comunicazione- Dare e ricevere feedback- Esercitare una maggiore capacità di persuasione- Utilizzare l'ascolto attivo- Dimostrare maggiore capacità di sintesi- Riconoscere le situazioni nelle quali utilizzare la comunicazione scritta- Strutturare e presentare una relazione scritta- Presentare proposte scritte e orali ai propri superiori <p>-</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">- Presupposti della comunicazione- I 3 livelli per comunicare- La congruenza- I segnali non verbali: decodifica ed uso per capire il livello di gradimento- Creare empatia: come sintonizzarsi con l'interlocutore- Imparare a generare feeling: ricalco e guida- Il linguaggio assertivo- Come superare le barriere alla comunicazione- L'ascolto attivo- Saper domandare- Saper rispondere: come dare feedback- Il feedback costruttivo: come si struttura e a cosa serve- Comunicazione interna ed esterna<ul style="list-style-type: none">- Autodiagnosi dello stile comunicativo e della propria capacità di ascolto- Visione di spezzoni di film emblematici per l'analisi dei processi comunicativi
Metodologia didattica	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.

PROBLEM SOLVING E PROCESSI DECISIONALI

Durata complessiva: 2 giorni

Premessa: 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. 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.

Obiettivi: Individuare problemi di lavoro che hanno necessità di essere affrontati.
Identificare e valutare alternative di soluzione e quindi di decisione.
Contenere il tempo necessario a prendere una decisione per risolvere problemi o appianare una questione.
Assumersi la responsabilità di avviare l'azione conseguente.
Utilizzare la logica dei "6 cappelli per pensare" nell'identificare i problemi al fine di produrre un'efficace presa di decisione.

Contenuti

- Sviluppare Visione e Strategia
- Sviluppare l'abilità di individuare i problemi nel lavoro sui quali concentrarsi
- Definizione di problema
- Isolare le varie fasi di analisi e risoluzione del problema
- Sviluppare un approccio fortemente strutturato e pianificato
- Identificare e valutare alternative nella presa di decisione
- Migliorare la capacità individuale di risoluzione dei problemi
- Ridurre il tempo necessario a prendere una decisione per la risoluzione di un problema
- L'assunzione di responsabilità: di chi è il problema
- Potere personale e coerenza: foglie e radici
- La zona della scelta
- La matrice situazionale e la sfera d'influenza
- La logica dei "6 cappelli per pensare" secondo E. De Bono
- Capacità di analisi e di apprendimento
- Predisposizione del proprio personale per tradurre nella pratica quanto appreso
 - *Case history: esercitazioni di problem solving*

Metodologia didattica Caratterizzata da un elevato grado di interazione.
Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

CREATIVITA' E INNOVAZIONE

Durata complessiva:	2 giorni consecutivi
Premessa:	<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>
Obiettivi:	<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">- 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.- Applicare le tecniche del pensiero creativo- Attuare individualmente e incoraggiare gli altri alla creatività e all'innovazione del pensiero- Utilizzare tecniche per stimolare la creatività nel corso di un meeting di lavoro- Applicare tecniche di auto stimolazione della propria personale creatività
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">- Definizione di pensiero creativo- Il pensiero creativo come fattore critico di successo- Identificare le barriere che ne condizionano lo sviluppo- Capacità di analisi e di apprendimento- Descrivere gli schemi sui quali si fonda il funzionamento della mente umana- L'applicazione delle tecniche del pensiero creativo- Conoscere e superare le barriere alla creatività- Attuare individualmente e incoraggiare negli altri la creatività e l'innovazione del pensiero- Tecniche per stimolare la creatività nel corso di un meeting di lavoro- Tecniche di auto-stimolazione della propria personale creatività
Metodologia didattica	<p>Caratterizzata da un elevato grado di interazione.</p> <p>Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione</p>

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Durata complessiva: 3 giorni

Premessa: 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.

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.

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.

Obiettivi: 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.

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Distinguere il cambiamento dal miglioramento
- Appassionarsi al cambiamento
- Affrontare il cambiamento sia a livello personale che organizzativo
- Comprendere il processo di cambiamento
- Conoscere le resistenze al cambiamento a livello individuale e collettivo
- Individuare le proprie personali resistenze al cambiamento e le capacità di affrontare il cambiamento
- Condividere e metabolizzare i valori dei cambiamenti, sia in corso che imminenti
- Redigere un personale action plan per affrontare il cambiamento

Contenuti

- Le ragioni del successo : perché cambiare?
- La "forza" del passato
- I limiti personali: da cosa derivano
- Le credenze limitanti: come abatterle
- Le credenze potenzianti: come rafforzarle
- Una nuova esperienza : visione d'insieme del processo di cambiamento
- Cambiare quando costretti : il processo reattivo
- Scegliere di cambiare : il processo proattivo
- Perché io? - L'approccio inverso
- Cambiamento individuale e allineamento organizzativo
- Modelli di cambiamento: risposte al cambiamento individuali e collettive
- Le abilità necessarie ad affrontare il cambiamento
- Pensiero creativo
- Comunicazione interpersonale

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	
Metodologia didattica	Caratterizzata da un elevato grado di interazione. Il corso è fortemente partecipativo e basato sulla sperimentazione

LAVORARE IN SQUADRA	
Durata complessiva:	3 giorni
Premessa:	<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> <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>
Obiettivi:	<p>Al termine del corso i partecipanti avranno acquisito conoscenze e capacità in relazione a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identificare un team vincente – Comprendere gli stili di comunicazione, motivazione e gestione di un team – Valutare il contesto nel quale il team agisce – Conoscere le fasi del lavoro di gruppo – Attuare gli interventi necessari a rinforzare un gruppo già costituito – Analizzare i processi di lavoro all'interno del gruppo – Riconoscere i conflitti esistenti e le inefficienze nella loro fase di insorgenza
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> – Lavorare in team – I vantaggi e gli svantaggi del lavoro di gruppo – Le caratteristiche di successo di un team vincente – Le premesse per la creazione di un team – Il principio di responsabilità individuale – La zona della scelta – Il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze – Diverso non vuol dire sbagliato – Le 4 personalità secondo C.G. Jung <ul style="list-style-type: none"> – <i>Autotest: a quale tipo psicologico appartengo</i> – La resistenza al cambiamento – Dal gruppo al team: il processo di evoluzione – La costituzione graduale del gruppo di lavoro: strategie, analisi dei ruoli e dei compiti, obiettivi, responsabilità dei componenti, processo decisionale

LAVORARE IN SQUADRA

- I ruoli nel team
- Condurre un team, prevenendo l'insorgere di problemi, individuando e eliminando i conflitti latenti
- I comportamenti all'interno del team determinati dal ruolo.
- La comunicazione circolare e la trasmissione delle informazioni, patrimonio dell'organizzazione
 - *Esercitazione pratica: Armando e Isabella*
- Strategie per il potenziamento personale delle risorse: motivazione, self leadership e assertività.

Metodologia didattica

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 fondi sull'orientamento verso gli altri, sulla motivazione ad agire come team e sulla corretta gestione delle reciproche percezioni.

GESTIONE DELLE RIUNIONI

Durata complessiva:

2 giorni consecutivi

Premessa:

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.

Ciò si ottiene, ad esempio, contenendo la durata degli interventi oppure stimolando coloro che non partecipano attivamente oppure ancora controllando le reazioni impulsive.

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.

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

GESTIONE DELLE RIUNIONI

Obiettivi:

Il corso fornisce approfondimenti sull'organizzazione e lo svolgimento produttivo e motivante delle riunioni.

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Strutturare il programma e l'ambientazione della riunione
- Facilitare lo sviluppo della riunione
- Utilizzare tecniche di risoluzione dei conflitti
- Prevedere i rischi che possono determinare il disinteresse e la demotivazione dei partecipanti
- Sviluppare la riunione in modo produttivo, attraverso il rispetto dei tempi e del programma presentato
- Concludere la riunione riepilogando le decisioni prese e istruendo un piano d'azione per assicurare l'avanzamento dei lavori

Contenuti

- I vari tipi di riunione
- 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

GESTIONE DELLE RIUNIONI

corso i partecipanti riceveranno la registrazione delle prove da loro affrontate in aula

Tecniche per la redazione di leggi e regolamenti.

Durata complessiva:	10 giorni
Premessa:	Costituire un gruppo di esperti in grado di supportare i lavori dei Gruppi consiliari nonché per tutte le operazioni connesse alla predisposizione di disegni di legge.
Obiettivi:	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.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">- Le fonti del diritto;- Tecniche legislative;- Progettazione normativa e qualità della legislazione;- Informatica giuridica: come accedere alle banche dati giuridiche;- Comunicazione istituzionale e legislativa: strumenti concettuali ed operativi.
Metodologia didattica	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze, anche, attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni progettuali.

IL CONTROLLO INTERNO DI GESTIONE

Durata complessiva: 3 giorni

Premessa:

Obiettivi: 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.

Contenuti

- Il controllo interno e il Management del Controllo;
- Saper governare i rischi all'interno dell'Amministrazione;
- Gli strumenti del controllo interno;
- Aspetti organizzativi del contesto in cui si opera;
- Finalità informativa del sistema di contabilità analitica economia e raccordo con la contabilità finanziaria e la contabilità economica e patrimoniale;
- Sistema a costi diretti e a costi pieni;
- I vari sistemi;
- Il processo di programmazione, monitoraggio e controllo: sistemi di budget e di reporting.

Metodologia didattica 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.

CONTRATTI PUBBLICI DI LAVORI, FORNITURE, SERVIZI

Durata complessiva: 3 giorni

Premessa:

Obiettivi: Fornire le conoscenze relative alla materia sui contratti, con particolare riferimento alla implementazione delle stesse all'interno delle strutture regionali.

Contenuti

- Procedure di gara: redazione dei bandi, verifica requisiti dei concorrenti, valutazione delle offerte, aggiudicazione e stipula del contratto;
- Appalti sottosoglia;
- Procedure in economia;
- Istituzione e gestione degli Albi Fornitori;
- Indagini di mercato;
- Trattativa privata/procedure negoziate;
- Esecuzione dei contratti d'appalto, disciplina del subappalto, nuovo regime dei pagamenti, nuova responsabilità solidale Committente/Appaltatore/Subappaltatore;
- Il responsabile unico del procedimento per l'affidamento e la gestione dei contratti di lavori, servizi e forniture;
- Come evitare il contenzioso

Metodologia didattica Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni su casi concreti.

CONTABILITA' PUBBLICA

Durata complessiva: 4 giorni

Obiettivi: Fornire e sviluppare le conoscenze in materia di contabilità pubblica, con particolare riferimento alla implementazione delle stesse all'interno delle strutture regionali.

Contenuti

Imparare a leggere un Bilancio;
Le tecniche e le pratiche contabili necessarie per arrivare a redigere formalmente un bilancio (finalità del sistema bilancio e principi)

- I documenti che compongono il bilancio d'esercizio: lo stato patrimoniale, il conto economico e la nota integrativa;
- La struttura dello stato patrimoniale: le immobilizzazioni e l'attivo circolante, il trinomio netto e i debiti;
- La struttura del conto economico;
- Il contenuto della nota integrativa; criteri di valutazione; le informazioni sulle voci dello stato patrimoniale e del conto economico; altre informazioni;
- Il rendiconto finanziario e le variazioni del patrimonio economico;
- Gli aspetti fiscali;
- Tecniche per evitare illeciti e sanzioni;
- I principi fondamentali della contabilità economica;
- Il Piano dei Conti della contabilità economico-analitica;
- I soggetti coinvolti nel sistema di contabilità analitica e le loro mansioni;
- La fase di riconciliazione tra valori economici e valori finanziari.

Metodologia didattica Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni su casi concreti.

PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E RENDICONTAZIONE DEL F.S.E.	
Durata complessiva:	5 giorni
Premessa:	
Obiettivi:	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.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> - Gli orientamenti strategici del F.S.E.: evoluzione, contesto istituzionale ed orientamenti futuri della strategia del F.S.E.; - La politica regionale ed i processi di programmazione del FSE: le origini, lo sviluppo, le modalità operative e l'integrazione con le politiche nazionali; - I processi di gestione degli interventi cofinanziati; - 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; - I processi ed i metodi di valutazione e monitoraggio degli interventi: metodologie di analisi dei risultati progettuali e valutazione della qualità dell'offerta formativa; - 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.
Metodologia didattica	Lezioni frontali. Il corso è basato, oltre che sull'acquisizione di specifiche competenze anche attraverso la sperimentazione: di simulazioni ed esercitazioni su casi concreti.

3. Attuazione di un programma di comunicazione e diffusione degli obiettivi e delle soluzioni individuate

Obiettivi e azioni

Particolare rilevanza verrà data alla leva della **comunicazione interna**, considerata la chiave del successo delle iniziative di cambiamento, **cardine della trasparenza e della semplificazione**, e la sua promozione è uno dei principali obiettivi dell'Amministrazione regionale, che ne favorisce, in ogni occasione ed attività, l'adozione degli strumenti adeguati. Si richiede pertanto la progettazione e implementazione di un **piano di comunicazione**, che riguardi tutta l'amministrazione regionale e tocchi anche le amministrazioni e gli organismi con cui è forte la cooperazione per la realizzazione dei servizi e delle politiche regionali.

Le azioni da sviluppare nel presente filone progettuale sono:

- Definizione del piano di comunicazione interno comprensivo di strategie, obiettivi, target della comunicazione e strumenti attivabili;
- Realizzazione delle iniziative previste nel piano

Destinatari del progetto

I destinatari del progetto sono i dipendenti dell'amministrazione regionale. Si chiede al proponente di individuare le modalità opportune per segmentare i destinatari e calibrare l'intervento in funzione di essi.

Monitoraggio e Valutazione

Il proponente dovrà presentare una strategia di raccordo tra i due programmi, che mostri come tenerli coordinati e come realizzare sinergie. Anche tale aspetto dovrà essere sottoposto a monitoraggio.

E' esplicitamente richiesto un metodo ed una rigorosa attività di valutazione in itinere e finale delle attività realizzate, oltre che di valutazione individuale dei partecipanti che evidenzino lo scarto tra le competenze iniziali e le maggiori acquisite a conclusione del percorso formativo.

Il proponente potrà offrire ulteriori servizi che ritiene possano contribuire al massimo sviluppo del programma di cambiamento.