

AIPO - Agenzia Interregionale per il Fiume Po

**Percorso formativo per il CUG aziendale
in ambito di benessere organizzativo**

Proposta tecnico-economica

Milano, 28 novembre 2015

INDICE

1. LE ESIGENZE DI AIPO.....	4
2. LA PRESENTAZIONE DELLA SOCIETA' E I PUNTI DI FORZA DELLA PROPOSTA. .	4
3. LA STRUTTURA DEL PERCORSO FORMATIVO	5
4. LA METODOLOGIA DIDATTICA.....	6
5. I PROGRAMMI FORMATIVI PROPOSTI.....	7
5.1 MODULO "TECNICHE E STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE E LA COMPrensIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO"	7
5.2 PERCORSO "LO SVILUPPO DEL BENESSERE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE"	10
6. L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO.....	13
7. IL COSTO DELLA COLLABORAZIONE.....	13

1. LE ESIGENZE DI AIPo

AIPo - Agenzia Interregionale per il Fiume Po è un'organizzazione complessa che, nell'erogazione dei propri servizi e per garantirne l'efficacia, deve mettere il proprio personale in condizione di operare in un contesto caratterizzato da benessere e integrità; a tal fine, in linea con quanto previsto dall'Art. 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183, è stato creato all'interno dell'Agenzia il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** (di seguito indicato anche come **CUG**).

Per poter svolgere efficacemente il proprio ruolo e fungere da stimolo alla Direzione nella programmazione e attuazione di strategie in linea con tali obiettivi, è opportuno che i componenti del CUG, individuati lo scorso luglio e in carica per i prossimi quattro anni, definiscano e condividano approcci e strumenti omogenei e coerenti con le reali esigenze dell'organizzazione; in tale contesto, AIPo ha ritenuto opportuno avvalersi di un supporto professionale esterno per un percorso formativo ad hoc rivolto precipuamente ai componenti del CUG medesimo e aperto anche ai Responsabili dell'Agenzia.

In virtù della propria esperienza nella progettazione e realizzazione di percorsi formativi in ambito di benessere e ascolto delle esigenze interne e di implementazione delle relative strategie, **SistemaSusio** ha elaborato il progetto descritto nel presente documento, in grado di soddisfare le specifiche richieste della Committenza.

2. LA PRESENTAZIONE DELLA SOCIETA' E I PUNTI DI FORZA DELLA PROPOSTA

SistemaSusio è una società di consulenza direzionale e organizzativa specializzata nell'ambito dei servizi pubblici che, differenziandosi dalle altre società del settore, ha compiuto la scelta di focalizzarsi sul concetto di "**territorio competitivo**" quale insieme di risorse strategiche da presidiare e valorizzare presenti in un sistema locale. Il territorio competitivo è quello in cui c'è elevata qualità della vita perché la gente vive bene, le imprese esprimono tutto il loro potenziale ed il governo è riconosciuto, autorevole e partecipato. L'approccio distintivo di **SistemaSusio** è stato sintetizzato nel volume "**Territori Strategici - Modelli di Pianificazione per lo sviluppo dei sistemi locali**", Franco Angeli, 2008.

Negli anni la Società si è contraddistinta per la capacità di realizzare progetti organizzativi e formativi multidisciplinari, per l'attività di ricerca e per lo sviluppo di approcci e metodologie proprie, illustrati in pubblicazioni edite da Edizioni Strategiche e efficacemente implementati in numerosi realtà.

Con riferimento allo specifico progetto in oggetto, **SistemaSusio** ritiene di disporre di alcuni importanti **punti di forza** che possono assicurare ad AIPO il successo dei risultati prefissati.

a) Esperienze specifiche a supporto delle organizzazioni pubbliche nella predisposizione e nello sviluppo di strategie di benessere organizzativo, anche in relazione al tema delle pari opportunità di genere.

All'interno di tali ambiti, i professionisti di Sistema Susio possono vantare numerose esperienze, soprattutto all'interno di percorsi formativi e/o di assistenza finalizzati a garantire l'ascolto delle reali esigenze e attuare interventi finalizzati a garantire un miglior clima e il benessere organizzativo; inoltre, **gli esperti coinvolti sono accreditati presso Regione Lombardia (FinLombarda) in ambito di strumenti organizzativi a supporto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.**

Le principali referenze su tali tematiche sono state realizzate nei seguenti Enti:

- ◆ Comune di Cremona: indagine di clima interno e definizione della strategia per migliorare il benessere organizzativo; relativa formazione al personale
- ◆ Comune di Monza: formazione a Dirigenti e Funzionari sulle leve per presidiare e migliorare il benessere organizzativo (all'interno di un più vasto percorso formativo)
- ◆ Comune di Ravenna: formazione ai responsabili (Dirigenti e PO) sul benessere organizzativo, la gestione dello stress e la gestione dei conflitti
- ◆ Comune di Viareggio (LU): formazione a Dirigenti e Funzionari sulle leve per presidiare e migliorare il benessere organizzativo (all'interno di un più vasto percorso formativo)
- ◆ Comune di Bollate (MI): formazione al personale sul benessere organizzativo e la gestione dello stress
- ◆ Comune di San Giovanni Lupatoto (VR): formazione al personale sul benessere organizzativo e la gestione dello stress

oltre a molte altri...

b) Esperienze specifiche rispetto ai temi della trasparenza e dell'integrità e alla loro incidenza sul benessere organizzativo

L'esperienza dei professionisti di Sistema Susio, grazie anche alla partecipazione a numerosi Organismi Indipendenti di Valutazione come Presidenti o Componenti, ha portato a individuare come prioritari, rispetto al benessere organizzativo, i temi della trasparenza e della integrità, argomenti che sono pertanto stati inseriti nel programma didattico proposto.

c) Metodi di lavoro improntati alla centralità del cliente e delle sue esigenze

L'esperienza dei professionisti di Sistema Susio, consolidata in molti anni di attività di consulenza e formazione presso realtà di avanguardia a livello nazionale, rappresenta una garanzia di qualità nei confronti della Committenza. I metodi di lavoro della Società sono ispirati ad affidabilità e flessibilità, disponibilità di esperienze e modelli di confronto, presenza e reperibilità costante.

3. LA STRUTTURA DEL PERCORSO FORMATIVO

Per soddisfare le specifiche esigenze indicate da AIPO, il percorso formativo proposto da SistemaSusio prevede l'articolazione nelle seguenti fasi:

➤ **micro-progettazione di dettaglio**

Scopo: garantire la **personalizzazione** e la **contestualizzazione** degli interventi formativi previsti. Attraverso **contatti** con la Committenza, sarà definito nei dettagli il **"training mix"** (esperienza dei partecipanti, dettaglio dei contenuti, tempi, tecnologie e logistica) a partire dalla ricognizione delle esigenze specifiche dei destinatari ed avendo come finalità generale la consuntivazione di benefici tangibili che si possano attribuire all'investimento formativo svolto.

Output: progetto esecutivo, calendario, materiali didattici definitivi.

➤ **Erogazione dell'intervento formativo**

Scopo: svolgimento dell'intervento -articolato in due moduli- secondo le specifiche di gestione attiva ed efficace del processo di apprendimento,

costruzione di un clima favorevole all'apprendimento, elevato grado di interattività e coinvolgimento.

Percorso e destinatari	Numero di incontri previsti
“Tecniche e strumenti per la rilevazione e il miglioramento del benessere organizzativo”, rivolto ai componenti del CUG e Responsabili interessati (fino a un massimo di circa 20/25 persone).	2 incontri da 1 giornata e 1 da ½ giornata, per un totale di 2,5 gg
“Lo sviluppo del benessere all'interno dell'organizzazione”, rivolto ai componenti del CUG e Responsabili interessati (fino a un massimo di circa 20/25 persone)	1 incontro da 1 giornata e 1 da ½ giornata, per un totale di 1,5 gg

Strumenti metodologici:

Si prevede l'impiego delle seguenti tipologie didattiche:

Tipologie didattiche	Situazioni e pratiche esemplificative
Didattiche espositive	Lezione dialogica
Didattiche seminariali (o del piccolo gruppo)	Analisi di casi, giochi di ruolo, simulazioni e autodiagnosi
Didattiche laboratoriali	Esercitazioni

Output: gli interventi formativi previsti (per un totale di 2,5 gg il primo modulo e 1,5 gg il secondo modulo) di formazione in presenza; gli interventi saranno realizzati aule didattiche messe a disposizione da AIPo. Il materiale

didattico sarà consegnato in formato elettronico alla Committenza in modo da poter essere messo a disposizione dei partecipanti.

➤ **Monitoraggio e valutazione delle attività**

Scopo: monitoraggio del processo formativo da parte del docente (in termini di clima d'aula e di livello di coinvolgimento), verifica del livello di apprendimento e valutazione del gradimento da parte dei discenti al termine del percorso.

Strumenti metodologici: Griglie di osservazione dinamiche d'aula e questionario di gradimento (validato in sede di progettazione di dettaglio dalla Committenza).

Output: **report finale** contenente le valutazioni del docente e le elaborazioni ed indicazioni in merito alla rilevazione di gradimento del corso. Il report finale sarà presentato alla Committenza. Attestati di partecipazione in formato pdf.

4. LA METODOLOGIA DIDATTICA

I numerosi anni di esperienza in questo campo hanno consentito ai professionisti di SistemaSusio di sviluppare una vera e propria “didattica disciplinare” nella formazione alle competenze trasversali, come quelle oggetto del presente progetto formativo. Non basta più infatti applicare “semplicemente” i metodi attivi e i principi generali dell'andragogia. L'esperienza ha dimostrato la validità del principio della “varietà richiesta”: la ricchezza dell'esperienza di chi apprende dipende dalla varietà dei metodi, canali e strumenti utilizzati e dalla capacità di integrarli nella gestione d'aula.

Per favorire l'apprendimento si prevede pertanto una **metodologia didattica attiva**, molto pragmatica, coinvolgente e partecipativa. Essa farà costante riferimento all'esperienza dei partecipanti anche in considerazione delle leggi dell'apprendimento derivanti dalla pedagogia degli adulti. Per rendere più efficace l'apprendimento si prevedono **simulazioni, autodiagnosi ed esercitazioni** basate anche sulla tecnica dei giochi.

Si prevedono inoltre tecniche di comunicazione diretta ed efficace e applicazioni tratte dalle realtà dei Partecipanti per consentire una verifica immediata di quanto appreso. Per favorire inoltre la verifica di fattibilità si presentano sempre **casi di**

altre realtà pubbliche considerate di eccellenza, in cui i professionisti di SistemaSusio hanno operato.

La sequenza operativa della didattica in aula segue il **ciclo di apprendimento degli adulti** e si sviluppa con le seguenti fasi:

- *warming-up iniziale* per fare gruppo e predisporre i partecipanti all'apprendimento
- *sviluppo della "pensabilità positiva"* dell'approccio proposto finalizzato a far cogliere da un lato le opportunità ed i benefici anche personali e dall'altro a far nascere energie e disponibilità al cambiamento attenuando minacce e resistenze
- *trasferimento* dei contenuti e della conoscenza specifica
- *elaborazione in aula* circa l'applicabilità di quanto appreso (con il supporto di tecniche di gestione d'aula innovative ed efficaci quali la "ricerca d'aula" e la "consulenza d'aula")
- *applicazione e sperimentazione* mediante simulazioni, work-shop, esercitazioni applicative
- *verifica e apprendimento* mediante feed-back continuo e analisi degli elaborati prodotti.

5. I PROGRAMMI FORMATIVI PROPOSTI

5.1 Modulo *"Tecniche e strumenti per la rilevazione e la comprensione del benessere organizzativo"*

Destinatari

Componenti del CUG di AIPO e Responsabili dell'Agenzia (fino a un massimo di circa 20/25 persone).

Obiettivi didattici

- ◆ Condividere conoscenze, metodologie e strumenti di rilevazione e analisi del benessere organizzativo e della qualità delle relazioni di lavoro;
- ◆ Confrontarsi in merito alle leve che creano un clima motivante e positivo all'interno di un'organizzazione e nella relazione con gli altri
- ◆ Approfondire la correlazione tra motivazione e soddisfazione/benessere del personale

Durata

2 incontri di 1 giornata e 1 incontro di ½ giornata, per un totale di **2,5 gg**

Programma

Modelli e modalità di ascolto organizzativo nella Pubblica Amministrazione

- ✓ Il Benessere Organizzativo, cosa è e perché è importante rilevarlo
- ✓ Le iniziative promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica in ambito di Benessere Organizzativo
- ✓ La diagnosi del clima interno
- ✓ L'analisi della voce dell'organizzazione secondo il modello della scuola francese di Michel Crozier

Il benessere al lavoro: la relazione tra i temi chiave

- ✓ L'organizzazione come esito dei comportamenti organizzativi
- ✓ Il comportamento organizzativo come effetto della relazione fra tratti individuali e gruppalì e le dimensioni aziendali oggettive (struttura e processi) e soggettive (cultura e clima)
- ✓ Concezione multidimensionale della salute organizzativa
- ✓ La salute organizzativa ed i paradigmi organizzativi
- ✓ La pluralità dei livelli di analisi
- ✓ Il tema della autoregolazione organizzativa
- ✓ I motivi dell'impegno verso la promozione del benessere
- ✓ I paradigmi negativi: distress, burn out, mobbing, bossing

Prevenire e promuovere

- ✓ I diversi livelli di intervento sociotecnico e psicosociale
- ✓ Come prevenire insoddisfazione e dissipazione di energie progettuali ed emotive
- ✓ Come promuovere forme di creatività ed efficacia collettiva
- ✓ Le forme di monitoraggio e di trattamento delle informazioni
- ✓ Integrazione e competizione tra le diverse azioni

Come progettare un intervento di promozione del benessere

- ✓ Le attenzioni progettuali: ideazione e focalizzazione tra problem solving e decision making
- ✓ Identificazione di obiettivi, visione del rischio, livello di coinvolgimento dei lavoratori (nella valutazione iniziale e nella pianificazione delle azioni conseguenti), strumenti di misurazione, valutazione e diffusione dei risultati

L'indagine di clima (o "People satisfaction")

- ✓ Perché realizzare una indagine di People Satisfaction e quali punti di attenzione occorre prevedere.
- ✓ Le dimensioni della soddisfazione sul lavoro nella People Satisfaction:
 - le variabili rilevanti per la "soddisfazione" e per l'"assenza di insoddisfazione"
 - la correlazione tra motivazione e soddisfazione del personale
 - il ruolo dei capi nella gestione delle indagini di People Satisfaction
 - le variabili che concorrono a formare il livello di soddisfazione secondo il modello di Herzberg

- ✓ -La fase di preparazione dell'indagine di People Satisfaction:
 - la stratificazione dei gruppi di risorse;
 - il lavoro in piccoli gruppi;
 - la somministrazione del questionario
- ✓ - La gestione dei risultati di People Satisfaction:
 - come utilizzare al meglio le potenzialità dello strumento;
 - come coinvolgere il personale nel miglioramento continuo;
 - come comunicare al personale e gestire i ritorni
- ✓ L'impostazione di un sistema permanente di People Satisfaction
- ✓ Analisi di casi di successo di indagini di People Satisfaction nella Pubblica Amministrazione

5.2 Percorso “Lo sviluppo del benessere all'interno dell'organizzazione”

Destinatari

Componenti del CUG di AIPo e Responsabili dell'Agenzia (fino a un massimo di circa 20/25 persone).

Obiettivi didattici

- ◆ Condividere quali sono le leve che un'organizzazione deve sviluppare e presidiare per garantire un ambiente motivante
- ◆ Evidenziare il ruolo della leadership, dell'organizzazione del lavoro, della trasparenza e dell'integrità dei comportamenti sulla creazione di un clima motivante

Durata

1 incontro da 1 giornata e 1 da ½ giornata, per un totale di **1,5 gg**

Programma

L'organizzazione che opera per il benessere

- ✓ Il ruolo dei capi e le caratteristiche che incidono sul clima interno
- ✓ Il ruolo delle regole e delle procedure
- ✓ Il ruolo della condivisione e del lavoro di gruppo
- ✓ Il ruolo della comunicazione
- ✓ Il riconoscimento, l'integrazione e l'inclusione delle diversità (diversity management)

L'organizzazione trasparente e integra

- ✓ L'integrità dei comportamenti (codice di comportamento e prescrizioni del Piano di Prevenzione della Corruzione) nell'organizzazione
- ✓ La trasparenza e la chiarezza delle procedure operative

La leadership che crea benessere

- ✓ Gli stili “classici” di leadership e il loro superamento

- ✓ I nuovi stili di leadership: la leadership diffusa, la leadership situazionale
- ✓ Lo sviluppo delle capacità negoziali del leader
- ✓ Risonanza e dissonanza emotiva nell'azione del leader
- ✓ La Leadership Emozionale nel modello di Daniel Goleman

Il lavoro in team come momento di confronto e apprendimento

- ✓ Cosa significa essere un gruppo: caratteristiche del gruppo di lavoro efficace
- ✓ Le fasi di gestione del gruppo per la motivazione e il raggiungimento dei risultati
- ✓ La cooperazione nel gruppo di lavoro: il "team building"
- ✓ La coesione del gruppo: costruire il "noi" del gruppo lavorando insieme sull'integrazione
- ✓ I comportamenti che facilitano o inibiscono lo sviluppo del gruppo
- ✓ La celebrazione dei successi

La prevenzione e la riduzione dei conflitti interni

- ✓ Come riconoscere ed affrontare situazioni conflittuali
- ✓ Abilità personali per affrontare situazioni conflittuali
- ✓ Gestione dei conflitti e negoziazione: le modalità decisionali
- ✓ Gestire i conflitti
- ✓ Metodi e strumenti per la risoluzione dei conflitti
- ✓ Dal conflitto alla negoziazione

6. L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO

Il team di docenti proposto per la realizzazione degli interventi in oggetto è composto da

- ◆ **dott. Bruno Susio, Amministratore Unico di Sistema Susio e formatore esperto nei temi del benessere organizzativo e della trasparenza, come si evince dall'allegato Curriculum Vitae**
- ◆ **ing. Emanuele Barbagallo, Partner di Sistema Susio e formatore esperto nei temi della trasparenza, dell'integrità e della prevenzione della corruzione, come si evince dall'allegato Curriculum Vitae**
- ◆ **dott.ssa Elisabetta Cattini, collaboratrice stabile di Sistema Susio e formatrice esperta nei temi del benessere organizzativo, come si evince dall'allegato Curriculum Vitae.**

7. IL COSTO DELLA COLLABORAZIONE

In base alle attività previste nel progetto, il costo complessivo ammonta a:

- ◆ **€ 3.000,00 (tremila/00 euro) per il primo modulo didattico (2,5 gg di formazione)**
- ◆ **€ 2.000,00 (duemila/00 euro) per il secondo modulo didattico (1,5 gg di formazione)**

Gli importi sono da considerare **IVA esente, in quanto attività di formazione** e sono comprensivi dell'attività di progettazione didattica personalizzata sulle esigenze dell'Ente, docenza, predisposizione della documentazione didattica in formato elettronico e rilascio degli attestati di partecipazione e delle spese di trasferimento e vitto.

La fatturazione avverrà secondo la seguente articolazione:

- 50% all'avvio delle attività;
- 50% al termine dell'intervento formativo.

Lieti di poter dimostrare la validità della nostra collaborazione, ci è gradito porgere distinti saluti.

Sistema Susio srl

