

ALLEGATO 5**CAPITOLATO TECNICO****SERVIZIO DI FORMAZIONE PER IL POTENZIAMENTO DELLE SOFT SKILL PER SOGEI**



PREMESSA	3
TERMINI E DEFINIZIONI.....	3
1 CONTESTO DELLA FORNITURA	4
2 DEFINIZIONE DEL SERVIZIO	5
2.1 Oggetto	5
2.2 Popolazione coinvolta	7
2.3 Durata	7
2.4 Attività di inizio fornitura	7
2.5 Attività di fine fornitura	8
3 REQUISITI ORGANIZZATIVI	8
3.1 Responsabile di progetto	8
3.2 Responsabile del contratto	9
3.3 Referente di ambito di attività	9
4 DIMENSIONAMENTO DELLA FORNITURA	9
5 PROFILI PROFESSIONALI E COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO	10
5.1 Partner	10
5.2 Trainer	11
5.3 Modifiche del Gruppo di lavoro	11
6 MODALITA' DI ESECUZIONE.....	12
6.1 FASE A - Aggiornamento ed evoluzione del sistema di competenze soft e definizione del Piano generale del percorso formativo	12
6.2 FASE B - Progettazione ed erogazione di corsi di formazione per lo sviluppo delle "soft skills"	13
6.2.1 Giornata di formazione	14
6.2.2 Specifiche relative alle giornate di formazione.....	15
6.3 FASE C - Supporto specialistico	16
7 CONSUNTIVAZIONE E VINCOLI TEMPORALI	17
7.1 Consuntivazione.....	17
7.2 Vincoli temporali.....	17
8 GOVERNO DELLA FORNITURA.....	20
8.1 Documentazione prodotta e modalità di approvazione	20
8.2 Verifiche di conformità	20
8.3 Penali	20
ALLEGATO A.....	21



PREMESSA

Il presente capitolato ha lo scopo di definire i requisiti relativi alla fornitura dei servizi in oggetto, in quantità, qualità e livelli di servizio adeguati per il servizio di formazione per il potenziamento delle “soft skills” per SOGEI.

Le prescrizioni contenute nel presente capitolato tecnico, ivi incluse le appendici sotto richiamate, rappresentano requisiti minimi della fornitura.

Ciò comporta che:

- il non rispetto in fase di offerta comporterà l’esclusione dalla procedura di gara;
- il non rispetto in fase di esecuzione costituisce un inadempimento contrattuale.

La fornitura è articolata in un unico lotto.

Costituisce parte integrante del presente capitolato l’**Allegato A “Mappa delle Competenze Soft SOGEI”**.

All’atto della stipula del contratto sarà resa disponibile, dove presente, la documentazione relativa agli standard a supporto della fornitura.

TERMINI E DEFINIZIONI

- **“Fornitura”**: si intende il complesso delle attività e delle prestazioni indicati oggetto del presente Capitolato;
- **“Edizione del corso”**: si intende il programma di una o più giornate formative *indoor e/o outdoor* aventi ad oggetto il potenziamento di una o più competenze soft destinata a uno specifico cluster di popolazione;
- **“Popolazione”**: si intende il numero di persone dipendenti SOGEI destinatari dell’iniziativa formativa oggetto del presente Capitolato;
- **“Servizi”**: si intendono i servizi oggetto della presente fornitura;
- **“Fornitore”**: va inteso l’aggiudicatario della presente fornitura.



1 CONTESTO DELLA FORNITURA

SOGEI è riconosciuta come unico ed esclusivo partner tecnologico del Ministero dell'Economia e delle Finanze e sviluppa sistemi, applicazioni e servizi per tutte le esigenze di automazione e informatizzazione dei processi operativi e gestionali del Ministero, della Corte dei conti, delle Agenzie fiscali e di altre Pubbliche Amministrazioni.

In particolare l'azienda si pone non come semplice fornitrice d'opera, ma come erogatrice di servizi complessi, corresponsabilizzata nel raggiungimento degli obiettivi del cliente, per il quale si impegna a reperire soluzioni ottimali nell'IT.

Le risorse umane della SOGEI costituiscono un patrimonio di capacità, conoscenze e competenze che hanno un'importanza strategica per l'azienda. Il personale totale ammonta a circa 2.200 unità.

Nel corso di questi ultimi anni l'Azienda ha iniziato a coltivare una nuova prospettiva nello sviluppo delle risorse umane attivando una serie di iniziative:

- la definizione in modo partecipativo della Carta dei Valori SOGEI (scaricabile dal sito <http://www.sogei.it/>), contenente i valori distintivi della cultura e della identità SOGEI;
- l'individuazione delle competenze e dei comportamenti chiave che rappresentano il manager SOGEI e che sono necessari per far vivere la missione e i valori, attraverso la definizione di un Modello di Leadership strettamente correlato alla Carta dei Valori;
- percorsi di sviluppo e potenziamento di competenze soft secondo i paradigmi del "long life learning";
- laboratorio di sviluppo e orientamento del talento, per l'individuazione e lo sviluppo del potenziale di giovani talenti;
- iniziativa di age integration, per utilizzare la diversity generazionale come leva strategica di sviluppo, valorizzando le differenze culturali e valoriali delle generazioni presenti in azienda;
- group coaching, realizzati e condotti "in house", per il potenziamento di competenze soft e per l'integrazione di risorse appartenenti a diverse strutture organizzative e a diverse fasce generazionali.
- TDCS (Training and Development Center SOGEI), per lo sviluppo di una cultura manageriale SOGEI in grado di supportare il ruolo del manager attraverso l'allenamento di comportamenti individuali ed organizzativi efficaci, da mettere in campo per continuare a raggiungere sfidanti obiettivi aziendali e per esercitare una migliore guida, garantendo la valorizzazione delle persone affidate;
- iniziativa "Il viaggio di Chagall. Esplorare mondi possibili" per sviluppare il tema della consapevolezza individuale con l'obiettivo di trasferire ai partecipanti un nuovo metodo creativo per valorizzare le proprie risorse ed esprimere le proprie attitudini, adottando strumenti/capacità per affrontare sfide e cambiamenti con una maggiore consapevolezza.

Le iniziative di sviluppo sopra illustrate, intraprese fino ad oggi da SOGEI, hanno l'obiettivo di fornire alle persone un percorso di sviluppo strutturato, utile a promuovere azioni di miglioramento costante e verificabile determinando un "ciclo continuo di sviluppo".

Obiettivo prioritario della SOGEI è continuare a garantire che tale patrimonio raggiunga livelli di eccellenza tramite un processo di crescita delle professionalità, con una formazione continua ed



adeguata sulle competenze tecniche e di processo (prodotti, sistemi, strumenti, tecnologie, metodologie) e sulle soft skills.

La finalità del progetto formativo da avviare è rendere più efficace l'attuazione della strategia di "People Value", con la diffusione di una cultura "sociale e collaborativa" basata su un modello di relazione con nuove logiche di interazione, che favorisca e rafforzi la costruzione del personal branding/reputation, agendo in modo trasversale su tutta la popolazione aziendale, indipendentemente dal ruolo e dalle competenze tecniche possedute da ciascuno.

2 DEFINIZIONE DEL SERVIZIO

2.1 Oggetto

SOGEI, per dare continuità alle iniziative già intraprese nel corso degli ultimi anni ed assicurare la valorizzazione delle persone, intende proseguire le attività di sviluppo richiedendo un servizio che preveda il supporto alla struttura organizzativa "Sviluppo e Formazione" nella progettazione e realizzazione di iniziative formative inerenti il potenziamento delle "soft skills".

Con l'espressione soft skills ci si riferisce ad abilità di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro: comprendono le caratteristiche personali che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte di una richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono ormai ritenute essenziali al fine di produrre la trasformazione di un sapere professionale in un comportamento lavorativo funzionale ed efficace.

Le soft skills sono competenze non specifiche rispetto a un ruolo. Il grado di padronanza con cui il soggetto gestisce queste competenze non solo influenza e modula la qualità della sua prestazione, attraverso le strategie che è in grado di mettere in atto, ma influisce sulla qualità e sulle possibilità di sviluppo delle sue risorse (elementi di identità, cognizioni e rappresentazioni). La qualità delle informazioni raccolte, le relazioni instaurate, i feed-back dati/ottenuti agiscono sulla capacità cognitiva e operativa della persona.

Ad oggi le soft skills del Sistema Professionale SOGEI sono quelle riportate nell'allegato A al presente Capitolato e saranno oggetto di analisi e revisione nel corso di questa iniziativa.

Il processo di acquisizione delle soft skills integra i percorsi formativi relativi alle competenze tecnico professionali (hard skills) e si concretizza in una progressione di consapevolezza del patrimonio di risorse personali da attivare.

Nell'ambito dello scenario rappresentato, pertanto, SOGEI intende proporre un programma che preveda l'erogazione di interventi formativi e di sviluppo esperienziali per la generazione ed il potenziamento delle soft skills.

Gli obiettivi principali che SOGEI intende perseguire e che dovranno guidare la progettazione degli interventi formativi sono:

- favorire la cultura del "mettere a fattor comune" le conoscenze affrontando la tematica



dell'integrazione anche nella dimensione inter-generazionale passando dal sapere individuale al sapere collettivo;

- abbattere la possibile resistenza a condividere le informazioni e diffondere la capacità di identificare, recuperare e utilizzare le risorse disponibili (network personale e professionale, social media, internet);
- orientare verso una dimensione lavorativa collettiva che valorizzi il lavoro di squadra improntato alla collaborazione;
- rafforzare lo sviluppo delle relazioni interpersonali e intrapersonali;
- sviluppare la consapevolezza individuale per offrire ai partecipanti un nuovo metodo creativo per valorizzare le proprie risorse ed esprimere le proprie attitudini, adottando strumenti/capacità per affrontare sfide e cambiamenti con una maggiore consapevolezza;
- potenziare le competenze di comunicazione, guida e flessibilità;
- generare autonomia e motivazione nel contesto lavorativo quotidiano;
- favorire l'apertura al cambiamento investendo le persone del ruolo di "agenti del cambiamento" per interpretare in modo innovativo il proprio ruolo nell'ambito dei progetti;
- promuovere l'innovazione "mettendo in discussione le consuetudini" utilizzando l'approccio del pensiero laterale;
- sviluppare il senso di responsabilità individuale e collettiva;
- diffondere la cultura del feedback.

L'intento è quello di stimolare cambiamento e motivazione, più come un "desiderata" che come un cambiamento richiesto dall'organizzazione, incuriosendo e dotando le persone di autonomia nell'esplorazione e nell'utilizzo delle proprie risorse personali e dei propri mezzi, attraverso un processo di apprendimento continuo e ambienti di apprendimento accoglienti che riconoscano e valorizzino le diversità.

L'oggetto del servizio riguarda:

- una **proposta di aggiornamento ed evoluzione del sistema di competenze soft** attraverso l'analisi del contesto di riferimento e la **definizione del Piano generale del percorso formativo** (di seguito "**Fase A**");
- la **progettazione e l'erogazione di corsi di formazione** per lo sviluppo delle "soft skills" (di seguito "**Fase B**");
- **supporto specialistico**, consistente nello svolgimento di attività progettuali che si rendano necessarie nel corso dell'esecuzione del contratto. L'obiettivo del servizio è quello di disporre di competenze specialistiche sui temi attinenti alla presente iniziativa, riguardanti, a titolo meramente esemplificativo, campagne di comunicazione e sponsorizzazione dei corsi formativi, attività di reporting, ecc (di seguito "**Fase C**").

Resta inteso che, il personale della struttura "Sviluppo e Formazione" di SOGEI affiancherà il Fornitore aggiudicatario durante tutta l'esecuzione del servizio affinché la soluzione sia coerente con gli obiettivi che SOGEI vuole perseguire.



2.2 Popolazione coinvolta

La popolazione coinvolta nella presente iniziativa è costituita da circa 1.300 persone, che saranno individuate dalla struttura "Sviluppo e Formazione" in collaborazione con i riferimenti di linea manageriale e sulla base dei criteri definiti con il supporto del Fornitore aggiudicatario.

E' previsto il coinvolgimento di persone appartenenti a diverse generazioni anagrafiche, con diversa anzianità aziendale, esperienze eterogenee, settori e ruoli aziendali differenti.

2.3 Durata

La durata del contratto è pari a **48 mesi**.

2.4 Attività di inizio fornitura

Entro 10 (dieci) giorni dalla stipula del contratto, la struttura organizzativa Sviluppo e Formazione condividerà con il responsabile del progetto un approfondimento sugli obiettivi da perseguire, sull'articolazione temporale delle attività e sulle relative modalità di svolgimento fornendo, ove necessario, informazioni e documentazione a supporto (**riunione d'avvio**).

A partire da tale data sarà possibile procedere con la stesura del **Piano di Lavoro** iniziale. Tale Piano, predisposto sulla base delle informazioni acquisite dalla Società aggiudicataria, dovrà essere redatto e consegnato secondo le modalità ed i tempi massimi indicati nel presente capitolato (cfr. 7.2 Vincoli temporali").

Inoltre, il suddetto Piano dovrà essere condiviso con SOGEI e progressivamente aggiornato per consentire a SOGEI il costante monitoraggio delle attività.

Il Piano di Lavoro dovrà essere strutturato in modo da riportare:

- la pianificazione (tempificazione e descrizione delle attività previste con indicazione dei referenti di ambito di attività coinvolti e dei nominativi coinvolti sulle attività);
- consuntivo attività in termini di:
 - o rendiconto risorse (nominativi delle risorse coinvolte sulle singole attività, giorni/uomo di impegno dei nominativi sulle attività);
 - o eventuali vincoli e criticità.

Il Piano di Lavoro potrà essere soggetto a modifiche e ripianificazioni che andranno indicate negli aggiornamenti periodici, secondo le esigenze di SOGEI o dei vincoli e delle criticità che emergeranno nel corso dell'esecuzione del contratto.

Si precisa, altresì, che il Fornitore è tenuto a consegnare, alla data di stipula (cfr. 7.2 Vincoli temporali"), i curriculum vitae delle risorse che intende utilizzare per l'esecuzione dei servizi.



2.5 Attività di fine fornitura

Al termine delle attività il Fornitore è tenuto a pianificare ed effettuare il passaggio di tutte le conoscenze afferenti alle attività svolte nel corso della presente fornitura ai soggetti indicati da SOGEI.

Il Fornitore è tenuto inoltre a consegnare a SOGEI quanto prodotto, senza alcun onere aggiuntivo, completo di quanto necessario per un successivo utilizzo autonomo da parte di SOGEI, senza quindi necessità di intervento da parte del Fornitore, ovvero, nel caso di eventuale utilizzo di strumenti strutturati e/o informatizzati a supporto di fasi/attività della fornitura, al termine della fornitura dovrà essere effettuata anche la consegna dei dati strutturati secondo un tracciato e nel formato che verrà concordato fra le parti.

3 REQUISITI ORGANIZZATIVI

Il Fornitore è tenuto a predisporre un'adeguata organizzazione operativa che garantisca il corretto svolgimento delle attività e a svolgere il servizio richiesto nel rispetto delle specifiche e dei tempi forniti da SOGEI. Dovrà, inoltre, provvedere al coordinamento ed all'organizzazione delle attività assegnate.

Tutta la documentazione prodotta a supporto delle attività oggetto del servizio dovrà essere conforme alle indicazioni fornite da SOGEI ed essere redatta in lingua italiana.

Il Fornitore, senza alcun onere aggiuntivo, metterà a disposizione della SOGEI tutto quanto necessario per l'espletamento del servizio oggetto della fornitura (a titolo esemplificativo e non esaustivo: aule o spazi idonei per le attività da svolgere, materiale didattico, eventuali dotazioni di supporto allo svolgimento di attività quali ad esempio materiale di cartoleria, ecc.).

3.1 Responsabile di progetto

Nei tempi e nei modi previsti dal presente capitolato (cfr. 7.2 Vincoli temporali), la Società dovrà nominare un **Responsabile di progetto** che garantisca il coordinamento complessivo delle attività dall'inizio fino alla conclusione del contratto, in collaborazione con il referente SOGEI.

Il responsabile di progetto, che andrà individuato nella figura del Partner (cfr. par. "Profili professionali e composizione del gruppo di lavoro") utilizzati nello svolgimento del servizio, dovrà curare e assicurare:

- l'indirizzo strategico e la validazione delle scelte critiche;
- la competenza e l'esperienza gestionale;
- il perseguimento ed il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei modi stabiliti con SOGEI;
- la proposizione e la discussione degli output con la SOGEI.

Al fine di assicurare il coordinamento del servizio, il Responsabile del progetto dovrà garantire la reperibilità negli orari di esecuzione del servizio (cfr. il paragrafo Orario di erogazione). A tal fine la Società comunicherà alla SOGEI, prima della stipula del contratto, un recapito telefonico, almeno un



numero di fax e un indirizzo di e-mail ai quali potrà essere inviata ogni comunicazione relativa all'esecuzione delle attività contrattuali.

L'organizzazione del suddetto servizio di comunicazione dovrà essere a carico della Società.

3.2 Responsabile del contratto

Prima della stipula del contratto, la Società dovrà comunicare alla SOGEI il nominativo del proprio rappresentante designato quale **Responsabile del Contratto**. In particolare, tale responsabile sarà, per gli aspetti amministrativi, l'interlocutore unico della SOGEI. Il Responsabile del contratto può essere individuato nel Partner o in un Trainer utilizzati nello svolgimento del servizio. In ogni caso, i ruoli di Responsabile del contratto e di Responsabile di progetto possono essere ricoperti dalla stessa risorsa (Partner).

Sarà cura del Responsabile del contratto verificare il rispetto di tutti gli adempimenti contrattuali, curando in particolare gli aspetti amministrativi.

3.3 Referente di ambito di attività

Per ogni Fase di cui al precedente paragrafo 2.1, sarà necessario che, nel relativo gruppo di lavoro, venga identificato un referente. Tale referente dovrà erogare la propria attività per tutta la durata del contratto.

In particolare ogni referente dovrà garantire, in coerenza con gli indirizzi definiti dal responsabile di progetto, l'unitarietà e l'omogeneità delle singole "erogazioni" realizzando tutte le possibili sinergie nonché favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni tra i vari attori coinvolti nella Fornitura e gestire le eventuali criticità risolvendo tutti i potenziali conflitti e/o eventuali disservizi.

4 DIMENSIONAMENTO DELLA FORNITURA

Si riporta di seguito il dimensionamento massimo della fornitura.

Fase	Servizio	Unità di misura	Profili professionali	Quantità stimate massime
a) e c)	Aggiornamento ed evoluzione del sistema di competenze soft - Supporto specialistico	giorno/persona	Partner	40
			Trainer	60
b)	Progettazione ed erogazione di corsi di formazione per lo sviluppo delle "soft skills"	giorno/formazione indoor	Trainer	225
		giorno/formazione outdoor		25



5 PROFILI PROFESSIONALI E COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO

Per lo svolgimento dei servizi oggetto della fornitura sono richiesti le seguenti figure professionali:

- Partner
- Trainer

Il gruppo di lavoro dovrà essere composto da professionisti e consulenti aziendali, che abbiano avuto lunghe e significative esperienze professionali in progetti formativi su tematiche di formazione analoghe a quelle oggetto del presente Capitolato.

Di seguito si riporta il profilo delle figure professionali richieste per lo svolgimento delle attività; il fornitore **dovrà prevedere almeno tre risorse per il profilo professionale Consulente Trainer e una risorsa per il profilo professionale Partner.**

Tutte le risorse coinvolte sono tenute alla riservatezza secondo quanto previsto dallo schema di contratto.

5.1 Partner

Il Fornitore dovrà prevedere almeno una risorsa per il profilo professionale Partner.

Tale figura, con una conoscenza approfondita e applicata di metodologie e tecniche di formazione e comunicazione, dovrà possedere i seguenti requisiti minimi:

- Anzianità lavorativa: laureato con anzianità lavorativa di almeno 20 (venti) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea;
- Esperienza nell'ambito della formazione specialistica del personale: esperienza di almeno 15 (quindici) anni nell'ambito della formazione specialistica del personale, preferibilmente su progetti articolati e complessi nazionali ed internazionali, paragonabili ad una realtà assimilabile a quella di SOGEI;
- Esperienza in ruoli manageriali: almeno 12 (dodici) anni di esperienza legata allo svolgimento di ruoli manageriali o di capo-progetto in progetti di sviluppo professionale in realtà assimilabili a quella di SOGEI.

Il Partner dovrà gestire, direttamente, le seguenti attività:

- analisi del contesto, definizione del programma e monitoraggio dell'attuazione;
- progettazione degli interventi formativi in base alle specifiche esigenze di SOGEI, concordate con la struttura "Sviluppo e formazione";
- definizione delle linee guida per la comunicazione ed elaborazione delle campagne di sponsorizzazione dei corsi;
- validazione e discussione degli output di progetto;
- validazione del Documento conclusivo di sintesi;
- individuazione di eventuali criticità e di azioni di miglioramento da segnalare a SOGEI.



5.2 Trainer

Il Fornitore dovrà prevedere almeno tre risorse per il profilo professionale Trainer.

Tale figura, dovrà possedere una conoscenza approfondita e applicata di metodologie e tecniche di formazione di adulti in aula e la capacità di essere in grado di progettare e sviluppare momenti formativi esperienziali individuali e di gruppo. Sono pertanto richiesti i seguenti requisiti minimi:

- Anzianità lavorativa: Laureato con anzianità lavorativa di almeno 15 (quindici) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea;
- Esperienza nell'ambito della formazione specialistica del personale: esperienza di almeno 10 (dieci) anni nell'ambito della formazione specialistica del personale, preferibilmente su progetti articolati e complessi nazionali ed internazionali, paragonabili ad una realtà assimilabile a quella di SOGEI;
- Esperienza in ruoli manageriali: almeno 8 (otto) anni di esperienza nella progettazione e realizzazione di corsi sullo sviluppo delle competenze soft.

Il Trainer dovrà gestire, direttamente, le seguenti attività:

- supporto al Partner nella fase di analisi del contesto e nella attività di definizione e monitoraggio del programma;
- progettazione degli interventi formativi in base alle specifiche esigenze di SOGEI, concordate con la struttura "Sviluppo e formazione";
- erogazione della formazione;
- impostazione degli output di progetto;
- supporto nella definizione linee guida per la comunicazione ed elaborazione delle campagne di sponsorizzazione dei corsi;
- redazione del Documento conclusivo di sintesi;
- individuazione di eventuali criticità e di azioni di miglioramento da segnalare a SOGEI.

5.3 Modifiche del Gruppo di lavoro

Fermi restando i vincoli temporali indicati nel successivo paragrafo 7.2 Vincoli temporali, 7.2 Vincoli temporali in caso di sostituzione, le nuove risorse professionali impiegate per la fornitura devono avere attestati/certificazioni ed esperienze, in tipologia e durata, non inferiori a quelle possedute dalla risorsa da sostituire, pena l'applicazione delle penali contrattualmente previste.

Diffomità nella composizione del Gruppo di Lavoro (seniority, numerosità, profili ecc.) rispetto a quanto offerto, sostituzione per motivi diversi da cause di forza maggiore, ritardi nelle sostituzioni comportano l'applicazione delle penali e la risoluzione del contratto secondo le modalità previste nello schema di contratto.

Qualora dovessero verificarsi casi di inadeguatezza delle figure professionali, ivi compresi i trainer coinvolti nella Fase B di cui al successivo paragrafo 6.2, rilevati anche mediante i risultati dei



questionari di valutazione del gradimento dei corsi di cui al Documento conclusivo di sintesi, SOGEI si riserva la facoltà di chiedere la sostituzione della risorsa.

Il Fornitore dunque si impegnerà alla sostituzione delle risorse nei tempi e nei modi di seguito specificati e comunque meglio rappresentati nel paragrafo 7.2 Vincoli temporali.

La SOGEI, nei tempi e nei modi previsti nel presente capitolato (cfr. il paragrafo “7.2 Vincoli temporali”), avrà la facoltà di esaminare, tramite colloquio, le risorse messe a disposizione dal Fornitore, per verificarne sia i livelli di conoscenza sia la generale idoneità allo svolgimento delle attività richieste ed eventualmente chiederne la sostituzione.

In particolare, il Fornitore si impegna fin d’ora a sostituire la risorsa che non abbia l’approvazione della SOGEI, nei tempi e nei modi previsti nel presente capitolato (cfr. il paragrafo “7.2 Vincoli temporali”), con altra risorsa avente i medesimi requisiti.

Qualora la sostituzione fosse fatta in ritardo (cfr. il paragrafo “7.2 Vincoli temporali”) o la nuova risorsa fosse ancora inadeguata e si dovesse ricorrere a un’ulteriore sostituzione, saranno applicate le penali del caso e la risoluzione del contratto, secondo le modalità previste dallo schema di contratto.

Nel corso dell’erogazione del servizio le risorse assegnate non possono essere sostituite dal Fornitore; qualora intervenissero eventi non dipendenti dal Fornitore (a titolo esemplificativo, dimissioni) che costringessero alla sostituzione di una risorsa, il Fornitore stesso dovrà farsi carico di tutto quanto necessario per rendere la nuova risorsa autonoma e produttiva.

6 MODALITA’ DI ESECUZIONE

6.1 FASE A - Aggiornamento ed evoluzione del sistema di competenze soft e definizione del Piano generale del percorso formativo

La fase prevede le seguenti linee di attività:

- l’analisi del contesto di riferimento e **una proposta di evoluzione del sistema di competenze soft** (di cui all’Allegato A) declinando ogni competenza in comportamenti osservabili; le attività di analisi e raccolta di informazioni saranno espletate secondo le metodologie indicate e offerte dal Concorrente. Resta inteso che tale documento dovrà essere condiviso e successivamente validato dalla struttura “Sviluppo e formazione” e, ove richiesto, redatto di concerto con la struttura stessa;
- la progettazione delle iniziative formative individuando il set di “soft skills” da sviluppare in funzione dell’obiettivo da raggiungere;
- la definizione del **Piano generale del percorso formativo** conforme alle metodologie indicate ed offerte dal Concorrente.

Si precisa che, il Piano generale del percorso formativo è rappresentato da un documento contenente il programma generale che il fornitore intende mettere in atto per l’erogazione degli interventi formativi e di sviluppo per la generazione e il potenziamenti delle soft skills. A titolo meramente esemplificativo, il documento potrà contenere i driver decisionali per l’individuazione della



popolazione coinvolta e la clusterizzazione della stessa, le iniziative formative proposte per le competenze soft individuate con le relative programmazioni per tipologia di cluster, ecc.

Tale documento dovrà essere condiviso e successivamente validato dalla struttura “Sviluppo e formazione” e, ove richiesto, redatto di concerto con la struttura stessa.

In relazione alle tempistiche di consegna, dovranno essere rispettate le disposizioni contenute nel paragrafo “7.2 Vincoli temporali”.

Output attesi:

- Mappa delle competenze Soft aggiornata;
- Piano generale del percorso formativo.

6.2 FASE B - Progettazione ed erogazione di corsi di formazione per lo sviluppo delle “soft skills”

Coerentemente con quanto indicato nel Piano generale del percorso formativo e quanto offerto in sede di offerta tecnica:

- ogni iniziativa formativa deve essere progettata in funzione delle peculiarità delle soft skills o del gruppo omogeneo di competenze soft da trattare, prediligendo la dimensione collettiva di apprendimento esperienziale e creativo per coinvolgere e stimolare la platea di riferimento;
- le metodologie e gli strumenti di formazione proposti devono essere non convenzionali, particolarmente innovativi, coinvolgenti, capaci di stimolare atteggiamenti virtuosi di autosviluppo e di *engagement* (a titolo meramente esemplificativo, tecniche di *gamification*, *role-playing*, *design thinking*, *visual thinking*, *storytelling*). Inoltre tali metodologie possono essere combinate tra di loro in un’ottica di integrazione per creare un’esperienza formativa la cui efficacia complessiva non sia la semplice somma delle singole attività, ma il risultato della combinazione dei vantaggi di ciascun metodo.

La fase prevede le seguenti linee di attività:

- definizione del **Piano preliminare di esecuzione delle singole iniziative formative** contenente tutte le informazioni e le specifiche delle singole edizioni dei corsi. Tale documento dovrà essere condiviso e successivamente validato dalla struttura “Sviluppo e formazione”. L’effettiva erogazione dei corsi avverrà solo a seguito della validazione da parte di SOGEI. Resta inteso che il Piano specifico dovrà contenere almeno i seguenti elementi:
 - luogo di svolgimento dell’edizione;
 - breve descrizione delle modalità di svolgimento del corso e competenza soft sul quale verterà l’edizione;
 - numero di discenti coinvolti;
 - numero di giornate di formazione *indoor* previste per l’edizione;
 - eventuale giornata/e di formazione *outdoor* e relativa descrizione dettagliata;
 - indicazione finale e complessiva dell’effort in termini di giornate di formazione.



- formazione delle persone in aula o spazi idonei (ad esempio per attività in outdoor) fornendo un quadro teorico di riferimento ed utilizzando metodologie didattiche volte a massimizzare l'apprendimento;
- predisposizione del materiale didattico cartaceo e/o on-line a favore dei discenti;
- individuazione degli strumenti (a titolo esemplificativo, video, infografica, storytelling, ecc.), dei canali di comunicazione (a titolo esemplificativo, intranet, piattaforma social enterprise, ecc.) e della tempistica più idonea al fine di valorizzare l'investimento effettuato per ogni singola iniziativa;
- progettazione di strumenti strutturati e/o informatizzati per il rilevamento del gradimento dell'iniziativa formativa, integrabili con gli ambienti e le piattaforme aziendali disponibili;
- predisposizione del **Documento conclusivo di sintesi** con la descrizione dei risultati raggiunti per ciascuna iniziativa formativa proposta, da consegnare a conclusione del progetto formativo alla unità organizzativa "Sviluppo e Formazione". Il documento, redatto dal/i Trainer, deve riportare i risultati dell'iniziativa formativa, evidenziando il ritorno sull'investimento effettuato in termini sia personali che organizzativi, oltreché una analisi delle eventuali criticità manifestate e non risolte.

Resta inteso che il documento conclusivo di sintesi, dovrà contenere i risultati sintetici rilevati nei questionari che il fornitore avrà predisposto e somministrato ai discenti per la valutazione dell'indice di gradimento dell'edizione formativa. I risultati daranno indicazione almeno sulle seguenti valutazioni:

- trainer;
- programma e argomenti;
- materiale didattico;
- oltre ad eventuali commenti dei discenti.

Output attesi:

- Piano preliminare di esecuzione delle singole iniziative formative;
- Documento conclusivo di sintesi.

6.2.1 Giornata di formazione

I corsi di formazione saranno erogati attraverso un numero di edizioni da definire sulla base degli effettivi partecipanti, considerando un numero massimo di discenti per edizione pari a 15.

Si precisa che:

- **per giornata di formazione indoor (aula tradizionale)**, si intende una giornata di erogazione corso svolta nei giorni lavorativi della durata di 8 ore negli orari di inizio e fine concordati con SOGEI,



all'interno di aule attrezzate. Le giornate di formazione *indoor* sono comprensive dei seguenti oneri a carico del Fornitore aggiudicatario:

- progettazione delle singole giornate di corso;
- trainer impiegato/i;
- produzione materiale didattico;
- location degli spazi idonei alle attività da svolgere;
- eventuali strumenti a supporto della sessione formativa;
- *coffee break* (almeno 2).

- **per giornata di formazione *outdoor***, si intende una giornata di erogazione corso svolta nei giorni lavorativi della durata di 8 ore negli orari di inizio e fine concordati con SOGEI, caratterizzata da attività svolte all'esterno che comportano formazione esperienziale differente dall'aula tradizionale (a titolo meramente esemplificativo: parchi, spazi aperti, teatri, corsi di cucina, ecc.). Le giornate di formazione *outdoor* sono comprensive dei seguenti oneri a carico del Fornitore aggiudicatario:

- progettazione delle singole giornate di corso;
- trainer impiegato/i;
- eventuali professionisti con competenze specifiche impiegati (a titolo esemplificativo istruttori, cuochi, attori, ecc.);
- location degli spazi idonei alle attività da svolgere;
- produzione materiale didattico;
- eventuali attrezzature e strumenti necessari alla attività da svolgere/biglietti di ingresso, ecc.

6.2.2 Specifiche relative alle giornate di formazione

➤ Orario di erogazione

Gli orari dei corsi di formazione, che comportano necessariamente interfaccia verso il management ed il personale, dovranno essere concordati con SOGEI e comunque dovranno avere luogo nel lasso temporale che va dalle 9.00 alle 18.00.

➤ Aule e location

I corsi, saranno erogati presso aule o spazi idonei per le attività da svolgere, messi a disposizione dal Fornitore ubicati nel comune di Roma, all'interno del Grande Raccordo Anulare ad eccezione delle attività di outdoor per le quali si prevede di valutare e concordare caso per caso anche ubicazioni diverse. In alternativa, le erogazioni dei corsi avverranno presso le sedi SOGEI.

In ogni caso le eventuali spese di trasferta (viaggio, vitto e alloggio) delle risorse professionali impiegate sulle attività della presente fornitura, si intendono a carico del fornitore.

Si precisa che per i luoghi messi a disposizione dal Fornitore, dovranno essere conformi alle disposizioni del Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro D.Lgs. 81/2008.



Le risorse del Fornitore preposte all'esecuzione delle attività contrattuali potranno accedere ai locali SOGEI nel rispetto di tutte le relative prescrizioni di sicurezza e accesso, previa comunicazione a SOGEI dei relativi nominativi e delle informazioni utili per consentire l'accesso del personale.

Le attività di *back office* (redazione documentazione) dovranno essere svolte esclusivamente presso le sedi del Fornitore.

➤ Coffee break

Il Fornitore dovrà prevedere un *coffee break* a metà mattinata ed uno pomeridiano ed impegnarsi a garantire il massimo comfort ai discenti.

6.3 FASE C - Supporto specialistico

La Fase prevede lo svolgimento di attività connesse alle iniziative formative per il più efficace raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare consiste nello svolgimento di un insieme di attività progettuali che si rendano necessarie nel corso dell'esecuzione del contratto.

In particolare sarà onere del Fornitore predisporre un **Piano della comunicazione** che, secondo le metodologie e gli strumenti offerti, che sia capace di coinvolgere e stimolare la curiosità e la partecipazione della popolazione coinvolta alle attività formative. Tale Piano dovrà essere condiviso e successivamente validato dalla struttura "Sviluppo e formazione".

Per queste finalità il servizio, erogato attraverso l'attivazione di specifici obiettivi/progetti, deve rappresentare un portafoglio di competenze specialistiche a supporto di attività non prevedibili a priori che possano rendersi necessarie nell'ambito del progetto di sviluppo del personale.

Il Supporto Specialistico sarà focalizzato, inoltre, sulle attività seguenti, che - si precisa - non costituiscono un elenco esaustivo di quanto potrebbe rendersi necessario:

- problem solving di alto livello su tematiche afferenti allo sviluppo delle risorse umane;
- redazione di reportistica richiesta dalla struttura "Sviluppo e Formazione" inerente lo svolgimento delle attività progettuali;
- riunioni di aggiornamento sull'andamento di edizioni formative relative a specifiche competenze.

Output attesi:

- Piano della comunicazione.



7 CONSUNTIVAZIONE E VINCOLI TEMPORALI

7.1 Consuntivazione

La sezione del Piano di lavoro relativa alla rendicontazione e al consuntivo delle attività, dovrà essere aggiornata in coerenza con il Piano preliminare di esecuzione delle singole iniziative formative per la Fase B e con le effettive giornate erogate ed approvate da SOGEI per l'espletamento delle attività di cui alle Fasi A e C.

Il Fornitore dovrà rendicontare le giornate di formazione e le giornate persona (o frazioni) erogati nel corso del periodo di riferimento che sarà concordato con la struttura "Sviluppo e Formazione" di SOGEI. Inoltre, si precisa che, la rendicontazione sarà richiesta sulla base di modulistica sintetica predisposta da SOGEI ad hoc e fornita alla Società a seguito della stipula del contratto.

La regolamentazione del servizio è definita secondo la modalità di consuntivazione definita a consumo.

I servizi erogati a consumo prevedono una regolamentazione per singola Fase/attività oggetto della presente fornitura.

In particolare, il Supporto Specialistico richiede la preventiva approvazione da parte di SOGEI dei giorni persona stimati dal Fornitore per ciascuna attività richiesta sulla base della esigenza specifica rappresentata. I giorni persona concordati costituiscono il riferimento ai fini della fatturazione, salvo quanto diversamente concordato con SOGEI.

Solo successivamente all'accettazione/approvazione da parte di SOGEI di quanto prodotto, la Società potrà consuntivare ed emettere fattura bimestrale, secondo le modalità contrattualmente previste.

7.2 Vincoli temporali

Di seguito, in forma tabellare, vengono rappresentati i vincoli temporali previsti per la consegna dei prodotti di contratto, evidenziando i giorni entro cui devono essere consegnati i suddetti prodotti a partire da una determinata data/evento. Nelle note si riportano eventuali specificazioni.

Prodotto	Evento	Giorni dall'evento	Note
Nomina Responsabile del Contratto	Contestualmente alla consegna della Documentazione propedeutica alla stipula	N.A.	
Nomina Responsabile del Progetto	Stipula contratto	7 giorni solari	
Verbale di avvio attività	Stipula contratto	10 giorni solari	Sarà prodotto in sede di riunione di avvio attività



Prodotto	Evento	Giorni dall'evento	Note
Piano di lavoro (iniziale)	Riunione di avvio	7 giorni lavorativi	
Approvazione Piano di lavoro da parte di SOGEI	Ricezione Piano	5 giorni lavorativi	
Mappa delle competenze Soft aggiornata	Ricezione Mappa	30 giorni lavorativi	Sarà prodotto entro 30 giorni lavorativi dall'approvazione del Piano di Lavoro da parte di SOGEI
Piano generale del percorso formativo	Ricezione Piano	30 giorni lavorativi	Sarà prodotto entro 30 giorni lavorativi dall'approvazione della Mappa delle competenze Soft aggiornata
Piano preliminare di esecuzione delle singole iniziative formative	Ricezione Piano	7 giorni lavorativi	Sarà prodotto entro 7 giorni lavorativi dall'avvio delle singole iniziative formative
Documento conclusivo di sintesi	Fine singola iniziativa formativa	4 giorni lavorativi	
Piano della comunicazione	Ricezione Piano	7 giorni lavorativi	
Piano di lavoro (aggiornamento/revisione)	Aggiornamento bimestrale	3 giorni lavorativi	Sarà prodotto entro 3 giorni lavorativi dalla fine del bimestre di riferimento
Riconsegna Piano di lavoro (aggiornamento/revisione)	Dissenso da parte di SOGEI	3 giorni lavorativi	Sarà prodotto entro 3 giorni lavorativi dalla data di comunicazione del dissenso di SOGEI

Vincoli temporali relativi all'inserimento e sostituzione delle risorse professionali

Adempimento	Evento	Giorni dall'evento	Note
Consegna CV risorse impiegate/da impiegare	Stipula del contratto	Contestuale alla stipula	CV dei referenti e non
Consegna nuovo CV e messa a disposizione di	Dalla comunicazione di non accettazione/	7 giorni solari	

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di formazione per il potenziamento delle soft skills per SOGEI - ID 1983



Adempimento	Evento	Giorni dall'evento	Note
una nuova risorsa	dalla richiesta di sostituzione da parte del committente		
Consegna nuovo CV in caso di sostituzione risorsa richiesta dal Fornitore	Prima dell'effettiva sostituzione	almeno 20 giorni solari*	Il CV deve essere allegato alla comunicazione di richiesta sostituzione.
Disponibilità della risorsa per un colloquio	Dalla data di accettazione del CV	3 giorni lavorativi	Colloquio presso la sede SOGEI
Valutazione idoneità	Dalla ricezione CV e/o da colloquio se effettuato	10 giorni lavorativi	
Nuova proposta CV	Valutazione negativa idoneità da parte della committente	5 giorni lavorativi	
Inserimento della risorsa dalla data di accettazione del CV	Dall'accettazione della risorsa	7 giorni solari	

* salvo diverso accordo con SOGEI



8 GOVERNO DELLA FORNITURA

8.1 Documentazione prodotta e modalità di approvazione

Entro le date di scadenza previste dal Piano di Lavoro, il Fornitore dovrà provvedere alla consegna degli output delle attività secondo le modalità di comunicazione che verranno concordate con SOGEI, affinché SOGEI ne dia approvazione formale.

Nel caso in cui SOGEI formalizzi rilievi e/o osservazioni, a fronte dei quali occorra apportare variazioni di contenuto, gli output di fase dovranno essere riconsegnati entro la data indicata da SOGEI. Il fornitore dovrà aggiornare i documenti assoggettati a rilievi e/o mancata approvazione senza alcun onere aggiuntivo per SOGEI.

Tutti i prodotti consegnati su supporti ottici o in via telematica dovranno essere esenti da virus. SOGEI si riserva di verificare l'assenza di virus secondo le modalità e gli strumenti che riterrà più opportuni.

La Società non potrà utilizzare, a nessun titolo, la documentazione fornita dalla SOGEI o quanto realizzato per il servizio, al di fuori delle attività oggetto dell'incarico affidato.

8.2 Verifiche di conformità

Le verifiche di conformità hanno cadenza bimestrale. Secondo quanto previsto contrattualmente, il soggetto deputato all'esecuzione delle attività di verifica di conformità, procederà a certificare la corretta esecuzione degli stessi. Della verifica di conformità si darà apposita comunicazione al fornitore che potrà parteciparvi. Al termine della suddetta verifica ne verrà data comunicazione formale al Fornitore.

8.3 Penali

Il mancato rispetto degli adempimenti in precedenza previsti potrà comportare l'applicazione di penali, così come previsto dal contratto.



ALLEGATO A

MAPPA DELLE COMPETENZE SOFT SOGEI

Competenza	Descrizione
Analisi e problem solving	Risolvere i problemi con approccio analitico osservando i fenomeni, analizzando le cause e prendendo decisioni efficaci (anche in carenza di tempo e di informazioni) dopo una sintesi rapida basata sull'intuizione, l'esperienza e le competenze professionali
Autocontrollo	Esprimere con equilibrio le proprie argomentazioni anche in situazioni critiche e di divergenza, senza adottare comportamenti di impazienza e intolleranza nei confronti dei colleghi e dei superiori
Autonomia	Sviluppare una propria indipendenza rispetto agli altri, elaborando ed esprimendo dei giudizi personali sulla attività e la realtà lavorativa. Autonoma è una risorsa che sa in che cosa crede e sostiene le sue idee
Capacità di guida	Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri, mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo, verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro
Comunicazione	Comunicare efficacemente anche in situazioni complesse in modo chiaro, credibile e convincente. Presentare proposte, suggerimenti e soluzioni curando l'efficacia della comunicazione, in modo da stimolare l'interesse degli interlocutori
Consapevolezza di sé	Avere una valutazione realistica delle proprie abilità e una ben fondata fiducia in se stessi. Conoscere i propri atteggiamenti e le proprie preferenze e sa usare questa conoscenza per guidare i processi decisionali
Flessibilità	Adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria struttura organizzativa o nel proprio ruolo. Agire con apertura mentale e disponibilità in caso di eventi non previsti e non ordinari
Gestione cambiamento	Gestire efficacemente le situazioni di particolare instabilità e variabilità del contesto di riferimento, mettendo in campo adeguate iniziative e comportamenti



Competenza	Descrizione
Innovazione	Cercare quotidianamente nuove vie percorribili in termini di processi e prodotti/servizi per anticipare e rispondere alle esigenze dei clienti
Integrazione	Saper inserire le proprie attività nel contesto organizzativo, anche multiculturale, in modo da facilitare il flusso di lavoro e lo scambio di informazioni
Orientamento al cliente	Individuare le esigenze del cliente interno/esterno, cercando di individuare i reali bisogni in relazione alla normativa vigente, ai processi e all'organizzazione del cliente di riferimento
Orientamento al risultato	Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi prefissati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi
Propositività/Iniziativa	Essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi.Cogliere e sviluppare le opportunità presenti nel contesto di riferimento
Ricerca informazioni	Avere la capacità di raccogliere, selezionare e valutare diverse fonti informative avvalendosi di strumenti adeguati
Sintesi	Saper cogliere e rappresentare i temi/aspetti più significativi di un discorso e/o di un elaborato al fine di trasferirne sinteticamente agli interessati il senso e il contenuto fondamentale
Sviluppo degli altri	Individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle risorse, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli. Stimolare costantemente le persone assegnando loro obiettivi sfidanti in funzione delle diverse potenzialità dei singoli
Team work	Saper lavorare insieme agli altri (colleghi, collaboratori e superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi



Competenza	Descrizione
Visione sistemica	Guardare oltre gli interessi della propria U.O., collocando l'azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazione. Promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune, favorendo la circolazione delle informazioni
Visione strategica	Intravedere delle azioni a lungo termine per impostare e coordinare delle attività finalizzate al raggiungimento di uno scopo predefinito e/o alla realizzazione di risultati strategici