



COMUNE DI VENEZIA

DIREZIONE: DIREZIONE RISORSE UMANE, FORMAZIONE E SERVIZI EDUCATIVI

DETERMINAZIONE DEL DIRIGENTE

OGGETTO: PERS.GEDI.023-Formazione per il personale. Determinazione a contrarre. Affidamento diretto per la fornitura di servizi di formazione del personale nel periodo novembre 2024–dicembre 2025. Impegno di spesa. Bilancio 2024 e Bilancio 2025 cap./art. 3003/204 Acquisto per servizi di formazione e addestramento cod. gest. 999. Altre spese per formazione e addestramento

Proposta di determinazione (PDD) n. 2010 del 17/09/2024

Determinazione (DD) n. 1948 del 02/10/2024

Fascicolo 2024.I/4/1.35 "Formazione e aggiornamento professionale"

Sottofascicolo 4 "Formazione competenze trasversali"

Il dispositivo atto è stato firmato digitalmente ai sensi del Codice delle Amministrazioni Digitali (D. Lgs. 82/2005 e successive modifiche) da Lulzim Ajazi, in data 19/09/2024.

Il visto di regolarità contabile è stato firmato digitalmente ai sensi del Codice delle Amministrazioni Digitali (D. Lgs. 82/2005 e successive modifiche) da Vio Barbara, in data 02/10/2024.

COMUNE DI VENEZIA

Area Sviluppo Organizzativo, Risorse Umane e Servizi Educativi
Direzione Risorse Umane, Formazione e Servizi Educativi
Servizio Formazione e Sviluppo Organizzativo
Responsabile Unico del Progetto: dott.ssa Martina Semenzato

PDD n. 2010 del 17/09/2024
Fasc. 2024/I.4.1/35-4

Oggetto: PERS.GEDI.023-Formazione per il personale. Determinazione a contrarre. Affidamento diretto per la fornitura di servizi di formazione del personale nel periodo novembre 2024–dicembre 2025. Impegno di spesa. Bilancio 2024 e Bilancio 2025 cap./art. 3003/204 Acquisto per servizi di formazione e addestramento cod. gest. 999. Altre spese per formazione e addestramento.

IL DIRETTORE

Visti:

- il d. lgs. 267/2000 e, in particolare:
 - l'art. 107 che assegna ai dirigenti la competenza in materia di gestione, ivi compresa l'assunzione di impegni di spesa;
 - gli artt. 183 e 191 sugli impegni di spesa e sulle regole di assunzione degli stessi;
- l'art. 3 della L. 136/2010 e gli artt. 6 e 7 del D.L. 187/2010 conv. in L. 217/2010 in materia di Tracciabilità dei flussi finanziari;
- i principi contabili in materia di imputazione delle spese di cui all'allegato 4-2 del d. lgs. 118/2011;
- gli artt. 54 e 55 del vigente CCNL 2019-2021 sulla Formazione del personale e in particolare il comma 1 dell'art. 54 che detta *"la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni"*;
- il d. lgs. 33/2013 riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;

Visti inoltre:

- la Deliberazione del Consiglio comunale n. 71 del 21/12/2023 con la quale è stato approvato il Bilancio di Previsione e il Documento Unico di Programmazione (DUP) per gli esercizi finanziari 2024 - 2026;
- la Deliberazione di Giunta comunale n. 1 del 30/01/2024 con la quale sono stati approvati il PEG 2024 - 2026 e il PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, all'interno del quale è stato adottato il Piano della Performance, che individua, ai sensi dell'art. 10 del d. lgs. 150/2009, gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, i relativi indicatori e il Piano di Formazione Triennale e Annuale;
- la sezione 3.3 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza" all'interno della quale viene descritta la pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza del Comune di Venezia per il triennio 2024 - 2026;
- il Regolamento di Contabilità e, in particolare, l'art. 13 in materia di impegno di spesa;

Richiamati:

- l'art. 17 dello Statuto Comunale relativo all'assunzione di atti di gestione;

- la Delibera di Giunta Comunale n. 231 del 23 novembre 2023 con cui è stata approvata la riorganizzazione dell'Ente con efficacia dal 01/01/2024, dal 01/05/2024 e dal 01/08/2024;
- la Disposizione Sindacale PG 2024/157955 con cui è stata affidata al dott. L. Ajazi la Direzione Risorse Umane, Formazione e Servizi Educativi dal 01/04/2024;

Richiamati inoltre:

- l'art. 48, c. 1 del d. lgs. 36/2023, il quale stabilisce che l'affidamento e l'esecuzione dei contratti aventi per oggetto lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea si svolgono nel rispetto dei principi di cui al Libro I, parti I e II;
- l'art. 50 del d. lgs. 36/2023, che relativamente alle procedure di affidamento, al c. 1, lett. b) stabilisce che le stazioni appaltanti procedono all'affidamento diretto dei servizi e forniture di importo inferiore a € 140.000,00, anche senza consultazione di più operatori economici, assicurando che siano scelti soggetti in possesso di documentate esperienze pregresse idonee;
- il D. L. 95/2012, conv. con L. 135/2012, che all'art. 1 prevede l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di provvedere all'approvvigionamento attraverso gli strumenti di acquisto messi a disposizione dalla Consip S.p.A.;

Considerato l'art. 19 del d. lgs. 36/2023, per cui le stazioni appaltanti assicurano la digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui all'art. 21 del medesimo d. lgs. nel rispetto dei principi e delle disposizioni di cui al d. lgs. 82/2005, mediante piattaforme e servizi digitali fra loro interoperabili, che garantiscano la sicurezza informatica e la protezione dei dati personali;

Vista la Delibera ANAC 582/2023 con cui:

- viene meno il regime transitorio dettato dall'art. 225 di cui al d. lgs. 36/2023 ed è avviato il processo di digitalizzazione in materia di contratti pubblici, trattato dall'art. 19 all'art. 36 del d. lgs. 36/2023;
- si stabilisce, richiamando espressamente gli artt. 25 e 26 del d. lgs. 36/2023, che tutti gli affidamenti, quale ne sia la modalità e l'importo, devono essere necessariamente gestiti mediante piattaforme di approvvigionamento digitale debitamente certificate;

Dato atto che la piattaforma di approvvigionamento digitale che si intende utilizzare è www.acquistinretepa.it;

Premesso che:

- il Servizio Formazione e Sviluppo Organizzativo si occupa della realizzazione delle attività formative per i dipendenti del Comune di Venezia e della gestione del budget per la partecipazione a tali attività;
- le recenti normative approvate a livello nazionale in materia di Pubblica Amministrazione hanno evidenziato la necessità di aggiornamento costante del personale impiegato nei diversi Settori delle Amministrazioni Pubbliche;
- la recente direttiva ministeriale del Ministero per la Pubblica Amministrazione di giugno 2023, avente oggetto "Competenze trasversali per personale non dirigenziale", nell'area definita come "interagire nel contesto pubblico" declina le seguenti soft skills: comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni;
- il DUP per gli anni 2024 - 2026 prevede con l'obiettivo M1_4.5.1_1: "Assunzione di personale qualificato in comune e nelle società partecipate e percorsi di formazione mirata per tutto il personale";

- il Piano della Formazione 2024, per l'Area delle Competenze Trasversali, prevede dei moduli formativi specifici su tematiche inerenti alla comunicazione dedicati al personale di comparto;
- è stata svolta un'indagine di fabbisogno presso tutte le Aree/Direzioni/Settori per individuare i dipendenti destinatari di tale attività, la cui istruttoria è agli atti del Servizio Formazione;

Dato atto che:

- il Servizio Formazione intende erogare nel corso del biennio 2024-2025, un percorso formativo denominato "**La cultura del feedback-Laboratorio formativo per migliorare la comunicazione nel gruppo di lavoro**", in presenza presso la sede del centro di formazione Itaca del Comune di Venezia, Viale San Marco 154, 30174 Venezia Mestre, ad eccezione di un incontro di follow up finale che si svolgerà in piattaforma Teams;
- il percorso è destinato a gruppi di lavoro presenti nei servizi del Comune di Venezia;
- il percorso è suddiviso in **due fasi**, la prima prevede il coinvolgimento del solo personale di comparto, mentre la seconda prevede che si aggiunga al gruppo di lavoro anche il Responsabile di Servizio;
- si prevede che **la prima fase**, per il solo personale di comparto, avvenga per **2 gruppi** di lavoro **interservizio** da 16 ore ciascuno, in aula, entro il 31 dicembre 2024 (tot. 32 ore formative nel 2024);
- la **seconda fase** coinvolgerà anche i Responsabili di Servizio oltre ai loro collaboratori e si prevedono **3 gruppi** di lavoro **intra servizio** (i gruppi iniziali interservizio si suddividono poi nei gruppi intra servizio che quindi possono essere in numero maggiore rispetto ai gruppi interservizio) da 10 ore ciascuno che si svolgeranno nel 2025 (tot 30 ore formative);
- sulla base dell'eventuale ulteriore fabbisogno che si dovesse manifestare tramite il Piano formativo di struttura 2025 (ob. 240110 nuovo approccio alla formazione del personale e attivazione di percorsi di formazione manageriale), qualora gli obiettivi prefissati dal progetto vengano raggiunti e risulti un alto gradimento dell'iniziativa, ci si riserva per il 2025 di attivare **ulteriori 2 gruppi** di lavoro **interservizio** da 16 ore (32 ore totali di formazione) e **4 ulteriori** gruppi **intra servizio** da 10 ore (40 ore di formazione) per un **totale** massimo di **11 gruppi** di lavoro;

Considerato che:

- è stata individuata la società **FONDAZIONE CUOA - Centro universitario di organizzazione aziendale**, Via Marconi 103, Altavilla Vicentina (VI), P.IVA 02645700242, per le sue pregresse esperienze formative sul tema delle soft skills ad enti pubblici, ampiamente documentate tramite il loro sito internet www.cuoa.it, come l'operatore economico sul mercato più adatto e rispondente alle esigenze dell'ente per erogare questo tipo di percorso formativo;
- la suddetta società ha inviato in data 29/07/2024 un progetto formativo con relativa offerta economica PG/2024/428818, congruente alle esigenze tecniche ed economiche dell'Ente **ALLEGATO 1** della presente determinazione;

Precisato che, trattandosi di forniture di beni e/o servizi di importo inferiore a € 140.000,00, detto servizio, per tipologia e importo, rientra nel disposto dell'art. 50, comma 1, lett. b) del d.lgs. 36/2023;

Ritenuto di provvedere all'affidamento diretto alla società tramite Trattativa Diretta sul MePa nella classe merceologica "Servizi di Formazione" con CPV 80500000-9;

Dato atto che in data 17/09/2024 è stata pubblicata in MePa la TD N. 4648413, a cui la società FONDAZIONE CUOA ha risposto presentando la sua offerta tecnica ed economica, che prevede un prezzo di **€ 3.200,00** = (tremiladuecento,00), IVA esente ai sensi dell'art. 14,

c. 10 della L. 537/1993, per ogni **gruppo** di lavoro **interservizio da 16 ore**, e **€ 2.000,00** = (duemila,00), IVA esente ai sensi dell'art. 14, c. 10 della L. 537/1993, per ogni **gruppo** di lavoro **intra servizio da 10 ore**, per un **valore massimo totale del contratto pari ad € 26.800,00** = (ventiseimilaottocento,00), IVA esente ai sensi dell'art. 14 c. 10 della L. 537/1993;

Dato atto:

- del rispetto delle disposizioni di cui all'art. 14, comma 6, del d.lgs. 36/2023, in materia di divieto di frazionamento artificioso della spesa;
- del principio di rotazione come da art. 49 del d.lgs. 36/2023, in quanto la società FONDAZIONE CUOA non risulta operatore economico affidatario del precedente contratto nella medesima categoria di servizi;
- che FONDAZIONE CUOA ha compilato un'autodichiarazione nella quale attesta:
 - di essere in regola su quanto previsto dall'art. 94 del d. lgs. 36/2023 in materia di cause di esclusione
 - di assumere gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari, in particolare di trasmissione dei dati relativi al conto dedicato al rapporto contrattuale;
 - di aver preso visione del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" D.P.R. 62/2013 e ss.mm.ii. e del "Codice di comportamento interno" approvato con la D.G. 314/2018 e modificato dalla D.G. 78/2023;
- che trattandosi di procedura di affidamento di cui all'art. 50, c. 1, lett. b) del d. lgs. 36/2023, di importo inferiore a € 40.000,00, le verifiche su quanto dichiarato nell'autodichiarazione di possesso dei requisiti verranno effettuate ex-post nel caso il contratto venga sorteggiato per i controlli a campione come da art. 52 del d. lgs. 36/2023;
- il Servizio Formazione ha comunque provveduto a consultare il DURC (Documento unico di regolarità contributiva) in corso di validità di FONDAZIONE CUOA e il Casellario delle annotazioni ANAC;

Visti:

- il "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" di cui al D.P.R. 62/2013 e il Codice di comportamento interno approvato con D.G. 314/2018 e modificato dalla D.G. 78/2023;
- il "Protocollo di legalità" sottoscritto il 17/09/2019 tra la Regione Veneto, le Prefetture della Regione Veneto, l'ANCI Veneto e l'UPI Veneto (art.1, comma 17 della L. 190/2012) il cui mancato rispetto costituisce causa di risoluzione del contratto;

Dato atto che:

- il Responsabile Unico del Progetto di cui all'art. 15 del d.lgs. 36/2023 è la dott.ssa Martina Semenzato;
- il Direttore firmatario del presente atto non si trova in situazione di conflitto d'interesse e che non sussistono conflitti di interesse in capo al Responsabile Unico del Progetto ai sensi dell'all. 1 del PIAO 2024-2026, come da dichiarazione acquisita con PG/2024/452987;
- con riferimento al controllo di regolarità amministrativa e contabile nella fase preventiva, è rispettato quanto previsto dall'art. 6, comma 2 del Regolamento sul sistema dei controlli interni, approvato con deliberazione di C.C. 16/2013,

DETERMINA

1. di procedere, per i motivi descritti in premessa, all'affidamento diretto ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. b) del d.lgs. 36/2023, tramite Trattativa diretta nel MePa, del servizio di formazione **"La cultura del feedback-Laboratorio formativo per migliorare la comunicazione nel gruppo di lavoro"** rivolto ai dipendenti del Comune di Venezia, in base alle motivazioni e secondo le modalità esplicitate in premessa, per un valore di **€ 26.800,00** = (ventiseimilaottocento,00), IVA esente ai sensi dell'art. 14 c. 10 della L. 537/1993, a **FONDAZIONE CUOA - Centro universitario di organizzazione aziendale**, con sede Via

Marconi 103, Altavilla Vicentina (VI), **P.IVA 02645700242**, stabilendo che, ai sensi dell'art. 192 del d.lgs. 267/2000:

- a) il fine che il contratto intende perseguire è quello di dare la possibilità a tutti i dipendenti di acquisire conoscenze fondamentali in materia di comunicazione per migliorare le relazioni all'interno dei gruppi di lavoro;
- b) l'oggetto del contratto è il servizio di formazione sul tema sopracitato;
- c) le clausole contrattuali saranno quelle fissate nel MePa allegate alla TD N. 4648413;
- d) l'importo è stato complessivamente quantificato in **€ 26.800,00** = (ventiseimilaottocento,00), IVA esente ai sensi dell'art. 14 c. 10 della l. 537/1993;
- e) la modalità di scelta del contraente a cui affidare il servizio è avvenuta nel rispetto dell'art. 50, comma 1, lett. b) del d.lgs. 36/2023 e l'affidamento sarà stipulato nel MePa tramite TD;

2. di dare atto che la prestazione verrà resa nel periodo novembre 2024 – dicembre 2025 presso il centro di formazione Itaca del Comune di Venezia, Viale San Marco 154, Mestre Venezia;

3. di dare atto che il servizio verrà erogato per un numero **massimo** di **11 gruppi** di lavoro di cui **4 interservizio** da 16 ore e **7 intra servizio** da 10 ore;

4. di impegnare a favore di **FONDAZIONE CUOA - Centro universitario di organizzazione aziendale**, con sede Via Marconi 103, Altavilla Vicentina (VI), **P.IVA 02645700242**, la somma totale di **€ 26.800,00 = (ventiseimilaottocento,00)**, IVA esente ai sensi dell'art. 14, c. 10 della l. 537/1993;

5. di dare atto che il CIG verrà inserito in fase di liquidazione;

6. di imputare la spesa come di seguito riportato:

- **€ 6.400,00** = (seimilaquattrocento,00), (2 gruppi da € 3.200,00) sul **Bilancio 2024** capitolo/art **3003/204** "Acquisto di servizi per formazione e addestramento", PERS.GEDI.023 "Formazione per il personale", codice gestionale 999 "Altre spese per formazione e addestramento n.a.c.";
- **€ 20.400,00** = (ventimilaquattrocento,00), (2 gruppi da € 3.200,00 e 7 gruppi da € 2.000,00) sul **Bilancio 2025** capitolo/art **3003/204** "Acquisto di servizi per formazione e addestramento", PERS.GEDI.023 "Formazione per il personale", codice gestionale 999 "Altre spese per formazione e addestramento n.a.c.";

7. di dare atto che la fatturazione avvenga al termine del percorso di ogni gruppo di lavoro e che le fatture verranno liquidate entro 30 gg;

8. di pubblicare la presente determinazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. 33/2013 in combinato disposto con l'art. 28, comma 2 del d.lgs. 36/2023 come esplicitato nell' All. 1 del vigente PIAO 2024-2026;

9. di dare atto che il rispetto della previsione di cui all'art. 183, comma 8 del d.lgs. 267/2000 viene attestato dal Responsabile del Servizio Finanziario con l'apposizione del visto di regolarità contabile, secondo quanto disposto con circolare dalla Direzione Finanziaria prot. 521135 del 09/11/2016;

10. di dare atto che l'esecutività del presente provvedimento è subordinata all'apposizione del visto di regolarità contabile, ai sensi dell'art. 183, comma 7 del d.lgs. 267/2000.

*Il Direttore
dott. Lulzim Ajazi

* Il presente documento risulta firmato digitalmente ai sensi del C.A.D. (d.lgs. 82/2005 e ss.mm.ii.) ed è conservato nel sistema di gestione documentale del Comune di Venezia. L'eventuale copia del presente documento informatico viene resa ai sensi degli artt. 22,23 e 23 ter del medesimo d.lgs.

ALLEGATO 1 progetto formativo con relativa offerta economica PG/2024/428818

CITTA' DI
VENEZIA



Direzione Finanziaria
Settore Bilancio e Contabilità Finanziaria

PDD/ 2024 / 2010

Espletati gli accertamenti si esprime:

- ai sensi dell'art.147 bis del D.Lgs. 18/08/2000, n. 267, parere favorevole di regolarità contabile e visto di attestazione della copertura finanziaria;
- ai sensi dell'art.183 comma 7 del D.Lgs. 18/08/2000, n. 267, visto di regolarità contabile

Il Dirigente Responsabile



Città di Venezia

San Marco 4136
30124 Venezia
www.comune.venezia.it
C.F. e partita iva 00339370272

COPERTURA FINANZIARIA

dell'impegno di spesa n. 15590/2024 del 02/10/2024 - NON ESECUTIVO "PERS.GEDI.023-Formazione per il personale. Determinazione a contrarre. Affidamento diretto " "PERS.GEDI.023-Formazione per il personale. Determinazione a contrarre. Affidamento diretto per la fornitura di servizi di formazione del personale nel periodo novembre 2024–dicembre 2025. Impegno di spesa. Bilancio 2024 e Bilancio 2025 cap./art. 3003/204 Acquisto per servizi di formazione e addestramento cod. gest. 999. Altre spese per formazione e addestramento."
autorizzazione Proposta di determina 2010/2024 del 17/09/2024

L'impegno di spesa numero 15590/2024 e' PROVVISORIO e cosi' formato:

		Importo
<i>Capitolo</i>	01101.03.003003204 - ACQUISTO DI SERVIZI PER FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO - Comp. 2024	6.400,00
<i>Resp. servizio</i>	GESTIONE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E AFFARI INTERNI	
<i>Siope/P.Fin.</i>	U.1.03.02.04.999 - Acquisto di servizi per altre spese per formazione e addestramento n.a.c.	
<i>Fornitore</i>	FONDAZIONE CUOA - CENTRO UNIVERSITARIO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE* Cod.Fisc. 02645700242 P.Iva 02645700242	
<i>Tipo Spesa</i>	805 - PERSGEDI023 - formazione per il personale	
<i>Tipo Finanz.</i>	241 - 019.999 - ENTRATE CORRENTI	
<i>Cassa</i>	9999 - 9999 - CASSA LIBERA	
<i>Capitolo</i>	01101.03.003003204 - ACQUISTO DI SERVIZI PER FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO - Comp. 2025	20.400,00
<i>Resp. servizio</i>	GESTIONE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E AFFARI INTERNI	
<i>Siope/P.Fin.</i>	U.1.03.02.04.999 - Acquisto di servizi per altre spese per formazione e addestramento n.a.c.	
<i>Fornitore</i>	FONDAZIONE CUOA - CENTRO UNIVERSITARIO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE* Cod.Fisc. 02645700242 P.Iva 02645700242	
<i>Tipo Spesa</i>	805 - PERSGEDI023 - formazione per il personale	
<i>Tipo Finanz.</i>	241 - 019.999 - ENTRATE CORRENTI	
<i>Cassa</i>	9999 - 9999 - CASSA LIBERA	
Totale:		26.800,00

e la sua copertura finanziaria e' la seguente:

01101.03.003003204 a competenza 2024 al 02/10/2024

Stanziamiento di bilancio	160.000,00 +
Impegni precedenti	130.982,00 -
Disponibilita' di bilancio prima del presente impegno	29.018,00 =
Ammontare del presente impegno	6.400,00 -
Disponibilita' di bilancio dopo il presente impegno	22.618,00 =

01101.03.003003204 a competenza 2025 al 02/10/2024

Stanziamiento di bilancio	160.000,00 +
Impegni precedenti	51.390,00 -
Disponibilita' di bilancio prima del presente impegno	108.610,00 =
Ammontare del presente impegno	20.400,00 -
Disponibilita' di bilancio dopo il presente impegno	88.210,00 =

Area Economia e Finanza

COMUNE DI VENEZIA, lì 02 ottobre 2024

LA CULTURA DEL FEEDBACK

LABORATORIO FORMATIVO PER MIGLIORARE LA
COMUNICAZIONE NEL GRUPPO DI LAVORO

A cura di CUOA Business School per il Comune di
Venezia



CITTA' DI
VENEZIA

29 LUGLIO 2024



INDICE

CUOA BUSINESS SCHOOL

PROGETTI CUSTOM CUOA

PREMESSA

APPROCCIO TAILOR-MADE

DESTINATARI E OBIETTIVI

MAPPA DEL PROGETTO

MICROPROGETTAZIONE E ALLINEAMENTO INIZIALE

PERCORSO DI FORMAZIONE INTERGRUPPO

QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE CRITICITÀ E PRIORITÀ

LABORATORIO FORMATIVO INTRAGRUPPO

ALLINEAMENTO E RESTITUZIONE ALLA COMMITTENZA

SVILUPPO DEL PROGETTO

FACULTY E TEAM DI PROGETTO

APPROCCIO METODOLOGICO

OFFERTA ECONOMICA





CUOA BUSINESS SCHOOL

Imprenditori, manager, professionisti e giovani: ognuno ha una storia da raccontare, una strada da intraprendere, un futuro da scegliere.

Metterli al centro significa guidarli nella direzione che è propria di ciascuno. Perché il successo, per noi, non è solo una promessa. È un **percorso**.

CUOA è la business school di più lunga tradizione oggi attiva in Italia. Nasce nel 1957 all'interno della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova per volontà di un ampio sistema istituzionale, economico e imprenditoriale rappresentativo del territorio del NordEst. La missione data allora e ancora oggi perseguita è di contribuire alla creazione e allo sviluppo di una **moderna classe dirigente**, sia nel settore privato che nel pubblico. CUOA la realizza con attività di alta formazione e di informazione, combinando nei propri percorsi formativi teoria e prassi, ricerca e risultato, metodo e innovazione. Accanto ai soci fondatori, CUOA annovera 168 imprese come soci sostenitori e 17 università sostenitrici, rappresentando un modello originale e unico nel panorama italiano.

Fin dal 1957 CUOA Business School è il punto di riferimento per:

- qualità dell'offerta formativa
- estrema flessibilità delle proposte
- continua attività di ricerca e informazione sui pilastri della moderna cultura imprenditoriale
- relazioni stabili con le imprese e le organizzazioni.

PROGETTI CUSTOM CUOA

La mission CUOA nella formazione customizzata punta a definire e strutturare, in sintonia e in accordo con l'azienda, la migliore soluzione per rispondere in modo concreto alle specifiche **esigenze** e **aspettative** dell'organizzazione.

Il supporto all'impresa nella fase di analisi dei propri fabbisogni organizzativi e formativi, ha l'obiettivo di sviluppare le competenze tecnico-specialistiche e le abilità gestionali e manageriali del capitale umano dell'azienda.

Si tratta di progetti costruiti **su misura** per la singola organizzazione. La formazione diventa quindi un vero e proprio intervento sartoriale, «tailor made», progettato **congiuntamente** e in modo personalizzato sulla base delle esigenze dell'azienda committente.

Personalizza la tua esperienza
formativa con un progetto
Custom CUOA



Guarda il video



PREMESSA



Il presente progetto nasce a valle del percorso formativo denominato “Colloqui di Feedback” promosso dal Servizio Formazione del Comune di Venezia nel biennio 2022/2023 e rivolto alle PO con lo scopo di potenziarne le competenze trasversali legate al ruolo e diffondere la cultura del feedback.

Il dare e il ricevere feedback all'interno di un gruppo di lavoro sono due lati della stessa medaglia e rappresentano entrambi un momento cruciale come contributo alla crescita e al successo del team, promuovendo la comunicazione efficace, il miglioramento continuo e il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Con la presente proposta CUOA Business School intende supportare il Comune di Venezia nella realizzazione di un progetto formativo che possa capitalizzare i risultati e le buone pratiche emersi dal percorso che ha coinvolto le PO, estendendo al personale che riferisce a queste ultime l'opportunità di rafforzare le proprie competenze comunicative. Il fine ultimo del progetto sarà quello di promuovere, all'interno di ciascun servizio, una comune cultura del feedback insieme a modalità di relazione e di lavoro condivise per massimizzare l'efficacia del team.

APPROCCIO TAILOR-MADE



La proposta intende supportare **il Comune di Venezia** nella progettazione e realizzazione di un percorso esclusivo.

Aspetto distintivo del percorso sarà la **personalizzazione dei contenuti in un'ottica sartoriale coerente con la visione e la strategia dell'Ente**. Lo sviluppo degli step didattici, attraverso il confronto e il dialogo con la Committenza, sarà coerente e allineato sia ai valori guida dell'Ente e al suo modello di organizzativo, sia alla strumentazione operativa in essere.

L'articolazione proposta nel presente documento è pensata per garantire al Comune di Venezia la migliore efficacia formativa possibile. Trattandosi di un progetto «su misura» basato sulle esigenze espresse sarà possibile – tramite confronto con la Committenza - selezionare i contenuti di maggiore interesse e/o integrare i temi proposti all'interno dei moduli.

Al fine di assicurare la customizzazione verranno organizzati i necessari momenti di **microprogettazione**, con il coinvolgimento della faculty del progetto.



DESTINATARI E OBIETTIVI

Il percorso di formazione è rivolto al **personale del comparto** del Comune di Venezia che verrà individuato dalla Committenza nell'ambito di **diversi servizi**. In particolare, sarà coinvolto il personale che risponde alle PO che hanno recentemente concluso il percorso formativo in tema di Colloqui di feedback.

Il macro-obiettivo dell'attività sarà quello di proporre ai partecipanti spunti di riflessione, metodi di lavoro e strumenti operativi in grado di aiutarli a raggiungere un **cambiamento concreto** nel proprio **modo di comunicare e relazionarsi** nel contesto di lavoro.

Il corso intende, infatti, rappresentare un vero e proprio **laboratorio formativo** in cui, con metodologie pratiche e interattive, i partecipanti avranno la possibilità di analizzare, rileggere e sperimentare comportamenti, attività, relazioni e di focalizzarsi sul proprio modo di comunicare e di essere parte di un gruppo di lavoro.

MAPPA DEL PROGETTO





MICROPROGETTAZIONE E ALLINEAMENTO INIZIALE

Prima dell'avvio del corso sarà organizzato un **incontro preliminare tra i referenti del Comune di Venezia, docente e Team CUOA**, dedicato a definire in modo puntuale i contenuti del percorso di formativo.

La **microprogettazione** dell'intervento rappresenta la **fase cruciale dell'attività di sviluppo del percorso** in quanto consente di:

- identificare necessità ed esigenze specifiche in termini di bisogni da soddisfare e carenze da colmare
- definire la priorità tra gli obiettivi del corso
- prefigurare il modello di intervento (specifica degli obiettivi di apprendimento; dettaglio dei contenuti)
- condividere strumenti operativi ed eventuali casi da utilizzare durante i lavori di gruppo.

L'incontro sarà anche l'occasione per un **allineamento rispetto ai contenuti dei moduli formativi online** in tema di comunicazione già **messi a disposizione dei partecipanti** dal Servizio Formazione in modo che le sessioni formative proposte possano rappresentare un continuum, considerando come «prerequisiti» alcuni concetti di base.

Durata

Gli incontri con la Committenza verranno realizzati in modalità **on-line** e avranno una durata variabile dai 30 ai 60 minuti.

PERCORSO DI FORMAZIONE INTERGRUPPO COMUNICARE CON EMPATIA ED EFFICACIA NEL GRUPPO DI LAVORO



Obiettivi

- far comprendere l'importanza della comunicazione e delle relazioni interpersonali nel promuovere un ambiente lavorativo positivo e produttivo
- identificare i fattori che influenzano la qualità delle relazioni e imparare ad adottare strategie per migliorarle
- sviluppare competenze comunicative efficaci per favorire, nel gruppo di lavoro, la condivisione di obiettivi e la collaborazione
- guidare i partecipanti in un percorso che parta dalla consapevolezza del proprio stile di comunicazione, passando attraverso il mondo della linguistica e di come il linguaggio impatta anche la sfera delle emozioni
- apprendere le strategie per applicare la comunicazione nei contesti più sfidanti e complessi, ovvero le obiezioni e le lamentele da parte di utenti e/o dai colleghi, e per ridurre la possibile conflittualità dovuta a bias comunicativi.

Destinatari

Personale del comparto afferente a servizi diversi, 15 persone per edizione

Durata

16 ore organizzate in 4 moduli di 4 ore ciascuno

Modalità didattica e sede

In presenza, presso il Centro di Formazione Itaca a Mestre (VE)



MODULO 1 - ASCOLTO ED EMPATIA

Obiettivo

Conoscere e utilizzare i principali strumenti per gestire relazioni comunicative efficaci, riflettendo su come il linguaggio impatti anche sulla sfera delle emozioni.

Contenuti

- I diversi tipi di ascolto
- L'ascolto attivo e le sue tecniche
- Lavorare usando le proprie emozioni: l'empatia
- Conoscere e Conoscersi: come gestire la differenza...e le proprie emozioni

Durata

4 ore



MODULO 2 – STILI DI COMUNICAZIONE

Obiettivo

Far emergere consapevolezza sugli stili comunicativi individuali.

Contenuti

- Azioni e reazioni nelle relazioni interpersonali
- Uno, due o centomila? Molte facce della stessa medaglia...
- Atteggiamenti e comunicazione: come gestire le principali situazioni di comunicazione con i collaboratori/colleghi in relazione agli specifici ruoli
- L'assertività nel lavoro: comprendere l'altro e far capire le proprie ragioni

Durata

4 ore



MODULO 3 – LA GESTIONE DEL FEEDBACK

Obiettivo

Favorire un contesto relazionale basato sulla cultura del feedback

Contenuti

- Il feedback come verifica dell'efficacia comunicativa
- La cultura del feedback
- Strategie per fare e ricevere la critica
- Strategie per accettare il feedback in modo costruttivo e non difensivo

Durata

4 ore



MODULO 4 – IL CONFLITTO: CONOSCERLO PER GESTIRLO

Obiettivo

Saper far emergere le divergenze gestendo l'eventuale conflitto

Contenuti

- Le caratteristiche del conflitto
- Il conflitto organizzativo come potenziale risorsa
- Tipologie di conflitto: come riconoscerle e come intervenire
- I bias comunicativi: conoscerli per prevenire ostacoli e conflitti
- Gestire il conflitto in maniera efficace: la negoziazione

Durata

4 ore



QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE CRITICITÀ E PRIORITÀ

Al termine del percorso formativo e in vista della realizzazione dei laboratori intra-servizio si prevede di somministrare ai partecipanti un **questionario** per rilevare le **criticità riscontrate** e le **priorità di intervento identificate** con riferimento alla comunicazione nel gruppo di lavoro, nello specifico contesto lavorativo.

I risultati, **analizzati in modo aggregato per servizio**, potranno fornire informazioni utili:

- al docente/coach per meglio orientare l'attività laboratoriale
- alle PO dei servizi interessati, come fotografia del percepito da parte dei loro collaboratori
- ai referenti del Servizio Formazione e Sviluppo organizzativo per stabilire quali Servizio coinvolgere prioritariamente.

Il questionario sarà somministrato ai partecipanti a cura dello staff CUOA, in modalità on line.

Lo strumento sarà organizzato in modo snello ma efficace, prevedendo domande prevalentemente chiuse per facilitare la lettura dei dati. Le aree indagate faranno riferimento a:

- principali difficoltà nella comunicazione all'interno del tuo gruppo di lavoro
- criticità nella collaborazione con i colleghi all'interno del proprio servizio
- proposte di miglioramento per rendere la comunicazione e il lavoro di squadra più efficaci
- aspettative per il laboratorio.



LABORATORIO FORMATIVO INTRAGRUPPO

TECNICHE E STRUMENTI PER ESSERE UN TEAM DI SUCCESSO

Obiettivi

Il laboratorio si propone di agevolare nei partecipanti un **percorso di consapevolezza** sul **proprio ruolo all'interno del gruppo** di lavoro, al fine di diventare motori di un miglioramento del clima organizzativo e relazionale all'interno del team e sviluppare la capacità di lavorare insieme trasversalmente per obiettivi. In particolare, i partecipanti, sotto la guida del docente/coach, saranno accompagnati a:

- creare consapevolezza su cosa significa “davvero” essere team e lavorare come tale
- identificare quali sono le competenze trasversali che fanno la differenza e sapersi mettere in discussione rispetto alla propria capacità di agirle nei diversi contesti
- dotarsi di strumenti e approcci spendibili nella quotidianità che consentano di migliorare la comunicazione e le relazioni
- sperimentare, nel contesto protetto dell'aula, un confronto sincero su come passare dall'aula alla quotidianità.

Destinatari

Personale afferente a uno stesso servizio, un gruppo da 6 a 15 persone massimo per edizione. Per massimizzare l'efficacia dell'attività si suggerisce il coinvolgimento della/e PO di riferimento.

Durata

10 ore organizzate in 2 sessioni di 4 ore in presenza + un follow-up di 2 ore online.

Modalità didattica e sede

In presenza, presso il Centro di Formazione Itaca a Mestre (VE) + online su Zoom (o Teams)



SESSIONE 1 – LA COMUNICAZIONE NEL GRUPPO DI LAVORO: DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Obiettivo

Il focus dell'incontro sarà un confronto, guidato dal docente/coach, sulle **sfide attuali nella comunicazione all'interno del team** con un contestuale riallineamento sulle competenze apprese in aula per applicarle nel concreto al proprio gruppo di lavoro.

Per favorire l'efficacia dell'attività sarà fondamentale creare, in aula, un ambiente inclusivo e aperto dove i partecipanti si sentano a proprio agio nel condividere le proprie esperienze e opinioni.

Contenuti

- Fondamenti della comunicazione nel (nostro) team
- Chiedere e dare feedback: buone pratiche di team

Durata

4 ore

SESSIONE 2 – CONDIVIDERE STRUMENTI E METODI



Obiettivo

L'incontro sarà focalizzato sulla definizione di **modalità comunicative condivise**, supportate da **strumenti ad hoc**, con l'obiettivo di favorire il flusso delle informazioni, creare coesione e aumentare l'efficienza complessiva, contribuendo al successo del team e al raggiungimento dei suoi obiettivi.

Output

I partecipanti, in gruppo unico o in eventuali sottogruppi, dovranno lavorare alla messa a punto di **strumenti di lavoro condivisi**. La scelta degli strumenti dipenderà dalle esigenze specifiche del team e dalle preferenze individuali dei membri, ma saranno accomunati dalla finalità di servire a migliorare l'efficienza e la collaborazione

A titolo esemplificativo potranno essere creati Vademecum, Linee guida ecc.

Durata

4 ore



SESSIONE 3 - FOLLOW UP

Obiettivi:

Il laboratorio di comunicazione si chiude con un ulteriore momento, distanziato nel tempo, al fine di verificare come si sta svolgendo la “pratica” di quanto appreso e discusso nelle fasi precedenti del percorso.

L'incontro di follow up, guidato dal docente/coach, permetterà al gruppo di riflettere insieme sulla messa in pratica delle competenze chiave, sui punti di forza e sulle criticità incontrate nel passare dalla teoria alla pratica applicazione dei nuovi strumenti, individuando alcune possibili soluzioni/azioni di miglioramento per superare eventuali ostacoli.

L'incontro sarà anche occasione per:

- raccogliere i feedback sull'esperienza del laboratorio e sui progressi individuali
- identificare aree di miglioramento e sviluppo di piani d'azione per continuare a potenziare le competenze comunicative.

Durata:

2 ore in plenaria, online. Il follow up verrà realizzato non prima di un mese dal termine delle attività per mettere a disposizione dei partecipanti un tempo utile e sufficiente a sperimentare nella pratica quotidiana i nuovi strumenti



ALLINEAMENTO E RESTITUZIONE ALLA COMMITTENZA

I momenti di allineamento/restituzione alla Committenza saranno molteplici durante lo svolgimento del progetto.

Oltre agli incontri preliminari, si prevede di realizzare:

- un **incontro di allineamento al termine della prima edizione del corso**, che in questo senso rappresenta l'edizione pilota, suscettibile di aggiustamenti e ritature in relazione a possibili elementi di miglioramento emersi in corso d'opera, sia dai feedback dei partecipanti che dal confronto con i referenti del Servizio Formazione e Sviluppo Organizzativo;
- un **incontro al termine della prima annualità** di attività per valutarne l'efficacia e per considerare eventuali ritature nella prospettiva di estendere il progetto formativo al restante personale nel 2025; se di interesse per la Committenza, l'incontro offrirà anche l'occasione di confronto sull'opportunità di una ripresa periodica di temi ulteriori legati allo sviluppo organizzativo e alla condivisione di valori, obiettivi e metodi di lavoro (*ciclo continuo di miglioramento degli interventi*).

Durata

Gli incontri con la Committenza verranno realizzati in modalità **on-line** e avranno una durata variabile dai 30 ai 60 minuti.

FACULTY E TEAM DI PROGETTO



COORDINAMENTO

Il coordinamento è a cura del Team Custom CUOA in stretto accordo con il Servizio Formazione e Sviluppo Organizzativo del Comune di Venezia. In particolare sarà coinvolta:

Francesca Sala - Project Manager, Area Custom CUOA Business School

Elena Ruda - Education Advisor custom , CUOA Business School

FACULTY CUOA BUSINESS SCHOOL

Per il progetto verranno individuati professionisti all'interno della Faculty CUOA, composta da docenti universitari, professionisti, consulenti senior e manager d'azienda, con una consolidata e qualificata competenza nelle aree tematiche oggetto di sviluppo. La diversa provenienza assicura l'integrazione tra una corretta impostazione metodologica e le esperienze applicate e rappresenta un canale preferenziale per lo sviluppo manageriale dei partecipanti, attraverso l'accesso ad un sistema relazionale qualificato

SVILUPPO DEL PROGETTO



- **Articolazione:**
 - Incontro preliminare con la Committenza (micro-progettazione), online
 - Formazione intergruppo, durata 16 ore per ciascuna edizione
 - Laboratorio formativo intragruppo, 10 ore
 - Incontro di allineamento con la Committenza al termine della prima edizione, online
 - Incontro di restituzione finale al termine delle edizioni 2024/2025, online

- **Metodologie didattiche**
 - Inquadramento teorico concettuale
 - Contestualizzazione dei contenuti rispetto al contesto specifico del Comune di Venezia
 - Esempi, casi e buone pratiche
 - Strumenti di auto-osservazione
 - Simulazioni, role play e lavori di gruppo

- **Durata globale:** orientativamente 6 mesi per la realizzazione delle prime edizioni (2 intergruppo, 3 intragruppo) richieste a cavallo tra autunno 2024 e inizio 2025. Si conferma la disponibilità a proseguire l'attività nel 2025, come da indicazioni della Committenza

- **Location:** presso la sede dell'Ente, Viale San Marco 154, Venezia Mestre

- **Lingua:** italiano

APPROCCIO METODOLOGICO



- **Rigore scientifico e concretezza operativa:** i contenuti proposti avranno un taglio scientifico rigoroso, ma al tempo stesso una forte concretezza operativa per una chiara contestualizzazione rispetto al contesto del Comune.
- **Allineamento e co-progettazione:** l'indirizzo del progetto dovrà essere necessariamente allineato con le strategie e i valori di un ente pubblico; anche i contenuti di dettaglio dovranno essere allineati alle scelte di policy operative e ai modelli interni in uso. Tutto questo richiederà una collaborazione in termini di co-progettazione iniziale e di coordinamento didattico, con il coinvolgimento della Committenza, per assicurare un perfetto allineamento lungo tutto il progetto.
- **Flessibilità e tempestività:** CUOA, alla luce della sua consolidata esperienza nel lavorare a mercato con le aziende e con le PA e della partnership con un rilevante numero di docenti (tutti di fascia senior), garantisce una notevole flessibilità e tempestività nella programmazione e realizzazione delle diverse attività formative.

OFFERTA ECONOMICA

Attività	Valore unitario	Quantità	Valore totale
Percorso formativo intergruppo (16 ore)	€ 3.200,00	2	€ 6.400,00
Laboratorio formativo (10 ore)	€ 2.000,00	3	€ 6.000,00
Valore totale			€ 12.400,00 (I.V.A. esente)

L'importo è comprensivo di:

- analisi dei fabbisogni del committente
- micro progettazione e coordinamento didattico, con incontri di allineamento e personalizzazione iniziale, in itinere, finale
- realizzazione di tutte le attività didattiche indicate nel documento
- fornitura materiale didattico in formato digitale
- rimborso spese di trasferta del docente.

Modalità di fatturazione: alla sottoscrizione del contratto; pagamento a 30 giorni.

Validità della proposta: entro il 29 agosto 2024.

CUOA Business School

Villa Valmarana Morosini
36077 Altavilla Vicentina (VI)
tel. 0444 333782
fax 0444 333995

www.cuoa.it

