

	<b>CONVENZIONE</b>		<b>Mod.23_IO04 - PG07</b>
		Rev. 01	22/12/2021
		Pag.1 di 1	

**Incarico Triennio 2023-2024 per la formazione e accompagnamento  
all'empowerment di ruolo e comunicazione interna**

**Gara n: 3456**

**CIG: 97368227B2**

## Sommario

Art. 1 (Premesse ed allegati).....	3
Art. 2 (Oggetto dell'incarico).....	3
Art. 3 (Prestazioni oggetto della convenzione).....	3
Art. 4 (Durata dell'incarico) .....	4
Art. 5 (Rinnovo) .....	4
Art. 6 (Penalità e risoluzione della convenzione) .....	5
Art. 7 (Competenze) .....	5
Art. 8 (Modalità di pagamento) .....	5
Art. 9 (Varianti) .....	6
Art. 10 (Obblighi dell'incaricato relativi alla tracciabilità dei flussi finanziari).....	6
Art. 11 (Trattamento dei dati personali) .....	6
Art. 12 (Controversie).....	6
Art. 13 (Note) .....	6

*La data della stipula è quella corrispondente all'ultima delle firme digitali apposta dalle parti*

La presente Convezione è stipulata

Tra

**Ascit S.P.A.**, Società con socio unico Retiambiente Spa, con sede legale in Capannori (LU), Loc. Lammari, Via San Cristoforo, n. 82, capitale sociale € 3.057.062,40 i.v., codice fiscale, Partita IVA e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Lucca 01052230461, il Direttore Generale nella persona di Roger Bizzarri nato a Roma il 18/10/1967, CF BZZRGR67R18H501L munito dei necessari poteri, (di seguito per brevità "Ascit" o la "Committente")

E

**SALEF Srl**, con sede legale in Padova (PD), Via G. Orus, n. 17, capitale sociale € 10.000,00 i.v., codice fiscale, Partita IVA e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Lucca 03571770274, l'Amministratore Delegato nella persona di Alessandro Morabito, nato a Frascati (Rm) il 23/08/1975, CF: MRBLSN75M23D773Y, munito dei necessari poteri, (di seguito per brevità denominata "Salef" o anche "Società")

la Committente e la Società potranno essere denominati singolarmente la Parte e congiuntamente le Parti

#### **Art. 1 (Premesse ed allegati)**

- 1.1. Ad esito delle operazioni di gara della procedura D. L. 76/2020, Ascit S.p.A. affida per l'incarico Triennale di **consulenza e corso formativo accompagnamento all'empowerment di ruolo**, con Determina 3456 del Direttore Generale del 23/03/2023, è stato affidato alla Salef Srl, l'incarico per la formazione all'accompagnamento all'empowerment di ruolo per il prossimo Triennio. È pertanto interesse delle Parti regolamentare i propri rapporti ai termini ed alle condizioni specificati nel presente atto.
- 1.2. La Società, quale soggetto affidatario dell'esecuzione della Convezione, è a perfetta conoscenza del contenuto della documentazione di gara, nessuna esclusa e dichiara di disporre di idonea organizzazione, personale, macchinari ed attrezzature e di quant'altro necessario all'esecuzione del servizio affidato con la presente Convezione, per garantirne l'esecuzione a regola d'arte con gestione a proprio rischio ed organizzazione dei mezzi necessari.
- 1.3. Le premesse e gli allegati costituiscono parte integrante e sostanziale del presente Accordo.

#### **TUTTO CIO' PREMESSO**

*tra le parti come sopra costituite, con la presente scrittura privata da valere nei modi di legge, si conviene e si stipula quanto segue:*

#### **Art. 2 (Oggetto dell'incarico)**

- 2.1. La presente Convezione ha per oggetto l'incarico di consulenza e corso formativo accompagnamento all'empowerment di ruolo (v. Progetto, Allegato 1).

#### **Art. 3 (Prestazioni oggetto della convenzione)**

- 3.1. L'incaricato si impegna ad effettuare, le seguenti prestazioni:

- **Change management:** Rinforzare la consapevolezza manageriale.
- **Miglioramento continuo:** Favorire la percezione di ascolto reciproco, la valorizzazione delle competenze – esperienze, e far emergere la fiducia collettiva.
- **Empowerment di gruppo:** Favorire la condivisione della vision e della reciprocità , rinforzando l’empatia.
- **Community Area Amministrativa:** Aumentare il senso di fiducia e di appartenenza al ruolo e all’azienda.
- **Allineamento team ufficio:** Dare struttura alla partecipazione ed alla corresponsabilità.
- **Gestione del feedback:** Attivare sistematicamente un comportamento di ruolo nel dare e ricevere Feedback.
- **Linguaggio e public speaking:** Arricchire la capacità di comunicazione con i colleghi e in parte con gli utenti.
- **Crescita individuale:** Spazio destinato a tutti coloro che sia per propria iniziativa, sia per suggerimento della DG, sia per suggerimento dei loro responsabili, in modo da porre attenzione ai bisogni di crescita professionale.
- **Comunicazione interna integrata:** Generare coerenza percettiva e comunicativa fra il “dentro” e il “fuori” in un’ottica di Comunicazione integrata. Favorire il fluire delle informazioni.

L’organizzazione del percorso formativo è presentata all’interno dell’Allegato 1 in calce alla presente convenzione

#### **Art. 4 (Durata dell’incarico)**

- 4.1. Il presente incarico ha durata dal 01.10.2022 al 30.06.2024
- 4.2. Ascit S.p.A. rende noto che la durata dell’appalto potrà essere inferiore a quanto previsto al precedente punto 1, nei seguenti casi:
  - a) l’Autorità per il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani - ATO Toscana Costa o l’Autorità all’epoca competente individui altro soggetto gestore del servizio di gestione integrata dei rifiuti di ambito.
  - b) Ascit S.p.A. ,per decisioni assunte dall’organo competente e/o per provvedimenti normativi ,decada dalla gestione del servizio di igiene urbana;
  - c) gli enti affidanti decidano modifiche nei servizi di igiene urbana - indipendentemente dalla volontà di Ascit- che comportino variazioni ritenute essenziali al presente appalto;
  - d) a seguito di deliberazioni Gestore Unico Retiambiente SpA che abbiano conseguenze dirette o indirette sul presente affidamento;
- 4.3. Si specifica sin d’ora che nelle ipotesi a) e b) l’Appaltatore sarà, comunque, tenuto ad eseguire il servizio - e il Contratto avrà validità ed efficacia - fino all’effettivo subentro del nuovo gestore nell’espletamento dei servizi medesimi e avrà diritto al riconoscimento degli importi ad esso dovuti per il servizio effettivamente svolto fino alla data di subentro del terzo gestore; Nelle ipotesi c) e d) il contratto è risolto di diritto.
- 4.4. Le Parti convengono che in ogni caso l’Appaltatore non avrà diritto ad alcuna pretesa risarcitoria, indennizzo, indennità, rimborso o altro compenso eventualmente richiesto da parte dei concorrenti, salvo l’ordinario pagamento delle attività espletate.

#### **Art. 5 (Rinnovo)**

##### **5.1. Omissis**

### **Art. 6 (Penalità e risoluzione della convenzione)**

- 6.1. In caso di adempimento inesatto o inadempimento delle prestazioni professionali nel corso dell'esecuzione dell'incarico, si applicherà per ogni singolo adempimento inesatto o inadempimento, una penale di € 200,00=, previa contestazione fatta anche via PEC dal Responsabile unico del Procedimento.
- 6.2. Le penali saranno da trattarsi direttamente dal compenso spettante, fermo il risarcimento del maggior danno.
- 6.3. Qualora nelle fasi di esecuzione dell'incarico emergessero delle gravi carenze professionali che possono provocare un danno apprezzabile per Ascit SpA, il Responsabile del procedimento, con motivato giudizio e previa notifica al Società interessato, potrà procedere alla revoca dell'incarico affidato. In tal caso al Società sarà dovuto il 70% delle competenze professionali relative alle prestazioni svolte sino alla data della revoca.
- 6.4. Resta fermo in ogni caso il diritto della Stazione appaltante di richiedere la risoluzione per inadempimento della presente convenzione fatto salvo il risarcimento del maggior danno.

### **Art. 7 (Competenze)**

- 7.1. L'importo complessivo dell'incarico di cui al presente atto è fissato in € 72.500,00 (Euro *Settantadueomilacinqueocento/00*), escluso IVA di Legge;
- 7.2. L'importo si intende comprensivo delle spese generali, delle prestazioni speciali e dei compensi accessori per ogni altra attività connessa all'incarico affidato.
- 7.3. Non sarà riconosciuto alcun compenso per prestazioni aggiuntive o altre spese oltre a quanto indicato in offerta.
- 7.4. Verranno inoltre corrisposti, se ed in quanto dovuti, il contributo integrativo di previdenza ed assistenza e l'I.V.A. come per legge.
- 7.5. Ascit SpA è estraneo ai rapporti intercorrenti tra l'incaricato e eventuali collaboratori, consulenti o tecnici specialisti delle cui prestazioni intenda o debba avvalersi qualora il ricorso a tali collaboratori, consulenti o specialisti non sia vietato da norme di legge, di regolamento o contrattuali.
- 7.6. Sono a carico del soggetto incaricato le spese di bollo ed eventuale registrazione e quant'altro relativo al presente disciplinare di incarico.
- 7.7. Qualora durante l'espletamento dell'incarico dovessero verificarsi eventi tali da far presumere un aumento dell'importo delle competenze rispetto al corrispettivo sopraindicato, il soggetto incaricato ne deve dare tempestiva comunicazione al R.U.P. L'incaricato non potrà espletare attività eccedenti a quanto pattuito o che comportino un compenso superiore a quello previsto prima di aver ricevuto l'autorizzazione a procedere del R.U.P. In mancanza di tale preventivo benestare, Ascit SpA non riconoscerà l'eventuale pretesa di onorario aggiuntivo, che comunque dovrà essere determinato nella misura stabilita dalle tariffe professionali di cui al D.M. 4 aprile 2001 al netto del ribasso offerto in sede di gara.

### **Art. 8 (Modalità di pagamento)**

- 8.1. Ai sensi dell'art. 3, comma 1 della Legge 13/08/2010 n. 136, i pagamenti saranno effettuati mediante accredito sul conto corrente dedicato.
- 8.2. A tale scopo si precisa il CIG: 97368227B2.
- 8.3. La fatturazione potrà avvenire con scaglionamento nell'arco del periodo con un importo massimo del circa il 20%.
- 8.4. I pagamenti saranno effettuati entro 60 (sessanta) giorni dalla presentazione della fattura Elettronica.

- 8.5. La Fattura, in unico esemplare e comprensiva di ogni e qualsiasi spesa e competenza sarà emessa per via elettronica. A tal proposito si comunica di seguito il codice univoco da indicare in fattura: **MJ10YNU**.
- 8.6. La fattura emessa NON per via elettronica si considera non emessa.
- 8.7. La fattura deve contenere obbligatoriamente il CIG, quest'ultimo nel campo dedicato al CIG nel modulo della fatturazione elettronica.

#### **Art. 9 (Varianti)**

- 9.1. Qualora per uno dei casi previsti dal D. Lgs n. 50/16, sia necessario introdurre nel corso dell'esecuzione variazioni o addizioni non previste nel contratto, la Società, sentito il Responsabile del Procedimento promuove la redazione di una relazione di variante, indicandone i motivi.
- 9.2. Nessuna sospensione delle prestazioni, modifica o variante in corso d'opera può essere disposta od eseguita in assenza di un formale atto scritto firmato dal R.U.P. In mancanza di tale autorizzazione scritta, il soggetto incaricato sarà responsabile di qualsiasi danno o altro pregiudizio che derivi dallo svolgimento dell'incarico affidato.

#### **Art. 10 (Obblighi dell'incaricato relativi alla tracciabilità dei flussi finanziari)**

- 10.1. La società, assume tutti gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui all'articolo 3 della legge 13 agosto 2010, n. 136 e successive modifiche.

#### **Art. 11 (Trattamento dei dati personali)**

- 11.1. Ai sensi del regolamento (UE) n. 2016/679 (GDPR) e del D.Lgs. n. 196/2003 per quanto non abrogato dal suddetto regolamento, le Parti acconsentono al trattamento dei dati personali contenuti nel presente Contratto, solo ed esclusivamente per le finalità connesse all'adempimento dei relativi obblighi contrattuali.

#### **Art. 12 (Controversie)**

- 12.1. Le parti contraenti Ascit spa e Salef srl, convengono che per qualsiasi controversia relativa alla interpretazione e/o esecuzione del presente contratto, salvo che rientri tra quelle per le quali la legge prevede espressamente l'inderogabilità della competenza per territorio, sarà esclusivamente competente il Foro di Lucca, quale giudice del luogo in cui si è perfezionata la presente convenzione.

#### **Art. 13 (Note)**

- 13.1. La presente scrittura privata sarà registrata soltanto in caso d'uso ai sensi dell'art. 5 - 2° comma - del D.P.R. 26.10.1982, n°634.

Letto, confermato e sottoscritto.

*Documento informatico firmato digitalmente ai sensi del D. Lgs. 82/2005 s.m.i. e norme collegate, il quale sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa*

ASCIT SpA

Salef srl

---

Ai sensi e per gli effetti di quanto previsto all'art. 1341 cod. civ. l'Appaltatore espressamente approva le clausole contenute negli art.: 4 (durata dell'incarico), 6 (Penalità e risoluzione della convenzione), 7 (Competenze), 8 (Modalità di pagamento), 9 (varianti), 10 (Obblighi dell'incaricato relativi alla tracciabilità dei flussi finanziari), 12 (controversie)

La Società:

---

Preso atto del fatto che Ascit SpA ha ottenuto la certificazione ISO 37001 "Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione" e che ha adottato un Codice etico aziendale, un Modello di organizzazione, gestione e controllo redatto ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e delle Misure organizzative per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza redatte ai sensi della L. 190/2012, il sottoscritto si impegna al rispetto assoluto dei principi e valori stabiliti nei documenti sopraindicati, garantendo azioni e comportamenti basati su criteri di trasparenza, correttezza e integrità morale, che impediscano qualsiasi tentativo di corruzione e siano conformi alla politica di prevenzione della corruzione di Ascit e al suo Sistema di gestione ISO37001; l'inosservanza di tale impegno costituirà grave inadempimento contrattuale e legittimerà ASCIT S.p.A. a risolvere il presente contratto con effetto immediato, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 1456 del codice civile, fermo restando il risarcimento dei danni.

La Società:

---

La società, dichiara di non trovarsi in situazione di conflitto di interesse alla data di sottoscrizione del presente contratto e si impegna a segnalare in futuro, nel corso dello svolgimento di questo incarico, ogni eventuale situazione in cui sia ravvisabile, anche solo astrattamente, un contrasto tra interessi propri di natura economica, patrimoniale, personale, familiare, professionale, o di ogni altra natura e l'interesse di Ascit.

La Società:

---

La società dichiara che, nei tre anni precedenti, non ha prestato attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato) presso pubbliche amministrazioni esercitando, in tale ruolo, poteri autoritativi o negoziali nei confronti di Ascit.

La Società:

---



DAL CAMBIAMENTO ALLA TRASFORMAZIONE

---

GENERARE ECCELLENZA NELLA COMPLESSITÀ

SETTEMBRE 2022 – MARZO 2024

## SOMMARIO

---

Il percorso formativo.....	3
Premessa .....	3
Introduzione .....	5
Struttura del percorso formativo .....	6
Progetti proposti .....	7
Piano di comunicazione interna.....	14
Premessa .....	14
Piano di comunicazione interna: lo strumento che fa la differenza .....	15
Pianificazione ore di affiancamento.....	17
Conclusioni .....	18

## IL PERCORSO FORMATIVO

### PREMESSA

---

Il lavoro fin qui svolto all'interno di ASCIT Spa, ha visto coinvolte di fatto tutte le risorse umane dell'organizzazione in **un percorso di carattere formativo e di co-costruzione di processi di miglioramento.**

Lo scopo dell'attività sin qui svolta ha avuto molteplici obiettivi:

- Condividere **linguaggi** comuni
- Generare **empowerment** di carattere formativo
- Favorire l'emersione delle percezioni e delle aspettative valoriali
- Favorire l'aumento di una **consapevolezza di ruolo**
- Promuovere una **partecipazione attiva** verso la corresponsabilità
- Facilitare l'assunzione **di comportamenti di ruolo** relativamente alle soft skills
- Favorire l'emersione e l'esplicitazione di **aspettative reciproche**
- Rinforzare il bagaglio teorico in merito alle **competenze sistemiche e manageriali.**

Come tutti processi di crescita e di sviluppo le attività formative hanno potuto accompagnare anche scelte di carattere organizzativo e di assesment, avvenute nel frattempo all'interno di ASCIT.

Tutto ciò che ha caratterizzato il percorso fin qui svolto è stato altresì sostenuto da materiali didattici e da report al fine di restituire all'azienda costantemente i contenuti principali del lavoro svolto sia per rinforzare la "**cassetta degli attrezzi**" dei partecipanti.

Trattandosi di un percorso che ha visto coinvolti diversi soggetti e diverse categorie professionali, anche attraverso metodologie partecipate e di *problem solving*, tutto il materiale emerso ci consente ora di poter proporre una seconda fase di lavoro finalizzata a “**portare a terra**” quanto appreso e soprattutto a dare “**sistema**” e **continuità** all’interno dell’azienda per tutti quei processi ormai imprescindibili per una realtà come ASCIT.

Ci riferiamo a processi che hanno a che vedere con i seguenti elementi:

- La comunicazione interna
- La rappresentazione e la concretizzazione dei **valori aziendali** attraverso **comportamenti** coerenti che vengano rinforzati e resi visibili
- La gestione del **feedback** individuale e di team
- L’utilizzo di **linguaggi** scritti e parlati idonei al ruolo ricoperto
- La **generazione di contesti** che favoriscano in modo continuativo la partecipazione e il *collaborative problem solving*

Questi elementi devono poter rappresentare **uno stile aziendale** che proceda all’interno di una evoluzione sistemica continua e consapevole. Questo per dire che il nutrimento e il rafforzamento di tali elementi non possono rappresentare una occasionalità ma **un modus operandi** come per tutti gli altri processi aziendali.

Il nostro intento è quello di sostenere i processi da attivare con un affiancamento (con più o meno presenza a seconda degli aspetti), e dall’altro di **favorire l’assunzione di responsabilità del “far proprio” l’evolvere del sistema**, da parte di ASCIT e del suo board.

## INTRODUZIONE

---

Il progetto di seguito descritto cercherà di adempiere ad alcune importanti **funzioni** quali:

- Favorire all'interno dell'azienda la **progettazione e il consolidamento** di processi trasversali che diventino parte integrante del sistema
- Fornire ulteriori strumenti per **arricchire i diversi comportamenti** di ruolo
- **Accompagnare** le figure del management e del middle management attraverso percorsi partecipati sia in linea che trasversali
- Supportare e affiancare i diversi settori – uffici in un cammino di sempre maggiore **trasparenza e condivisione** in merito alle aspettative professionali sia individuali che di team

Per essere coerenti con questi intenti, all'interno di un mood di co-costruzione, il percorso sarà rappresentato per alcune sue parti, in modo molto strutturato, lasciando ad altri aspetti, contemporaneamente, la possibilità di navigare con flessibilità e versatilità in modo da favorire l'ascolto dei bisogni aziendali e delle inevitabili varianti che emergeranno.

**L'evoluzione e l'innovazione trasversale** devono poter rappresentare un chiaro obiettivo aziendale, percepito, dichiarato e perseguito, così da coinvolgere l'intero sistema in questa challenge che potrà così appartenere a tutti, pur nella diversità delle responsabilità e della gerarchia aziendale.

## STRUTTURA DEL PERCORSO FORMATIVO

Aree di "care"	Destinatari	Progetto	Attività	Ruolo SALeF	Intento
1. Change management	Board	Change management	Constellation management	Trainer	Rinforzare la <b>consapevolezza manageriale</b>
2. Miglioramento continuo	Area operativa	Gruppi di miglioramento degli operativi e altre forme di co-partecipazione	Gruppi di miglioramento Altro...	Facilitatori	Favorire la percezione di <b>ascolto</b> reciproco, la <b>valorizzazione</b> delle competenze – esperienze. Far emergere la fiducia collettiva
3. Empowerment di gruppo	Board e alcuni primi riporti (da definire)	Team building	Team building e formazione	Trainer	Favorire la condivisione della vision e della reciprocità <b>rinforzando l'empatia</b>
4. Community area amministrativa	Tutta l'area amministrativa compresa la parte di middle area tecnica	Convention area amministrativa	Convention Team work	Trainer Facilitatori	Aumentare il <b>senso di fiducia e appartenenza</b> al ruolo e all'azienda
5. Allineamento di team - ufficio	Tutti i team	Meeting di ufficio – settore programmati e sistematizzati	Formazione individuale Briefing di settore messo a sistema	Formatori Facilitatori	Dare struttura alla partecipazione e alla <b>corresponsabilità</b>
6. Gestione del feedback	Tutti i responsabili	Feedback e sistema di valutazione	Formazione e addestramento	Formatori Coach	Attivare sistematicamente un <b>comportamento</b> di ruolo nel dare e ricevere feedback
7. Linguaggio e public speaking	Assistenti area operativa e altri	Linguaggio e comunicazione tecnici – assistenti	Formazione	Formatori	Arricchire la <b>capacità di comunicare</b> con i colleghi e in parte con gli utenti
8. Crescita individuale	Tutti/e	Pit stop	Incontri individuali mirati	Coach	Porre attenzione ai <b>bisogni di crescita professionale</b> dei diversi soggetti
9. Comunicazione interna - integrata	Responsabili della comunicazione interna ed esterna	Piano di comunicazione interna	Pianificazione Progettazione Redazione Implementazione	Facilitatori Esperti Consulenti	Generare coerenza percettiva e comunicativa fra il "dentro" e il "fuori" in un'ottica di <b>comunicazione integrata</b> . Favorire il fluire delle informazioni

## PROGETTI PROPOSTI

## CHANGE MANAGEMENT

Ogni organizzazione procede all'interno di ruoli e procedure che assumono un significato formale per l'azienda stessa e per tutti gli *stakeholder*.

È fondamentale però riconoscere, in un processo di *change management*, anche tutti quegli aspetti e "posizioni" che, al di là della loro "formalità", rappresentano di fatto equilibri e orientamenti molto importanti per la vita aziendale.

In sostanza, in ogni organizzazione si esprime **una cultura fatta di valori e regole**, queste ultime possono essere esplicite ed implicite e molto spesso quelle implicite assumono maggior significato delle altre.

Per questi stessi motivi quando all'interno di una organizzazione si effettua un ONA (Organizational Network Analysis) si scopre come molte relazioni funzionali vadano molto al di là dei ruoli formali e dei rapporti istituzionali a questi connessi.

All'insegna di questi presupposti e vista la peculiarità della storia di ASCIT, è **necessario riconoscere uno spazio mirato, specifico e contestualizzato alle diverse figure manageriali** sia in forma collettiva che di sottogruppo.

In tal senso verranno dedicati dei momenti, all'interno dei quali si utilizzeranno strumenti quali:

- **Constellation management**
- **Tecniche di comunicazione**
- **Conflict resolution**

Attraverso il riconoscimento di questi "contenitori" si rende esplicito nella sostanza ciò che solitamente è evidente, portando però il tutto verso una dinamica trasformativa e professionale.

## OBIETTIVI PROGETTO

Mantenere la coerenza nel processo di *change*

Facilitare i processi di cambiamento organizzativo

Avere uno spazio dove potersi fare delle domande guidate insieme

## PROPOSTA ORGANIZZATIVA

6 sessioni di 4 ore

h/u: 48 h/u, 2 docenti

Target: Management

## GRUPPI DI MIGLIORAMENTO DEGLI OPERATIVI E ALTRE FORME DI CO-PARTECIPAZIONE

Durante la fase di implementazione dei valori aziendali è emerso il bisogno da parte degli operativi di essere maggiormente **ascoltati**, ovvero di essere coinvolti nel processo di miglioramento del proprio comparto.

Rispondere a questa aspettativa vuol dire generare un processo di ascolto presidiato e in grado di dare risposte coerenti alle istanze che emergono.

Alcune istanze potranno richiedere un'azione comunicativa, altre la possibilità di esplorare e rimodellare alcuni processi e altre ancora porre in essere alcune azioni correttive.

In tal senso **la Direzione Operational ha già avviato alcuni processi sia in seno organizzativo che relazionale.**

Questa parte del progetto prevede l'accompagnamento al team operational per consentire un maggiore focalizzazione sugli obiettivi sopra descritti e costantemente disturbati dall'intensa quotidianità.

### OBIETTIVI PROGETTO

Costruire un progetto di miglioramento

Rispondere al bisogno di ascolto degli operativi attraverso un processo coerente e strutturato

Far emergere best practices, problem solving, idee, contributi...

Generare fiducia e senso di appartenenza all'azienda

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

h/u: 30h/u

Target: comparto operativo

## TEAM BUILDING BOARD

È importante dedicare al Board e alle prime linee un momento formativo dedicato, per approfondire ulteriormente e **fare esperienza** in merito ai concetti dell'intelligenza emotiva e della leadership.

Questo "contenitore" rappresenta una occasione di **consolidamento ed empowerment** a supporto del più ampio percorso di *change management* che in questa seconda fase verrà implementato.

Pertanto, entro la fine dell'anno e con l'intento di avviare i processi proposti in questo progetto, si propongono 2 giornate di outdoor residenziale, durante le quali, attraverso metodologie molto coinvolgenti, si affronteranno le relazioni tra partecipanti, le reciproche aspettative di ruolo e si favorirà una maggiore capacità di **"assumere il punto di vista dell'altro"**.

L'aspetto di outdoor rappresenta una condizione fondamentale al fine di **favorire quella dimensione di "community"** che rappresenta l'humus per l'avvio del percorso e per la seconda fase. Tale contesto è in grado non solo di generare apprendimento ma anche di "far fare" esperienza di team in una logica di coinvolgimento attivo, quale strumento facilitatore del "mettersi in gioco" per tutti.

L'ambiente e il tempo trascorso assieme rappresenta altresì la modalità più efficace per "staccare" dalla quotidianità e potersi dedicare all'arricchimento della cassetta degli attrezzi di ciascuno in funzione di tutte quelle competenze necessarie a svolgere a pieno la propria funzione.

### OBIETTIVI PROGETTO

Favorire relazione, socializzazione e conoscenza tra le persone attraverso una modalità *diversa*

Sperimentare processi collaborativi in una dinamica aperta

Promuovere la leadership, la corresponsabilità e l'impegno alla cooperazione

Generare appartenenza all'azienda

Avere un momento celebrativo insieme

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

2 giornate outdoor

h/u: 48 h/u, 3 docenti

Target: Board e alcuni primi riporti (da definire)

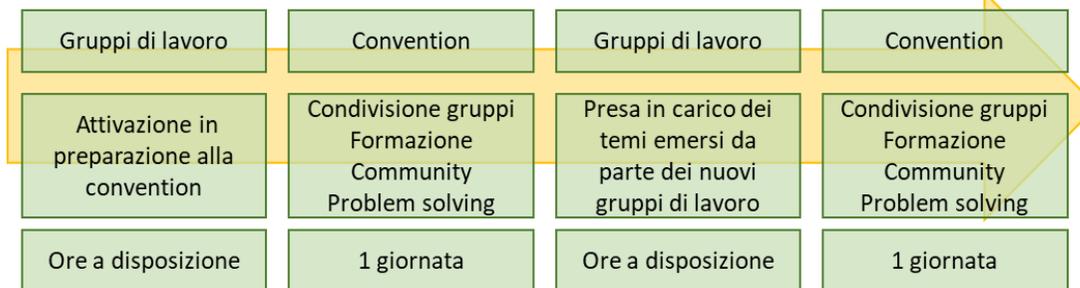
## CONVENTION PER AREA AMMINISTRATIVA

Il passaggio di informazioni, i processi di problem solving e la diffusione della vision hanno bisogno di processi e di contenitori (contesti) strutturati e dedicati.

Organizzare due convention, accompagnare i partecipanti a prepararsi (l'attivazione di gruppi di lavoro, cosa condividere in plenaria, che tipo di contributo è più strategico portare, quali domande è importante trovino risposta in quel momento, ...) è un "ordine" che risponde al bisogno di "care", di ascolto e di sentirsi protagonisti all'interno del sistema azienda richiesto dal team amministrativo.

Il processo si svolgerà in due momenti:

1. "Pre-convention" dove si costituiranno dei **gruppi di lavoro** su specifici temi che verranno poi presentanti durante la convention, in questo periodo i gruppi di lavoro riceveranno l'incarico di attivarsi per proporre delle soluzioni innovative ai problemi che si prenderanno in carico
2. **Convention**, che rappresenterà l'occasione non solo per il Board di **condividere informazioni**, strategie e Sogni, ma anche per nutrire la dimensione di appartenenza attraverso **attività formative e di building**. Sarà inoltre l'occasione, attraverso dei processi di emersione coerenti e partecipati, di far emergere le necessità e le tematiche sul quale il gruppo di lavoro dovrà concentrarsi per la convention successiva.



### OBIETTIVI PROGETTO

Favorire la diffusione delle informazioni  
 Generare contesti di condivisione ed emersione, scambio di idee e di best practices comuni  
 Fornire contesti che favoriscano la trasversalità

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

2 convention + organizzazione  
 h/u: 32 h/u convention + 28 h/u organizzazione  
 Target: tutta l'azienda

## MEETING DI UFFICIO – SETTORE PROGRAMMATI E SISTEMATIZZATI

La **trasmissione delle informazioni è una funzione hard** del ruolo manageriale.

Attivare un processo di crescita continua sulla capacità di trasmettere il Sogno aziendale, mantenere alta la motivazione verso gli obiettivi aziendali e i processi di “care” è un passaggio importante e necessario in un’ottica di empowerment continuo del sistema.

Per nutrire queste competenze il processo che attiveremo è quello **del learning on the job**. Ovvero, partendo dall’osservazione diretta di come i team leader condividono le informazioni con i propri gruppi, poter fornire loro feedback ed esercitazioni mirate in momenti dedicati. In questo modo **l’apprendimento può essere più diretto** e specifico per le singole necessità, in quanto la comunicazione dev’essere coerente non solo con chi la dà e con il contesto nel quale è posizionata.

Durante questa fase forniremo **feedback in diretta** a seguito delle osservazioni sul campo (sia con il solo team leader, che con tutto il team); inoltre, per incidere maggiormente verranno attivati con ogni team leader anche dei pit stop individuali per poter confrontarsi e co-costruire la strategia più efficace partendo dall’esperienza diretta.

I meeting dovranno essere strutturati e pianificati in modo che la Direzione possa decidere di parteciparvi in un qualunque momento. A questo fine la segreteria di Direzione potrà avere **il calendario e il monitoraggio della pianificazione dei singoli meeting**.



### OBIETTIVI PROGETTO

- Rendere l’ascolto e il miglioramento delle relazioni un processo continuo
- Generare processi di empowerment
- Nutrire la funzione manageriale di informare
- Dare sistematicità e continuità agli incontri

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

h/u: 60 h/u

Target: team leader

## FEEDBACK E SISTEMA DI VALUTAZIONE

**Il feedback è un'occasione** che i ruoli di responsabilità hanno per implementare comportamenti efficaci nel proprio team. Questa **occasione rinforza i processi di evoluzione** ed empowerment del team e di tutto il sistema.

È importante continuare a nutrire le proprie capacità di dare feedback e *revisionarle* attraverso il confronto tra team leader e con i necessari supporti formativi e di aggiornamento.

Questa fase si svolge lungo tre momenti:

1. Attraverso alcune **sessioni formative** per potersi allenare insieme per accrescere ulteriormente la propria capacità di dare feedback
2. Fare **esperienza individuale di feedback** e darsi l'occasione di riflettere insieme al fine di trovare la propria strategia personale di feedback
3. Una plenaria di **condivisione** delle best practices.



### OBIETTIVI PROGETTO

Costruzione di uno stile di feedback  
 Condivisione di modelli e strumenti a supporto di un feedback efficace  
 Apprendere uno stile di feedback efficace e specifico per ognuno

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

h/u: 54 h/u

Target: team leader

## LINGUAGGIO E COMUNICAZIONE TECNICI – ASSISTENTI

A seguito della richiesta da parte degli operativi di uno stile comunicativo caratterizzato da elementi quali fiducia e trasparenza, si propone di **nutrire le competenze comunicative e assertive** delle figure ricoprenti ruoli di responsabilità e coordinamento degli operativi attraverso delle sessioni formative – esperienziali mirate.

Il percorso, breve, mirerà ad addestrare ad un **linguaggio più coerente** con le aspettative di ruolo.

Le tecniche usate saranno molto pratiche, attraverso attività come simulazioni e l'osservazione di se stessi e del proprio stile (es, tecniche del public speaking, telecamere).

Il percorso si compone di 4 sessioni formative per i responsabili e coordinatori dell'area operativa e aperto a tutti coloro che percepiscono questo bisogno come **fondamentale alla loro professionalità**.

### OBIETTIVI PROGETTO

Favorire uno stile comunicativo maggiormente coerente col ruolo

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

Sessione formativa + follow up, 2 ed.

h/u: 14 h/u, 2 docenti

Target: responsabili e coordinatori area operativa + chi ne farà richiesta

## PIT STOP

Il percorso formativo accompagna di fatto un più ampio processo di crescita e cambiamento sia di team che individuale.

Durante le diverse fasi formative, **emergeranno necessità** di vario genere legate a specifici bisogni nell'interpretazione di ruolo del singolo soggetto coinvolto, e nella **comprensione delle aspettative** aziendali.

La nostra esperienza ci suggerisce di prevedere la possibilità di mettere a disposizione alcuni spazi e "contenitori" dedicati proprio a nuove e mirate necessità.

Li abbiamo chiamati PIT STOP, per rendere l'idea appunto di **"soste" di miglioramento continuo** in un'ottica di *problem solving*.

### OBIETTIVI PROGETTO

Mantenere la coerenza sistemica del processo

Poter entrare in situazioni e bisogni specifici che emergono durante il percorso

### PROPOSTA ORGANIZZATIVA

h/u: 25 h/u, 1 docente

## PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA RISORSE AMBIENTALI? SÌ, SOPRATTUTTO INTERNE

### PREMESSA

---

ASCIT ha dimostrato di essere una validissima realtà territoriale, capace di ottenere risultati **nell'engagement del territorio**, ottenendo la collaborazione dei cittadini nello sviluppo di un servizio che, senza l'apporto dell'utente finale, non produrrebbe **risultati soddisfacenti**.

Al termine dell'analisi e della formazione, sin qui svolte emerge con forza una domanda: se la **collaborazione**, la **motivazione** e il **coinvolgimento** del cittadino sono fondamentali per ottenere un **processo di raccolta virtuoso**, lo sono altresì la motivazione e il coinvolgimento delle **risorse umane di ASCIT**.

Un lavoro fatto con passione è sicuramente un lavoro fatto meglio, ma la premessa più importante è che **un luogo di lavoro dove si viene volentieri è il plus che fa la differenza**: sentirsi parte di qualcosa, di un gruppo di cui si condividono **valori, sogni, obiettivi, ma anche quotidianità, traguardi, problemi**.

Come abbiamo visto nel precedente lavoro le risorse umane di ASCIT hanno bisogno di percepire **valori, comunicazione e ascolto**.

In questa fase, andremo a implementare un piano di comunicazione interna per rimettere in circolo valori, istanze e progetti. Per permettere ad ASCIT di essere una barca in cui tutti remano nella stessa direzione.

## PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA: LO STRUMENTO CHE FA LA DIFFERENZA

---

Un corretto piano di comunicazione interna assomiglia proprio alla gestione di una “grande famiglia”: ci sono ruoli, ci sono abitudini, ci sono riti.

Vediamo nel nostro caso quali sono i **passaggi necessari per avviare ed accompagnare un servizio di comunicazione interna**:

### 1. VALUTAZIONE, INDIVIDUAZIONE E FORMAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Innanzitutto, è efficace ed opportuno organizzare un **organigramma della comunicazione interna**. Una volta individuato, verrà appositamente costituito e formato un gruppo di lavoro che costituirà il flusso bi-direzionale di informazioni: Top-Down e Bottom-Up. Tutti i membri del gruppo di lavoro saranno interessati da un lavoro di **valutazione, formazione e affiancamento** che sarà organizzato secondo la seguente gestione di flusso:

- Responsabile comunicazione interna
- Top management aziendali
- Middle management
- Risorse operative

### 2. VALUTAZIONE E ANALISI DA PARTE DEL GRUPPO DI LAVORO

Abbiamo ascoltato e riportato le **istanze** delle risorse di Ascit. Abbiamo chiesto loro di essere sinceri, coraggiosi e di provare a esprimere dei bisogni e delle proposte. Attraverso un'analisi e l'individuazione di temi specifici, dobbiamo dimostrare che quelle istanze sono **oggetto della nostra attenzione**. Con il lavoro fatto in precedenza come punto di partenza verranno individuate:

- Le tematiche significative più sentite e importanti per le risorse umane
- La tipologia e il grado di consapevolezza degli obiettivi aziendali
- Un'analisi dei canali informativi preferiti dalle risorse umane
- Iniziative di promozione degli strumenti aziendali

### 3. IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI DI COMUNICAZIONE

Terminata la **mappatura delle tematiche** di comunicazione e svolto un primo periodo di formazione che vedrà coinvolto il responsabile comunicazione interna, il top e il middle management si andranno a ideare, implementare e concretizzare strumenti di comunicazione utili **all'empowerment della comunicazione interna**.

La premessa efficace di una buona programmazione e gestione del piano vuol dire implementare una **distribuzione dei compiti** e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione, oltre che una precisa programmazione dei tempi di realizzazione.

Sarà valutato assieme al team quali siano **i canali più appropriati** per rendere efficace il processo di comunicazione. I canali verranno **completamente customizzati** sulle esigenze di ASCIT, e possono essere contemporanei, alternativi o integrati:

- Strutture organizzative o meccanismi operativi formalizzati (strutture di coordinamento, cabine di regia, consulte per la comunicazione interna ed esterna, commissioni per la validazione dei budget, ecc.)
- Strutture non formalizzate e temporanee per il coordinamento (conferenze di coordinamento, comitati, ecc.)
- Forme varie di raccordo realizzate attraverso meccanismi informali (riunioni, gruppi di progetto, ecc.)
- L'uso delle tecnologie e la condivisione di strumenti telematici (intranet, newsletter, posta elettronica, forum) oltre che la stesura di linee guida per la definizione di standard operativi.

### 4. FOLLOW UP: LE RISORSE UMANE RISPONDONO ALLA COMUNICAZIONE

Durante lo sviluppo del piano risulterà fondamentale coinvolgere anche tutte le risorse umane non come semplici fruitori della comunicazione, ma come **protagonisti dello stesso processo**.

Le informazioni ricevute, ma anche quelle fornite da parte di tutti, lo scambio e il coinvolgimento, faranno sentire tutti parte di una navigazione verso una **specifica direzione**. Non si tratta, nel nostro modo di procedere, di immaginare un follow-up sterile a valle dei processi, ma un processo attivo di

co-costruzione in cui la comunicazione e il feedback comunicativo viaggiano di pari passo. Come immaginare un **follow-up** al fianco del **processo** e non a valle del processo? Programmando iniziative strutturate da customizzare:

- Azioni di **informazione ed aggiornamento**, come riunioni periodiche per rendere conto dello stato di attuazione del piano o riunioni organizzative per programmare le fasi successive. In questo caso le interdipendenze sono limitate ad uno scambio di conoscenze tra le figure apicali e i referenti dei vari servizi dell'ente;
- Azioni di **coinvolgimento operativo** vero e proprio, come la co-gestione di strumenti di comunicazione, prodotti o azioni comunicative tra le strutture della comunicazione e le altre unità dell'organizzazione
- Azioni di **controllo** da parte dell'ufficio di comunicazione, tramite ad esempio l'elaborazione di linee guida valide per tutta l'organizzazione.

## PIANIFICAZIONE ORE DI AFFIANCAMENTO

---

Fase 1 Valutazione, individuazione e formazione dell'organizzazione	56 ore
Fase 2 Valutazione e analisi da parte del gruppo di lavoro	48 ore
Fase 3 Implementazione dei processi di comunicazione	52 ore
Fase 4 Follow up: le risorse umane rispondono alla comunicazione	24 ore

## CONCLUSIONI

Il progetto presentato che prevede una durata che va dal settembre 2022 a marzo 2024 desidera rappresentare anche il segnale di **una nuova “maturità” aziendale.**

Ciò che fino a poco tempo fa poteva significare doverosamente una scelta reattiva e una specifica reazione a bisogni emergenti ora si trasforma per **divenire “cura del sistema” nel suo insieme.**

Per questo, il percorso proposto è molto **articolato e diversificato** al fine di favorire la possibilità di permeare l'intero sistema e di dare un chiaro messaggio che la crescita professionale non rappresenta uno spot ma uno **stile e una dimensione di costante evoluzione.**

La **Direzione di ASCIT ha più volte dimostrato e confermato** la volontà di essere parte attiva nei processi di empowerment a partire proprio dalla necessità e consapevolezza che gli stessi vertici di una azienda devono poter esser i primi a voler crescere e migliorare **arricchendo il proprio sapere** e la propria interpretazione di ruolo.

Lo scopo di questo percorso è proprio quello di sostenere, accompagnare e supportare l'azienda attraverso una modalità che, seppure pianificata e organizzata nelle sue varie fasi, consenta al contempo versatilità ed elasticità di movimento a seconda dei bisogni aziendali.

Anche tutti gli obiettivi contenuti nei progetti legati al PNRR parlano esplicitamente di **sostenibilità ambientale e sociale in senso lato: dentro e fuori delle organizzazioni** e della coerenza fra questi aspetti come una dimensione che diverrà imprescindibile per definire una azienda a come virtuosa.