



## Allegato 7

# Piano della formazione

---

---

## Programmazione delle competenze e formazione

### Programmazione delle competenze

La formazione del personale è centrale nei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche; il piano formativo dell'Ente deve essere coordinato e integrato con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, e trovare piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Già con l'approvazione del Piano "Formare per Innovare", (provvedimenti di Giunta Comunale mecc. 2018 06075/004, 2019/02246/004, 2020 02298/004, 672 2022 del 11/10/2022) è stato avviato un processo formativo continuo, orientato a fornire strumenti conoscitivi che consentono la lettura di una realtà sempre più mutevole e complessa e che hanno sostituito la vecchia logica della formazione di addestramento tecnico e del semplice aggiornamento delle conoscenze.

Il predetto progetto formativo ha messo le basi per l'avvio dell'analisi dei ruoli e delle competenze e per la pianificazione dei percorsi di sviluppo, nell'ottica di realizzare un sistema permanente di formazione che accompagni il personale lungo tutto l'arco della vita professionale.

Il file rouge che ha guidato l'attività formativa è stato il concetto di "competenza", che ha trovato la sua piena definizione nel 2019 con il progetto di mappatura delle competenze trasversali di tutti i profili professionali interni all'ente. La mappatura, partendo dal catalogo delle competenze trasversali della Città di Torino (orientamento al risultato, orientamento al gruppo di lavoro, orientamento al destinatario dei servizi, innovazione) ha messo in evidenza le skills che si ritengono maggiormente distintive per il lavoro di oggi, e che, insieme alle competenze direzionali, sociali e digitali, sono diventate oggetto di intervento e potenziamento negli anni a seguire.

Il Servizio Formazione Ente della Città di Torino, con l'intento di valorizzare il know how del personale dipendente, si è avvalso dello strumento dei Digital Badge. Tra il 2021 e il 2023 sono stati emessi circa 4400 Digital Badges per la certificazione e validazione delle competenze acquisite dal personale dipendente nei corsi di formazione realizzati in quegli anni. Questa iniziativa, dal carattere fortemente innovativo, è stata riconosciuta con il Premio HR Innovation Award 2022 "Sviluppo di Nuove Competenze e supporto all'Innovazione" dell'Osservatorio HR del Politecnico di Milano.

La sfida dei prossimi anni sarà quella di mettere a terra ampi programmi sui temi ritenuti prioritari per lo sviluppo delle competenze dei/delle dipendenti i cui ruoli e posizioni sono molto differenti tra loro (l'organico comunale conta numerosi profili professionali

specifici molti dei quali sono caratterizzati da una pluralità di specifiche e peculiari conoscenze e competenze). Occorrerà prevalentemente concentrarsi sulle competenze organizzative e trasversali, meglio ancora sulle metacompetenze che sono riprese nel piano formativo articolato in priorità e obiettivi. Le priorità individuate sono quelle della digitalizzazione, dell'innovazione (intesa come semplificazione e comunicazione), della sostenibilità e dei diritti e coesione sociale (linguaggio e rapporto con le persone: colleghi/e e utenza). Gli obiettivi si riferiscono a: fornire gli strumenti conoscitivi per gestire il cambiamento, formare il personale di nuova assunzione, rafforzare le competenze per gestire progetti PNRR e realizzare progetti atti a promuovere il passaggio intergenerazionale (vedasi all. 7.1).

### **Il piano della formazione**

La cornice sopra delineata è aderente alle indicazioni recentemente fornite dalla Direttiva “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” emanata in data 24 marzo 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione. Essa fornisce le indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative e definisce le priorità di investimento in ambito formativo, tra le quali rientrano:

- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze in materia di transizione digitale e amministrativa;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l’inserimento del personale neoassunto, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell’apprendimento;
- la necessità di riservare un’attenzione particolare allo sviluppo delle soft skills, ovvero delle competenze trasversali, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.;
- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale, considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali.

In più dalla Direttiva del 28 novembre 2023 “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*” il Ministro della P.A. ha disposta che siano assegnati, a tutto il personale di livello dirigenziale, obiettivi che impegnino il/la dirigente stesso a promuovere un’adeguata partecipazione ad attività di formazione per sè stesso/a e per il personale assegnato. In particolare, tali obiettivi devono prevedere:

- la partecipazione del/della dirigente ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali soft skills, quelle relative alla valutazione delle performance, alla gestione dei progetti e più in generale le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa in linea con le finalità del PNRR;

- la definizione, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, di piani formativi individuali su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale.

Tutto ciò premesso il Piano Formazione della Città di Torino per il 2024 avrà quindi le seguenti finalità:

1. accompagnamento alle azioni di riorganizzazione dei servizi e delle procedure per il soddisfacimento di un fabbisogno formativo collegato al conseguimento degli obiettivi e dei processi di cambiamento dell'Amministrazione anche legati al PNRR;
2. riqualificazione delle principali competenze e conoscenze trasversali e obblighi di legge;
3. sviluppo e valorizzazione delle soft skills;
4. valorizzazione e benessere dei dipendenti e delle dipendenti.

In linea con l'impostazione riaffermata nel PNRR le attività proposte verranno progettate in linea con il "ciclo di gestione". Esso si attiva a partire dall'individuazione delle priorità strategiche e dall'analisi del fabbisogno di competenze a livello organizzativo; presuppone la verifica delle competenze "in ingresso" al fine di accertare il livello di conoscenza e padronanza detenuto da ciascun dipendente con riferimento agli ambiti di conoscenza/competenza; prevede l'erogazione di una formazione mirata a ridurre/colmare i gap di conoscenza e di competenza del personale dipendente; si conclude con la verifica delle competenze "in uscita", a valle delle attività formative, in modo da rilevare e attestare i progressi compiuti in termini di incremento di conoscenze e competenze a livello individuale e organizzativo, attraverso l'aggregazione e analisi degli esiti.

Gli interventi in previsione per il 2024 saranno organizzati tenendo conto, nella fase di progettazione, dell'individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento; della velocità di progettazione e di erogazione degli interventi; della qualità dei contenuti; della "certificazione" delle competenze acquisite; dell'utilizzo della formazione quale leva strategica per rafforzare e sviluppare il senso e il valore pubblico del lavoro presso la Città di Torino nel proprio personale e saranno organizzati sulle cinque aree di conoscenza/competenza :

- I. AREA DIGITALE/TECNOLOGICA - Si occupa di formare i/le dipendenti in merito alle novità tecnologiche, programmi, applicazioni e strumenti, necessarie al lavoro smart, per favorire lo sviluppo delle digital skills necessarie alla realizzazione della transizione digitale nella Pubblica Amministrazione. I principali interventi previsti:

A. Cybersecurity in collaborazione con la Divisione Sistemi Informativi della Città di Torino (Progetto PNRR);

- 
- B. Accessibilità alle piattaforme digitali della Città in collaborazione con la Divisione Sistemi Informativi della Città di Torino (Progetto PNRR);
  - C. BIM (Building Information Modelling) in collaborazione con i Servizi Tecnici della Città di Torino;
  - D. Sistemi di condivisione e collaborazione della Google Suite.
  - E. Amministrazione digitale, servizi online e identità digitale.
- II. AREA GESTIONALE - E' l'area più legata al cambiamento organizzativo, finalizzata a rafforzare le competenze del personale per renderlo più flessibile alle esigenze contingenti, specificatamente preparato a pianificare, programmare e realizzare attività di servizio secondo tempi e modalità condivise. I principali interventi:
- A. Project Management;
  - B. Lavorare per processi;
  - C. Design Thinking
- III. AREA PSICOLOGICA/DELLA COMUNICAZIONE - E' l'area legata al benessere lavorativo e allo sviluppo delle life skills. Si occupa di ripensare all'ambiente psico-fisico, sociale e relazionale dell'Ente. I principali interventi:
- A. Sportello di ascolto psicologico, coaching e relative attività di informazione; promozione del benessere lavorativo, della comunicazione interpersonale e del raggiungimento degli obiettivi di lavoro;
  - B. Sensibilizzazione sulla disabilità;
  - C. Il linguaggio antidiscriminatorio di genere (vedasi PAP all. 4);
  - D. Gestione dei conflitti;
- IV. AREA NORMATIVA - Comprende tutti quei corsi ed iniziative legate all'aggiornamento sulle materie di interesse professionale specifiche dell'Ente, di natura più squisitamente tecnica e amministrativa. E' elemento necessario per la realizzazione degli obblighi di legge, che prevede che i lavoratori e le lavoratrici frequentino corsi di aggiornamento in modo tale da migliorare la propria formazione specifica e, soprattutto, tenerla in linea con le novità legislative che si susseguono. I principali interventi:
- A. Aggiornamenti a richiesta delle Divisioni/Servizi;
  - B. Appalti
  - C. Anticorruzione, Trasparenza e Legalità;
  - D. Percorso Specialistico Segreteria Generale;

V. AREA LINGUISTICA - Finalizzata a fornire e aggiornare le competenze linguistiche dei/delle dipendenti che hanno rapporto con l'utenza straniera o con l'estero, soprattutto per la realizzazione di progetti europei.

A. Corsi di lingua straniera (inglese) su piattaforma informatica per 1000-2000 dipendenti.

Oltre a quanto finora indicato sono previsti progetti speciali di carattere trasversale, tra cui:

❖ **NUOVI ASSUNTI**

Attività di accoglienza e di formazione del personale di nuova nomina (Funzionari, Istruttori,...). La formazione del personale di nuova assunzione nel passato era stata organizzata esclusivamente per affiancamento ai/delle colleghi/e in carica presso la Divisione di assegnazione. L'intenzione è quella di avviare il lavoro del personale di nuova assunzione attraverso una formazione strutturata che permetterà un'operatività più rapida e creerà un'uniformità di comportamenti favorendo la comunicazione interna e l'affermarsi di un'identità dell'Ente.

❖ **DIRIGENTI**

Formazione dedicata a tutta la dirigenza e direttori/trici della Città di Torino, compresi quelli ad incarico ex articolo 110 del decreto legislativo 165/01. L'intervento è organizzato in collaborazione con la Compagnia di San Paolo che finanzia la formazione secondo l'accordo siglato in data 18 luglio 2022. Nello specifico per il 2024 trattasi di intervento sulle nuove competenze nell'area strategica, organizzativa e relazionale (vedasi Linee guida percorso formativo allegato 7.2).

❖ **PERCORSO SPECIALISTICO AREA TECNICA (FONDO INNOVAZIONE)**

La cabina di Regia sull'Innovazione costituita ai sensi dell'articolo 113 del d.lgs. 18 aprile 2016 n. 50 e del Regolamento 382 articolo 2 comma 2 e 3 approvato con deliberazione della Giunta Comunale in data 6 luglio 2018 (mecc. 2018 02770/004) esecutiva dal 19 luglio 2018, per il 2024 destinerà una somma finalizzata alla realizzazione di corsi di formazione per i settori tecnici che possono presentare proposte formative al/alla Referente del Servizio Formazione e alla Cabina di Regia in tempo utile per la loro realizzazione nell'anno in corso.

❖ **COMPETENZE TRASVERSALI**

Sul tema della mappatura delle competenze, a seguito dell'utilizzo in via sperimentale della piattaforma Skill Up per la valutazione delle competenze trasversali dei/delle 100 funzionari/e ex CFL recentemente assunti a tempo indeterminato, si intende ampliare l'analisi ad altri/e Funzionari/e e colmare i gap anche con l'utilizzo di applicazioni formative digitali.

Inoltre, in occasione del percorso manageriale Dirigenti sarà sviluppato un modello di leadership su un set di competenze relative al contesto di riferimento, utilizzando il framework delle competenze manageriali costruito dall'agenzia formativa incaricata (allegato 7.2).

❖ **RICERCHE SUI COMPORAMENTI DEI/DELLE DIPENDENTI E DEI/DELLE NUOVI/E ASSUNTI/E**

Si prevede la continuazione della ricerca *“Innovazione digitale e organizzativa, qualità ed efficienza dei servizi, PNRR e nuove funzioni di servizio, fabbisogni occupazionali, ricambio generazionale e formazione nella Pubblica Amministrazione”* condotta da ISMEL e la realizzazione di indagini interne sugli atteggiamenti organizzativi del personale di nuova assunzione.

❖ **PERCORSI DI CONOSCENZA E VALORIZZAZIONE CULTURALE**

A seguito del grande successo ottenuto nel 2023, che ha visto la partecipazione di oltre 800 dipendenti, prosegue il progetto “Piazza Castello numero 0 - Visite guidate a Palazzo Madama” con l'obiettivo di far conoscere un'istituzione estremamente rappresentativa della Città, ma, allo stesso tempo, di consolidare i rapporti interni ai team attraverso un'esperienza diversa dall'ordinario che possa essere occasione di spunto e riflessione sul senso di appartenenza alla realtà lavorativa della Città e alle sue istituzioni.

Potranno essere sperimentati altri luoghi culturali (musei, palazzi storici, ..) come spazi di interesse per attività di team building.

Per la realizzazione del Piano formativo devono essere sempre considerati i rapporti con soggetti esterni quali Università, Agenzie formative, singoli professionisti, altri Enti quali la Funzione Pubblica, il Ministero della PA (Progetto Syllabus), Ministero dell'Interno, la Regione Piemonte, l'Anci, altri Comuni e/o Città Metropolitane con i quali confrontare le esperienze, affinché la contaminazione delle pratiche e delle conoscenze sia maggiormente prospettica. Potranno, se ritenuto utile, proseguire le collaborazioni con l'Università degli Studi di Torino, il Politecnico di Torino, la SAA e continuare ad aderire al progetto INPS Valore PA e sarà possibile attivarne nuovi accordi con altri istituti universitari e formativi (FORMEZ, IFEL, SNA,...).

Per sostenere l'autoformazione l'utilizzo integrato dell'e-learning rappresenta un'importante risorsa che si intende quest'anno implementare attraverso l'utilizzo della tecnologia Moodle, progetto realizzabile grazie alla sinergia di lavori tra vari Enti che collaborano con la Città (CSI, UNITO, POLITO, SAA;...).

Il Piano Formativo che si intende realizzare nel 2024 ha carattere programmatorio, è gestito in modo flessibile per il perfezionamento dei programmi su base quadrimestrale e revisione

in base all'effettiva disponibilità di bilancio, di sopravvenute esigenze di carattere esogeno o endogeno che potrebbero comportare annullamento o il rinvio di alcuni corsi e la programmazione di altri. A ciò vanno aggiunte le formazioni che esulano da questo Piano che si concentrano su materie specialistiche relative alla Sicurezza sui luoghi di lavoro, e quelle trattate dalla Scuola Bussi della Polizia Municipale e della SFEP - Servizi Educativi e Servizi Sociali.

**Allegato:**

- **Allegato 7.1 LINEE GUIDA 2024/2026**
- **Allegato 7.2 LINEE GUIDA FORMAZIONE DIRIGENTI**