

## 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 2022 sono stati emessi oltre 4300 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 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.

Il Piano Formazione della Città di Torino per il 2023 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. 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 dei dipendenti; 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 2023 saranno organizzati tenendo conto nella fase di progettazione dall'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 nei propri dipendenti.

Gli interventi in previsione per il 2023 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. BIM (Building Information Modelling) in collaborazione con i Servizi Tecnici della Città di Torino;
  - B. Accessibilità alle piattaforme digitali della Città in collaborazione con la Divisione Sistemi Informativi della Città di Torino (Progetto PNRR);
  - C. Cybersecurity in collaborazione con la Divisione Sistemi Informativi della Città di Torino (Progetto PNRR);
  - D. Sistemi di condivisione e collaborazione.
- 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. Continuare il percorso finalizzato ad acquisire le capacità operative per la realizzazione dei progetti della Città relativi al PNRR;
  - B. Lavorare per processi e per progetti;
  - C. La sicurezza nel lavoro agile.

- 
- 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 counseling e relative attività di informazione; promozione del benessere lavorativo, della comunicazione interpersonale e del raggiungimento degli obiettivi di lavoro;
  - B. Interventi a favore di chi riveste il ruolo di caregiver;
  - C. Il linguaggio antidiscriminatorio di genere.
- 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 sulla normativa 2022/2023, a richiesta delle Divisioni/Servizi;
  - B. Anticorruzione, Trasparenza e Legalità;
  - C. Appalti
- 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 da realizzare su piattaforma informatica per 1000-2000 dipendenti.

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

❖ **NUOVI ASSUNTI**

Formazione specialistica per 100 funzionari CFL assunti nell'autunno 2021 con assessment finale per l'eventuale conferma in ruolo e attività di accoglienza e prima formazione del personale di nuova nomina.

❖ **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 e quelli di recente nomina, per accompagnarli allo sviluppo di competenze relazionali, organizzative e normative. L'intervento sarà organizzato in collaborazione con la Compagnia di San Paolo secondo l'accordo siglato in data 18 luglio 2022 per *"la realizzazione di programmi volti al rafforzamento e alla sostenibilità di processi e progetti trasversali alla struttura organizzativo-gestionale comunale e nei settori della "cultura", delle*

---

"persone" e del "pianeta", nel territorio del Comune di Torino per gli anni 2022/2023. Nello specifico trattasi di intervento di tipo strategico attuato in forma co-progettuale tra le Parti con priorità sull'innovazione nei servizi comunali, della transizione digitale e nelle nuove competenze amministrativo gestionali (articolo 2.1 del Protocollo Quadro); (vedasi linee guida percorso formativo all.7.3)

❖ **COMPETENZE**

Sul tema della mappatura delle competenze sarà utilizzata in via sperimentale la piattaforma Skill Up per la valutazione delle competenze organizzative dei 100 CFL. In un secondo momento sarà possibile ampliare l'utilizzo dell'applicazione informatica per la mappatura delle competenze di tutti i profili previsti dal nuovo CCNL.

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

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 dei nuovi assunti.

❖ **PERCORSI DI CONOSCENZA E VALORIZZAZIONE CULTURALE**

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.

A ciò vanno aggiunte le formazioni 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.

Proseguiranno le collaborazioni attive con l'Università degli Studi di Torino, il Politecnico di Torino, la SAA e sarà possibile attivarne di nuove con altri istituti universitari e formativi (FORMEZ, IFEL, SNA,...).

Di seguito sono riportate le linee guida della formazione 2023/25 e l'elenco dei corsi (a titolo non esaustivo) previsti nell'anno in corso:

**Allegati:**

- **Allegato 7.1 LINEE GUIDA 2023/2025**
- **Allegato 7.2 ELENCO CORSI 2023**
- **Allegato 7.3 LINEE GUIDA FORMAZIONE DIRIGENTI**