

Allegato 7.3

LINEE GUIDA FORMAZIONE DIRIGENTI

FORMAZIONE DIRIGENTI

Proposta formativa 2023/2024



La P.A. oggi

Un ruolo decisivo nel rilancio del Paese

La Pubblica Amministrazione è chiamata ad assumere un ruolo decisivo nel rilancio del Paese ed è attualmente impegnata su aspetti strategici:

- la semplificazione delle procedure e la digitalizzazione dei servizi, al fine di rendere più efficiente l'azione amministrativa e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese;
- la valorizzazione del capitale umano e l'ingresso di nuove figure professionali per assicurare il ricambio, più allineato ai nuovi concetti organizzativi.

Una sfida da non mancare, in questo senso, è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. I fondi del PNRR costituiscono un'occasione irripetibile per sviluppare progetti urbani decisivi per il futuro. Alla base della Torino del domani ci sono le azioni che il Comune sarà in grado di mettere in campo oggi!

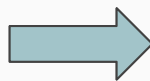
Il ruolo del Dirigente nella PA

Istituzionalmente alla Dirigenza sono assegnati i compiti di **direzione degli uffici e dei servizi e di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo politico.**

Il Dirigente è **responsabile in via esclusiva**, in relazione agli obiettivi dell'Ente, **della correttezza amministrativa, dell'efficienza e dei risultati della gestione.**

In senso organizzativo il Dirigente deve rispondere alle aspettative legate al proprio ruolo e all'impegno nel raggiungere gli obiettivi che la Città si pone, **dando risposte, rendendo ragione delle proprie azioni** e del raggiungimento di risultati, **essendo consapevole delle conseguenze dei propri comportamenti sui risultati stessi.**

Lo spazio della responsabilità può essere esercitato in 3 modalità:



in via esclusiva per la parte di stretta competenza - CONOSCENZA NORMATIVA



in condivisione con soggetti interni per il raggiungimento di obiettivi comuni - COMPETENZA ORGANIZZATIVA



in collaborazione con soggetti interni/esterni per il perseguimento dei risultati più strategici - COMPETENZA RELAZIONALE

L'influenza dell'ambiente e la necessità di visione strategica



I comportamenti organizzativi sono grandemente influenzati dalla relazione con l'ambiente interno ed esterno che vive un reciproco e continuo sconfinamento; per tale motivo è necessario conoscere ed aggiornarsi sul grado di complessità dell'ambiente (*orientamento al cittadino e agli stakeholder, alla trasformazione digitale, agli aspetti culturali e alla sostenibilità*) e sulla sua evoluzione.



La mappatura delle competenze

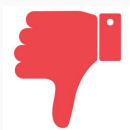
Nel 2019 è stata fatta una mappatura dei profili di competenza dell'intera popolazione lavorativa della Città di Torino. Dall'analisi è emerso che i Dirigenti avevano::



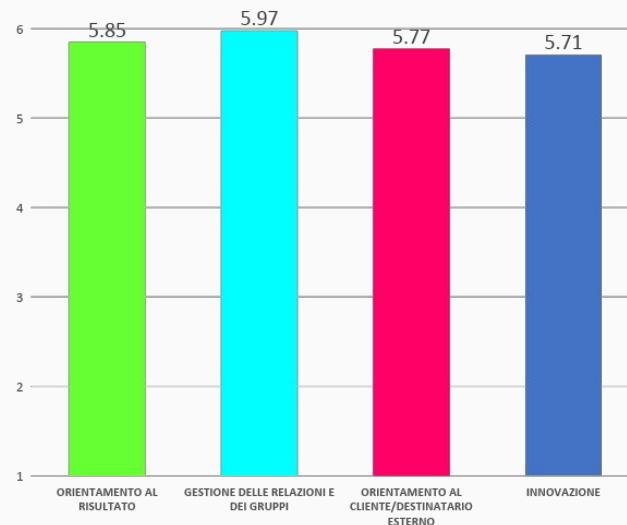
Buona capacità di creare un ambiente di lavoro inclusivo, stimolando il confronto e integrando le diverse opinioni e le diverse forze in campo;



Capacità di concedere margini di discrezionalità e autonomia coerenti con la delega assegnata



Maggiore difficoltà nell'anticipare i cambiamenti del contesto esterno e sviluppare strategie coerenti



Le richieste di formazione

I/Le Dirigenti in occasione della rilevazione dei fabbisogni formativi svolta nel 2021 hanno dichiarato la necessità di aumentare le loro competenze nei seguenti ambiti:

+++INNOVAZIONE

Capacità di generare un ambiente che alimenta l'innovazione e aperto ad affrontare i progetti alternativi; capacità di progettare una crescita futura e ricercare opportunità di sviluppo progettuale a favore di cittadini-territorio-imprese; capacità di sviluppare strategie future anticipando le esigenze dell'organizzazione e i cambiamenti del contesto esterno.

+++ORIENTARE LE ATTIVITÀ AL DESTINATARIO DEI SERVIZI

Capacità di anticipare e monitorare i cambiamenti dei contesti (interno ed esterno) e dei potenziali impatti sull'organizzazione implementando azioni congruenti; capacità di sviluppare azioni e servizi di valore per il destinatario, compresi i sistemi d'informazione e comunicazione agli utenti.

++ORIENTARE LE ATTIVITÀ AL RISULTATO

Capacità di implementare i processi, avanzando proposte di miglioramento della struttura organizzativa.

+GESTIRE LE RELAZIONI

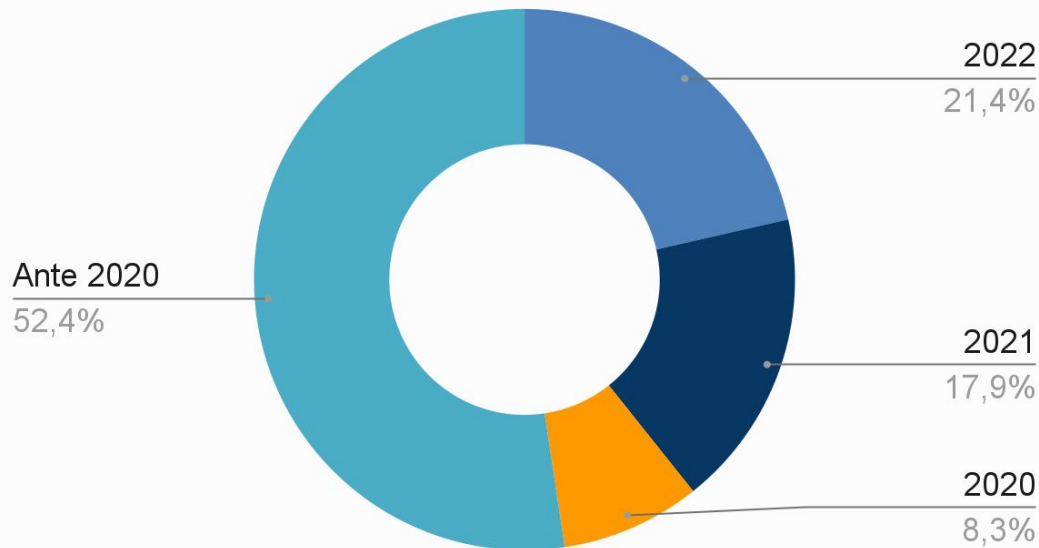
Capacità di costruire strategie basate sulla fiducia e sul rispetto delle relazioni, riconoscendo ai collaboratori margini di discrezionalità e di autonomia coerenti con la delega assegnata.

I dirigenti oggi

A Gennaio 2023 il Comune di Torino conta 88 Dirigenti, tra gli assunti a tempo indeterminato ed a contratto, di cui 40 entrati nel triennio 2020/2022 **(45,5%)**.

Nel 2023 sono previste almeno altre 11 assunzioni.

Anno della nomina a Dirigente



Una proposta per il futuro

Garantire una formazione aggiornata a tutti i dirigenti e ingaggiare quelli nuovi, rappresenta una vera sfida per la funzione HR.

Sulla base di quanto emerso in questi anni e seguendo gli attuali indirizzi si propone un percorso formativo di partenza (settembre 2023) capace di dare una base comune alla nuova squadra dirigente e orientato a rilevare i fabbisogni formativi di ciascuno per colmare i gap nel medio periodo.

Nella slide che segue sono riportati i filoni su cui lavorare per la progettazione esecutiva del percorso formativo.

AREA NORMATIVA

Aggiornare le conoscenze in materia amministrativa, tecnica e finanziaria

- TG normativi a cadenza quindicinale
- Abbonamento a rivista on-line
- Seminari ad hoc

VISIONE STRATEGICA

Incrementare la capacità di analisi degli scenari presenti e futuri

Ciclo di incontri realizzati con con approcci e metodologie di co-design dedicati a temi chiave

AREA ORGANIZZATIVA

Orientare lo sviluppo dei servizi con attenzione ai destinatari interni e esterni.
Sviluppare attività di comunicazione interna all'organizzazione ed esterna, rivolta agli stakeholders.

- Laboratori esperienziali
- Percorsi di coaching

AREA RELAZIONALE

Collaborazione tra dirigenti per realizzare piani/obiettivi comuni.
Definire e comunicare la visione dell'Ente/Divisione/Servizio.
Valutare il personale, comunicarne i risultati e sostenere lo sviluppo delle competenze dei collaboratori.

- Incontri di Team Building
- Laboratori di comunicazione
- Percorsi di coaching