



CITTA' DI TORINO

**DIPARTIMENTO SERVIZI INTERNI
DIVISIONE PERSONALE**

ATTO N. DEL 672

Torino, 11/10/2022

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Convocata la Giunta, presieduta dal Sindaco Stefano LO RUSSO, sono presenti, oltre la Vicesindaca Michela FAVARO, gli Assessori:

Domenico CARRETTA

Paolo CHIAVARINO

Paolo MAZZOLENI

Gabriella NARDELLI

Rosanna PURCHIA

Francesco TRESSO

Carlotta SALERNO

Jacopo ROSATELLI

Assenti, per giustificati motivi, gli Assessori:
Chiara FOGLIETTA - Giovanna PENTENERO

Con l'assistenza della Segretaria Generale Rosa IOVINELLA.

OGGETTO: PROGETTO FORMARE PER INNOVARE. PIANO FORMATIVO ENTE
2022/2024. APPROVAZIONE.

Il nuovo processo di riforma della Pubblica Amministrazione pone l'innovazione e la sostenibilità come asset strategici e lo sviluppo professionale dei dipendenti leva fondamentale per garantire il miglioramento dell'organizzazione della macchina comunale e del funzionamento dei servizi pubblici.

Il legislatore, al fine di assicurare la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane ha, a più riprese, stabilito la necessità di formazione del personale. Recentemente è stato presentato il progetto "Ri-formare la PA Persone qualificate per qualificare il Paese", il Piano strategico del Dipartimento della Funzione Pubblica per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA. Questa proposta conta su un investimento quinquennale che si aggiungerà al naturale rinnovamento di competenze legato allo sblocco del turnover e alle nuove assunzioni necessarie all'attuazione del PNRR.

Il piano di rilancio del Paese ha creato una frattura con il recente passato. L'emergenza COVID-19 e

il lockdown hanno avuto un impatto molto forte sull'intera organizzazione della Città in tutte le sue articolazioni operative e territoriali. Le sfide emerse in seguito alla pandemia si sono però rivelate altrettanti driver del cambiamento; il prevalente ricorso a modalità di lavoro remoto ha spinto verso l'adozione di modelli di interazione e collaborazione totalmente inedite e mai sperimentate.

Oggi è necessario adottare un nuovo modo di lavorare per garantire la continuità e sviluppo dei servizi alla persona, alle aziende e al territorio. Da alcuni mesi si è aperta una stagione straordinaria nella quale i cambiamenti normativi, tecnologici e le fonti di finanziamento della Città stanno creando nuove opportunità: snellimenti, semplificazioni, deroghe, disponibilità di nuove soluzioni tecnologiche, rappresentano vantaggi reali, tuttavia difficili da gestire per tutte le complessità e per le brevi tempistiche.

Si tratta di sfruttare in modo appropriato queste nuove opportunità, in modo da favorire un miglioramento di carattere strategico della capacità di risposta della Città ai crescenti bisogni dei cittadini e delle imprese orientando i progetti formativi alla gestione dei cambiamenti nel lavoro (smart working) e nell'organizzazione dei servizi digitali.

Seguendo tali indicazioni e in continuità con il Piano "Formare per Innovare" (approvato con i provvedimenti della Giunta Comunale mecc. 2018 06075/004, 2019/02246/004, 2020 02298/004) - il nuovo Piano Formazione della Città di Torino per gli anni 2022/2024 dovrà porsi come base di:

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 legati al PNRR;
2. riqualificazione delle principali competenze e conoscenze trasversali secondo gli obblighi di legge;
3. valorizzazione del capitale umano a livello individuale, di team e organizzativo.

Nella primavera 2021 è stata condotta un'analisi per la rilevazione dei fabbisogni formativi. I Dirigenti della Città di Torino hanno delineato le competenze che il personale deve sviluppare per affrontare le sfide di ripresa dalla crisi epidemiologica e di mantenimento della qualità di erogazione dei servizi essenziali, in un contesto organizzativo in continua evoluzione.

La competenza si traduce in strategie di comportamento, conoscenze, rappresentazioni e idee che l'individuo costruisce attraverso l'interazione con altri soggetti nel contesto organizzativo nel quale opera. La competenza non scaturisce solo da un processo individuale ma è il risultato di processi sociali di costruzione collettiva; oggi è indispensabile porre l'attenzione sulle competenze future necessarie al rinnovamento della PA e al comprendere quelle necessarie nel "new normal" che sta delineando forme di lavoro nuove, ibride, agili e digitalizzate.

Partendo dall'analisi del catalogo delle competenze trasversali della Città di Torino sono state evidenziate le competenze che si ritengono maggiormente distintive per il lavoratore di oggi: orientamento al risultato, orientamento al gruppo di lavoro, orientamento al destinatario dei servizi, innovazione. Contemporaneamente sono state individuate altre competenze da potenziare, come quelle trasversali, direzionali, sociali e digitali, necessarie allo sviluppo organizzativo complessivo. Si delinea perciò la necessità di porre l'attenzione allo sviluppo della capacità di comunicazione interna per diffondere esperienze e creare una rete consolidata di opportunità innovative verso l'utente interno ed esterno; sviluppare strategie efficaci per coordinare gruppi di lavoro, intesi come modello organizzativo a cui fare maggiormente ricorso; lavorare sulle competenze psicologiche e sociali per facilitare il benessere del gruppo di lavoro, la gestione e il contenimento dello stress e della dispersione produttiva.

In merito alle competenze digitali di base, i dirigenti ritengono che i loro collaboratori debbano approfondire l'area relativa ai dati, alle informazioni e ai documenti informatici; la comunicazione e condivisione; la conoscenza del funzionamento dei servizi online.

Da dati ancor più recenti (Assessment competenze digitali FPA - maggio 2022) emerge la necessità, percepita dai dipendenti stessi, di conoscere e/o approfondire argomenti quali la sicurezza dei

dispositivi, i servizi pubblici digitali, la gestione documentale, gli strumenti digitali per il lavoro collaborativo.

Al fine di una pianificazione triennale delle attività per lo sviluppo e la valorizzazione del personale dipendente occorrerà dunque lavorare secondo tre direttrici:

- risultanze dell'indagine 2021 sulle competenze da sviluppare per i profili Dirigenziali, Direttivi e dei collaboratori;
- sfide poste dal Piano di Ripresa e Resilienza (i cui fabbisogni sono anche esplicitati dalle varie articolazioni dell'Ente)
- progetti speciali (principalmente collegati ad azioni formative dei nuovi assunti, progressioni di carriera per i dipendenti in servizio da oltre 3 anni, valorizzazione dei dipendenti anche quelli in uscita per scambio intergenerazionale, azioni mirate al sostegno di personale in condizioni di difficoltà primi tra tutti i Caregiver e attenzione a coloro che sono coinvolti nel mantenere processi in Qualità,...)

La sfida dei prossimi anni sarà quella di mettere a terra ampi programmi sui temi prioritari per lo sviluppo delle competenze dei/delle dipendenti, i cui ruoli e posizioni sono molto differenti tra loro (l'organico comunale conta oltre sessanta profili professionali specifici molti dei quali sono caratterizzati da una pluralità di specifiche e peculiari conoscenze e competenze).

Occorrerà prevalentemente concentrarsi sulle competenze organizzative, trasversali e metacompetenze, 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 colleghi e utenza). Gli obiettivi si riferiscono a: fornire gli strumenti conoscitivi per gestire il cambiamento, rafforzare le competenze per gestire i progetti PNRR, formare i nuovi assunti e realizzare progetti atti a promuovere il passaggio intergenerazionale.

I percorsi pianificati per i prossimi anni:

1. Percorsi di formazione digitale, con particolare attenzione alle Competenze digitali di Base, il cui possesso da parte dei dipendenti è un requisito minimo per operare nei Servizi ove risulta necessario l'uso prevalente di tecnologia. In tal senso il percorso formativo del 2022 è da intendersi obbligatorio per gli smart worker e per chi lavora prevalentemente con ausilio di personal computer;
2. Percorsi di natura manageriale/psicologica per lo sviluppo di abilità necessarie all'adattamento ai continui mutamenti di contesto e dell'organizzazione del lavoro;
3. Percorsi legati allo sviluppo del PNRR;
4. Percorsi formativi per i nuovi assunti;
5. Percorsi per progressione di carriera;
6. Spazio d'informazione continua circa gli aggiornamenti normativi d'interesse comunale;
7. Valorizzazione delle competenze ed eccellenze in uscita (Preziosa Eredità);
8. Valorizzazione delle conoscenze, competenze e professionalità attraverso il rilascio di Digital Badge;
9. Valorizzazione delle esperienze lavorative attraverso il riconoscimento di crediti formativi valevoli al fine di un conseguimento Laurea/Master in aree Management/Amministrazione;
10. Implementazione dell'e-learning anche in collaborazione con Vari Enti (Anci, Funzione Pubblica, Regione Piemonte, Città Metropolitana, CSI, Università degli Studi, Scuola di Amministrazione Aziendale,...). Un progetto integrato di e-learning rappresenta una delle iniziative più ambiziose per condividere e ottimizzare investimenti, tenendo conto dell'ampia mole di contenuti da mettere in comune. L'intera impalcatura organizzativa didattica, si auspica che in tutti i suoi sviluppi futuri possa essere portatrice di una formazione creativa e generativa più che ripetitiva.

La progettazione delle attività formative sarà fatta su base annuale e implementata su base quadrimestrale. Il Piano dovrà essere gestito in modo flessibile in fase di attuazione, con riferimento agli aspetti legati a:

- realizzazione dei progetti del Servizio Formazione Ente legati alle priorità e obiettivi di cui sopra;
- risultati dell'indagine sulle competenze lavoro New normal (Dirigenti 2021) e sulle competenze digitali (Ricerca FPA maggio 2022);
- valutazione delle singole richieste formative per la soddisfazione di un fabbisogno formativo esplicito;
- modalità di effettuazione dei corsi (interna, a catalogo, tramite convenzione o erogati da altri soggetti autorizzati);
- utilizzo sempre maggiore di piattaforme digitali soprattutto per gli assessment relativi alle competenze trasversali e lo sviluppo delle stesse attraverso sistemi di autoformazione;
- disponibilità di bilancio e di finanziamenti esterni;
- sopravvenute esigenze di carattere esogeno o endogeno che potrebbero comportare l'annullamento o il rinvio di alcuni corsi e la programmazione di altri.

Le aree di conoscenza/competenza sono:

- Area digitale/tecnologica - funzionale al cambio di paradigma, tutt'oggi ancora rappresentato dalla scarsa attitudine alle competenze digitali. Il programma formativo dei prossimi anni sarà orientato a diffondere i grandi temi che caratterizzano la rivoluzione digitale e più capillarmente i nuovi programmi, applicazioni e strumenti necessari al lavoro corrente
- Area gestionale - legata allo sviluppo delle competenze manageriali e al cambiamento organizzativo. Fondamentale per rafforzare le competenze del personale al fine di renderlo più flessibile alle esigenze dell'Amministrazione, specificatamente preparato a pianificare, programmare e realizzare le attività di servizio secondo tempi e modalità condivisi. Grande attenzione viene posta sui percorsi di gestione dei processi di lavoro, la valutazione d'impatto dei progetti e la costruzione di indicatori per il monitoraggio.
- Area psicologica/della comunicazione - per ripensare all'ambiente psico-fisico, sociale e relazionale che caratterizza il mondo lavorativo comunale. In particolare si lavorerà sulla gestione della dispersione produttiva, per limitare l'impatto negativo sulla produttività e sul benessere dei singoli collaboratori e dei team da realizzare anche attraverso percorsi di sostegno (es. caregiver) e spazi d'ascolto (psicologico, di counselling e coaching).
- Area normativa - riguarda gli aggiornamenti delle materie di interesse professionale specifiche dell'Ente (area amministrativa e tecnica). L'attività sincrona continuerà per i nuovi assunti e per il personale che farà richiesta di particolari approfondimenti. Per la maggior parte dei dipendenti l'aggiornamento normativo seguirà sempre di più la strada dell'autoformazione, che potrà essere sostenuta attraverso l'utilizzo integrato dell'e-learning.
- Area linguistica - necessaria per fornire e aggiornare le competenze relazionali dei/delle dipendenti che hanno rapporto con l'utenza straniera o con l'estero, soprattutto per la realizzazione di progetti europei o per attingere a fondi comunitari.

La progettazione e sviluppo delle iniziative formative saranno realizzate in conformità al Sistema di Gestione della Qualità ISO 9001:2015.

Considerata l'attuale organizzazione dei Servizi Formazione della Città il piano formativo redatto dal Servizio Formazione Ente non contempla le materie specialistiche relative alla Sicurezza sui luoghi di lavoro, Polizia Municipale, Servizi Educativi e Servizi Sociali; negli anni futuri si intensificheranno i rapporti di collaborazione e la condivisione di alcuni progetti affinché i servizi che si occupano di formazione (SFEP, Scuola di Polizia Locale R. Bussi, Servizi Educativi per la

formazione delle/degli educatrici/educatori, Divisione Servizi Tecnici per la sicurezza nei luoghi di lavoro) lavorino in sinergia al fine della produzione di un Piano integrato della formazione.

Il presente Piano formativo è stato presentato al Comitato Unico di Garanzia della Città di Torino per il parere consultivo obbligatorio, come previsto dalla Direttiva PCDM 4/11/2011, richiamato dal vigente Regolamento di disciplina del CUG (approvato con deliberazione di Giunta comunale in data 29 settembre 2020, esecutivo dall'11 ottobre 2020). In data 27/4/2022 è pervenuto il parere positivo del CUG (all. 3), che ha accolto favorevolmente l'indicazione, in sede di premessa del "benessere organizzativo", dell'attenzione alla persona, alla crescita personale e professionale, al personale di nuova assunzione, al rafforzamento delle competenze e all'attenzione al passaggio generazionale di competenze, quali ambiti strategici dell'azione formativa dell'Ente. Gli interventi trovano capienza nei limiti degli stanziamenti di Bilancio.

Tutto ciò premesso,

LA GIUNTA COMUNALE

Visto l'art. 48 del Testo Unico delle leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali, approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267.

Dato atto che i pareri di cui all'art. 49 del suddetto Testo Unico sono:

- favorevole sulla regolarità tecnica;
- favorevole sulla regolarità contabile;

Con voti unanimi, espressi in forma palese;

DELIBERA

per le motivazioni espresse in narrativa, che integralmente si richiamano;

1. di approvare le linee programmatiche del Piano Formativo "Formare per Innovare 2022/2024" e il relativo programma dei corsi anno 2022 (all. 1, 2), che fanno parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di rimandare a provvedimenti dirigenziali l'approvazione e la relativa spesa degli interventi formativi secondo quanto stabilito in narrativa;
3. di dare atto che il presente provvedimento non rientra fra quelli assoggettati alle disposizioni in materia di valutazione di impatto economico, di cui alla Circolare prot. n. 16298 del 19 dicembre 2012;

Proponenti:

LA VICESINDACA
Michela Favaro

Si esprime parere favorevole sulla regolarità tecnica.

LA DIRIGENTE
Anna Merlo

Si esprime parere favorevole sulla regolarità contabile.

LA DIRIGENTE FINANZIARIA
Patrizia Rossini

IL SINDACO
Firmato digitalmente
Stefano Lo Russo

LA SEGRETARIA GENERALE
Firmato digitalmente
Rosa Iovinella

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire ¹, archiviati come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

1. DEL-672-2022-All_1-LINEE_GUIDA,_FORMAZIONE_22_24-All.1.pdf
2. DEL-672-2022-All_2-Elenco_corsi_2022-All.2.pdf
3. DEL-672-2022-All_3-parere_piano_formativo_ente_2022-all3.pdf



¹ L'impronta degli allegati rappresentata nel timbro digitale QRCode in elenco è quella dei file pre-esistenti alla firma digitale con cui è stato adottato il provvedimento