

Allegato "A" alla delibera n. 238/2022 del 1° dicembre 2022

VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'AUTORITÀ

PIANO DELLA FORMAZIONE 2022-2023

SOMMARIO

1	Introduzione	3
1.1	Obiettivi programmatici e strategici pluriennali dell'Autorità	3
1.2	Consolidamento e condivisione knowhow, crescita personale	3
2	Linee guida per un nuovo approccio formativo.....	4
2.1	Collaborative Learning.....	4
2.2	Le tre fasi della formazione efficace.....	4
2.3	Learning Organization	5
2.4	Social Organization	5
2.5	Feedback e condivisione (knowhow da esterno)	5
2.6	Knowhow sviluppato internamente: consolidamento e condivisione	5
2.7	Learning Ecosystem - Academy	6
2.8	Coaching/Mentoring.....	7
2.9	Talenti (talent management).....	7
2.10	Motivazione e bisogni.....	8
3	Formazione obbligatoria ex d.lgs. n. 81/2008 e PTPC	9
4	Piano 2022-2023.....	10
4.1	Avvio attività	10
4.2	Descrizione attività	11
4.3	Budget.....	12
5	Appendice	13

1 Introduzione

1.1 Obiettivi programmatici e strategici pluriennali dell'Autorità

Già dalla prima pubblicazione degli “Obiettivi programmatici e strategici pluriennali dell’Autorità” (marzo 2021), questa consiliazione metteva al centro la “**valorizzazione delle risorse umane [...], che rappresentano uno dei punti di forza per il perseguimento della missione istituzionale**”, evidenziando le azioni principali per raggiungere tale obiettivo: “sviluppo delle competenze professionali di line e di staff”, “rafforzamento dei percorsi formativi dei dipendenti”.

Con l’approvazione, in via preliminare nella seduta del 23 dicembre 2021, e poi, in via definitiva, nella seduta del 13 gennaio 2022, degli obiettivi dell’Autorità per il biennio 2022/2023, il Consiglio ha confermato le indicazioni dell’anno precedente (“*valorizzazione delle risorse umane dell’Autorità, che rappresentano uno dei punti di forza [...]*”), specificando alcune linee guida per il raggiungimento dell’obiettivo.

In particolare, nei citati “Obiettivi programmatici e strategici pluriennali”, si pone l’attenzione sullo “sviluppo delle competenze professionali del personale di ruolo dell’Autorità attraverso un adeguato **piano di formazione** predisposto in un’ottica di progressivo miglioramento dell’individuazione delle competenze da potenziare/sviluppare”, si ribadisce l’importanza del “miglioramento e affinamento della gestione dei processi interni”, si sottolinea l’importanza dello “sviluppo di una adeguata cultura in materia di Cybersecurity”, si auspica la “promozione del benessere organizzativo” e l’attivazione di “iniziativa strutturate di collaborazione con università ed altri istituti ed enti di ricerca, finalizzate al trasferimento di know-how a beneficio dell’Autorità”.

1.2 Consolidamento e condivisione knowhow, crescita personale

La valorizzazione delle Risorse Umane è pertanto l’obiettivo centrale, raggiungibile tramite diverse azioni (dal classico corso di formazione alle azioni motivazionali e di coaching) che possono confluire in un piano della formazione in senso lato, modernamente inteso come l’insieme delle attività che pongono la Persona al centro, per favorirne la crescita individuale e stimolare al contempo il rafforzamento del knowhow condiviso.

In un mondo del lavoro iperconnesso e rapidamente mutevole, assume rilevanza strategica il consolidamento e la condivisione del knowhow sviluppato da ogni organizzazione, in **un processo continuo win-win nel quale la crescita dell’individuo va di pari passo con lo sviluppo delle conoscenze del gruppo** (inteso come gruppo ufficio, gruppo team di lavoro, gruppo Autorità).

Come verrà meglio esplicitato nei capitoli successivi, una formazione moderna (e soprattutto efficace) si basa sull’esperienza come fattore di consolidamento del *know-how* e sul contesto sociale come perimetro di scambio, crescita e validazione del sapere.

Lo sviluppo di competenze, infatti, non è solo un processo di incremento di conoscenze d’uso, ma anche e soprattutto di validazione di pratiche dentro contesti di comunità professionali.

In quest’ottica, che valorizza il “contesto sociale” e la “comunità professionale”, il processo formativo (in senso lato) trova una delle sue più valide espressioni nelle attività di formazione in grado di coinvolgere l’intera popolazione interna ART, fondate su temi aggreganti, che concilino l’aspetto “training” con quello del “team-building”. A tal fine, la formazione deve necessariamente coordinarsi con la comunicazione, che costituisce un altro degli obiettivi strategici fondamentali dell’Autorità: in particolare, con la “*predisposizione di piani di comunicazione esterna e interna, finalizzati ad accrescere, rispettivamente, il grado di conoscenza dell’Autorità e il senso di appartenenza dei propri dipendenti e collaboratori*”.

2 Linee guida per un nuovo approccio formativo

2.1 Collaborative Learning

La tradizionale aula per il corso di formazione, pur mantenendo la sua piena efficacia in diverse situazioni, ha da tempo lasciato spazio, anche a causa della pandemia, all'aula "digitale". Ma l'aula digitale, se intesa come un semplice sostituto dell'aula fisica, non risulta efficace come potrebbe essere.

Occorre cambiare la prospettiva: non bisogna necessariamente fare venire le persone nelle "aule digitali". La vera rivoluzione è portare la formazione nei contesti operativi quotidiani.

Il modello di e-learning tradizionale, caratterizzato da un tipo di partecipazione ed apprendimento individualistico, lascia oggi sempre più spazio al "**collaborative learning**", dove i membri della comunità di apprendimento condividono **best practices** caricando in una rete di facile accesso e consultazione le proprie esperienze, domande, documentazioni, dando e ricevendo feedback e continuando ad interagire.

Nel mondo del lavoro attuale i confini fra lavoro e formazione si sono assottigliati, in quanto, soprattutto in ambienti ad alto tasso di competenza e professionalità come l'Autorità, con stakeholders ed interlocutori di pari livello ed uno scenario tecnico ed economico in continua evoluzione, non sarebbe possibile erogare il servizio senza un continuo approfondimento dei temi. La vera sfida è infatti il **collegamento di sviluppo e formazione all'operatività**, andando verso le persone e il loro contesto, superando la dicotomia tradizionale fra il "momento in cui imparo e quello in cui pratico".

Il *collaborative learning* non è altro che l'evoluzione dell'*On the job learning*, secondo il quale già oggi fino al 70% di tutto l'apprendimento avviene sul lavoro.

2.2 Le tre fasi della formazione efficace

Nel mondo del lavoro attuale, la conoscenza si crea soprattutto all'interno delle organizzazioni, si acquisisce con l'esperienza (lavoro di tutti i giorni), si consolida con la socializzazione (condivisione e scambio di idee con colleghi, confronto con stakeholders).

Un processo formativo efficace si compone pertanto di tre fasi indispensabili: **acquisizione del contenuto, sperimentazione, socializzazione**. Solo arrivando alla fine del percorso si può affermare di possedere una conoscenza.

Come per imparare a giocare a tennis o a golf: prima si guarda qualcuno giocare, poi si prova a utilizzare racchetta (o mazza) e pallina, infine si gioca con un avversario. Oppure, per preparare un esame universitario: prima si seguono le lezioni e si studia, poi ci si esercita, infine ci si confronta con i compagni di corso sugli argomenti più ostici. Evidentemente, la sola prima fase, in entrambi gli esempi, è non è sufficiente. Come terzo esempio, è sufficiente ricordare il recente evento formativo ART che si è svolto lo scorso dicembre e che ha coinvolto tutta la popolazione dell'Autorità. A una prima importante fase teorica (svolta sia con video fruibili individualmente, poi con lezioni frontali di gruppo), è seguita una fase fondamentale di pratica e socializzazione in piccoli gruppi, senza la quale i contenuti non si sarebbero trasformati in bagaglio culturale realmente acquisito ed utilizzabile.

È pertanto fondamentale curare, oltre ai contenuti, i due successivi pilastri dell'apprendimento:

- **l'esperienza** come fattore di "spinta nel profondo delle nozioni" (rif. David Kolb e l'apprendimento esperienziale);
- **il contesto sociale** come perimetro di scambio, crescita e validazione del sapere (rif. Albert Bandura, apprendimento sociale e teoria sociale cognitiva).

2.3 Learning Organization

Una cosiddetta “learning organization” si basa sui concetti descritti nei due precedenti paragrafi: una organizzazione che impara crea conoscenza, apprende in modo continuo, acquisisce e condivide le proprie conoscenze.

Una learning organization si approccia all’innovazione facendo leva sul continuo sviluppo di knowhow interno ed esterno all’organizzazione. Solo così è in grado di analizzare e agire sul cambiamento e di adattarsi a un mondo in continua trasformazione.

2.4 Social Organization

Una learning organization diventa anche “social organization” se si arriva a considerare **il collega come parte integrante sia del proprio processo formativo**, nonché del proprio processo di performance.

Questo vale sia per eventi una tantum (es. sessioni formative organizzate secondo le “tre fasi” citate), sia per il processo continuo del lavoro day by day (collaborative learning).

È evidente che un’organizzazione diventa “learning organization” e “social organization” solo attraverso un cambiamento nella cultura aziendale, accompagnato, come anticipato, da una coerente comunicazione interna.

2.5 Feedback e condivisione (knowhow da esterno)

Per cominciare a mettere a terra le idee basilari fin qui enunciate, è sufficiente considerare le innumerevoli occasioni di raccolta di *knowhow* dall’esterno dell’Autorità: dai seminari/webinar, ai convegni e alle tavole rotonde, ai corsi seguiti dai colleghi. L’acquisizione di *knowhow* che si verifica, ogni giorno, in una o più di queste situazioni, può diventare una **straordinaria opportunità di crescita non solo per il singolo, ma per tutta l’Autorità**. Per raggiungere tale obiettivo è necessario applicare quanto anticipato precedentemente: le persone devono essere poste nelle condizioni di cogliere tali opportunità formative, quando esse si presentano. La cultura dell’ente deve motivare la persona affinché, successivamente all’acquisizione del *knowhow*, dedichi pochi minuti alle attività necessarie (feedback) per condividere tale conoscenza con il gruppo (inteso come Ufficio o Autorità tutta), nella consapevolezza del processo “*do ut des*” per il quale se tutti condividono tutti si “arricchiscono”.

Gli strumenti fondamentali per implementare tale processo (già sperimentalmente avviato da alcuni mesi) esistono già in Autorità: il Portale *File Sharing (Intranet)* sviluppata da ICT, la piattaforma *Moodle* utilizzata da AGA a partire dal 2020 per la formazione. La valorizzazione di tali strumenti, unitamente all’opera di enforcement e motivazione guidata dalla comunicazione interna e dalla funzione HR, permetteranno di aumentare in modo esponenziale l’acquisizione e condivisione di *knowhow* dall’esterno, a beneficio del singolo e dell’Autorità intera.

2.6 Knowhow sviluppato internamente: consolidamento e condivisione

La miniera d’oro di ogni azienda ed organizzazione è il *knowhow* sviluppato internamente.

Ciò vale in particolar modo per le aziende che fanno molta ricerca e sviluppo, e per le organizzazioni, come l’Autorità, che agiscono in scenari tecnici, giuridici ed economici in continua evoluzione, e spesso si trovano ad affrontare scenari completamente nuovi, con la necessità di sviluppare approcci innovativi ai problemi. Come anticipato nella parte introduttiva, per l’Autorità non sarebbe possibile erogare il servizio senza un continuo approfondimento dei temi.

Il consolidamento e la condivisione del knowhow sviluppato internamente si configurano pertanto come attività strategiche per l’Autorità.

L’etimologia del termine “knowhow” (=“sapere come” [fare]) suggerisce il modo più efficace per realizzare questo consolidamento e condivisione: la realizzazione di corsi ART interni su alcuni “macro-temi”, sui quali gli Uffici nei primi dieci anni di vita dell’Autorità hanno progettato, implementato, monitorato, diventando nel campo i massimi conoscitori.

A titolo esemplificativo, si possono citare alcuni temi: le tariffe aeroportuali o autostradali, i PEF, i bandi di gara e relativi affidamenti, la valutazione dell’impatto della regolazione, le linee guida taxi, oppure temi trasversali, come il contenzioso e l’attività di vigilanza/sanzionario, che potrebbero essere sviluppati in collaborazione con altre Autorità (es. ARERA, AGCOM).

Tale modalità formativa può anche essere utilmente applicata per lo sviluppo delle competenze giuridico-amministrative e di quelle informatiche del personale, tramite corsi interni organizzati valorizzando il knowhow dei colleghi, eventualmente integrati da collaborazioni con Università o enti esterni.

La progettazione e realizzazione di questi “super-corsi” potrebbe anche essere uno degli obiettivi annuali di alcuni Uffici, in considerazione della valenza strategica del consolidamento di tale knowhow. L’erogazione sarebbe rivolta ai colleghi, in più sessioni. I destinatari sarebbero sia i colleghi *senior* che vogliono allargare il proprio campo di competenze, sia i colleghi *junior* (entrati da pochi anni in Autorità, o appena assunti).

La durata di un super-corso non deve necessariamente essere molto estesa. Una mattinata potrebbe essere sufficiente; l’aspetto fondamentale, come evidenziato nei paragrafi precedenti, deve essere la modalità organizzativa del corso, su “tre fasi”, con opportune fasi pratiche (esercitazioni, case studies reali, simulatori, ecc.) da svolgersi in gruppo insieme a colleghi di diversa formazione e/o differenti Uffici.

2.7 Learning Ecosystem - Academy

Un luogo ad alto tasso di produzione di knowhow come l’Autorità può porsi come obiettivo a medio termine la costituzione di una vera e propria **Academy**, cioè un luogo fisico e virtuale in cui si consolidano, si sviluppano, si condividono le conoscenze. Nel breve termine, i corsi ART interni su “macro-temi” descritti nel precedente paragrafo costituiscono i mattoni fondamentali su cui costruire, in modo incrementale, i principali percorsi formativi della futura Academy. A titolo puramente esemplificativo, si potrebbero progettare inizialmente tre percorsi: uno sulla regolazione dell’accesso alle infrastrutture, uno sulla regolazione dei servizi di trasporto, uno sulla tutela dei diritti del passeggero. L’Academy si avverebbe pertanto sia, principalmente, di contributi interni, sia di contributi di esperti esterni.

L’Academy potrà essere frequentata in diverse modalità: i colleghi *senior* potrebbero selezionare solo alcuni temi specifici, i colleghi *junior* potrebbero essere interessati a conoscere un nuovo settore, i neo-assunti potrebbero essere inseriti in Autorità con un percorso che copra, nei primi sei mesi, tutti i temi, anche al fine di orientarne al meglio l’inserimento. Ovviamente una persona potrebbe avere un livello di *seniority* elevato in un certo campo, ma potrebbe esserci un interesse (suo e/o dell’Autorità) a sviluppare le competenze anche in un altro settore.

L’Autorità si avvale già da alcuni anni di un ambiente formativo (Learning Ecosystem) funzionale all’apprendimento moderno (come già descritto: basato sulla fruizione online ed in presenza, valorizzato dalla sperimentazione e collaborazione).

Tale “learning ecosystem” deve essere valorizzato e sviluppato per facilitare il percorso formativo (Learning path design) che, visto dal punto di vista della persona, segue anch’esso tre fasi:

1. Persona-Contenuto (contenuti multiformato: nella parte di contenuto la persona è tendenzialmente autonoma, ma deve poter chiedere aiuto o supporto se ne ha bisogno. Quindi il docente deve creare link di contatto semplici e veloci: chat, videocall, ecc.)
2. Persona-Sperimentazione (simulatori, digital business case, gamification)
3. Persona-Persona (conversazione, scambio, co-creazione).

In parallelo agli ambienti di community *online* aperti descritti, è necessario anche sviluppare spazi fisici coerenti (luoghi per comunicare anche in via informale, per riunioni di lavoro in presenza, *networking break*, ecc.). Soprattutto in questa fase pandemica post-emergenziale, è fondamentale valorizzare anche il lavoro in presenza per lo scambio di idee, il team building, ecc.

2.8 *Coaching/Mentoring*

La funzione HR deve ascoltare, estrarre e valorizzare contenuti e competenze generando **consapevolezza in tutti di quanto si stia crescendo**, e di come si possa **accedere a quel sapere che permette di progredire**.

Questa attività di ascolto ed accompagnamento, detta *mentoring* (se indirizzata ad una risorsa neoassunta) o *coaching* (se coinvolge una persona già presente da tempo in Autorità) deve essere complementare alle attività formative. Si realizza tramite almeno un colloquio all'anno ma soprattutto attraverso un "dialogo continuo" anche talvolta destrutturato. Per le persone neo-assunte, è un'attività complementare al percorso formativo semestrale introduttivo e di orientamento (Academy) citato nel precedente paragrafo.

L'obiettivo è monitorare, valorizzare ed indirizzare la **traiettoria professionale** di ciascuno, in ottica di efficacia per l'ente ed autorealizzazione personale.

In pratica, il coach solitamente lavora su:

1. Sapere: incide sulle conoscenze e sul "cosa sviluppare"
2. Saper fare: incide sulle skills pratiche (es. utilizzo di un software)
3. Saper essere: agisce in due modalità: potenziare le **soft skills** (comunicazione, leadership, ascolto, creatività), cioè il "come", e motivare le persone, cioè il "perché".

2.9 *Talenti (talent management)*

Il talento è una dotazione di tutti.

Il talento è riconducibile a una "particolare" intelligenza che consente di praticare certe attività con più agevolezza di altre. In altre parole, è una predisposizione specifica che trova una direzione nella quale convogliare energie e produrre effetti.

In tutte le aziende ed in tutte le organizzazioni ci sono ampi margini per permettere alle persone di esprimere il loro potenziale. Quanti colleghi sono appassionati del proprio lavoro? Ogni persona che non utilizza al meglio il proprio talento è un'occasione persa, non solo per la persona stessa che perde motivazione, ma per l'organizzazione per cui lavora, e soprattutto per la sua comunità.

La formazione e le attività di orientamento descritte (coaching, mentoring) possono diventare leve di emersione di tali potenzialità inespresse. Partendo dall'osservazione e comprensioni delle attitudini delle persone, è possibile provare a fare una mappa "dei" talenti, intesi come riserve di competenze, attitudini, abilità, sensibilità che fanno parte della professionalità e della componente umana di tutti, riallocando e valorizzando tali risorse in logica *win win* (Autorità e Persona).

2.10 Motivazione e bisogni

Se il dirigente sponsorizza e sostiene la formazione, i partecipanti si sentiranno motivato nel frequentare le sessioni formative con il massimo impegno.

Per questo motivo anche questo piano è stato costruito ricercando la più ampia condivisione con tutti i dirigenti dell'Autorità (con incontri singoli) e circa 65 funzionari/operativi (in sessioni di focus-group di 10 persone alla volta circa) per raccogliere indicazioni e contributi, ma soprattutto per stabilire un “patto” fra “capi” e “collaboratori”: una sessione formativa, di qualunque tipo (dal semplice webinar al Master annuale) è un investimento da parte di tutti gli attori (in primis: l'Autorità), e come tale deve essere valorizzato.

È pertanto basilare che prima di ogni intervento formativo, selezionato da dirigenti e funzionari in base alla propria attività/esigenza lavorativa, ci sia sempre una opportuna spinta motivazionale, supportata ovviamente anche dalla funzione HR e dal responsabile della formazione. Tale approccio deve continuare anche dopo la sessione formativa.

In sintesi, il rapporto del dirigente con il proprio collaboratore dovrebbe avere i seguenti obiettivi:

1. aprire ad un'analisi dei bisogni che sia un “ascolto vero”;
2. definire in modo chiaro e trasparente perché si sta facendo quel percorso di formazione;
3. seguire i risultati;
4. tener traccia degli esiti.

3 Formazione obbligatoria ex d.lgs. n. 81/2008 e PTPC

In materia di formazione è d'uopo tenere conto di quanto previsto in materia dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 “Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro”, il quale dispone all’art. 37 che: *“Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, [...] con particolare riferimento a: concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell’azienda...”* e che i *“dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un’adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro.”*

In tale ambito ogni anno devono essere calendarizzati specifici corsi suddivisi in relazione ai diversi ruoli previsti dalla normativa sopra richiamata (addetti all'emergenza antiincendio e primo soccorso, dirigenti, funzionari, ecc).

Con riferimento alla formazione obbligatoria, occorre rammentare altresì quanto previsto dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione dell'Autorità 2022–2024 approvato in via definitiva con Delibera del Consiglio n. 10/2022 del 27 gennaio 2022.

Alla sezione 5.3.1.3 “La formazione del personale e la comunicazione del PTPC” viene esplicitamente affermato che *“la formazione del personale costituisce una misura fondamentale del sistema di prevenzione della corruzione. Tramite l’attività di formazione l’Autorità intende assicurare la corretta e piena conoscenza dei principi, delle regole e delle misure contemplate dal PTPC da parte di tutto il personale, anche in funzione del livello di coinvolgimento nei processi esposti al rischio di corruzione”*

L’obiettivo dichiarato nel PTCP dell’Autorità per il triennio 2022-2024 è quello di:

- confermare l’erogazione di 3 ore di formazione per ciascun nuovo dipendente assunto dall’Autorità sugli ambiti tematici concernenti la normativa, le pratiche in ambito di anticorruzione e di analisi e di gestione del rischio e PTPC e i sistemi gestionali per aumentare il livello di trasparenza interno e per il monitoraggio delle misure previste dal PTPC;
- sviluppare la formazione in modalità e-learning a mezzo della piattaforma informatica disponibile nella intranet dell’Autorità e incentivare la partecipazione dei dipendenti alle iniziative formative proposte dalla SNA.

Nell’Allegato 2 del PTPC sono programmate, per il triennio 2022-2024, specifiche iniziative formative nell’ambito di alcune attività a maggior rischio corruttivo, in base a quanto raccomandato e suggerito dall’ANAC nel PNA 2019. Tali iniziative sono pertanto recepite anche nel presente piano di formazione.

4 Piano 2022-2023

In considerazione della strategia descritta nei capitoli precedenti, parte integrante del piano, si delinea il seguente prospetto di attività biennale, costruito e condiviso tramite incontri individuali *con i dirigenti dell'Autorità* e *focus group* interni.

Si precisa, peraltro, che le esigenze formative saranno ridefinite e ricalibrate con cadenza annuale, anche in base alla raccolta dei *feedback* post attività formative.

4.1 Avvio attività

In base alle esigenze raccolte durante i citati incontri, si ipotizza il seguente piano di attività con avvio scaglionato nel biennio 2022-2023.

Attività per formazione / Valorizzazione Risorse Umane	2022	2023
Frequentazione Corsi e Master SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)		
Condivisione e feedback seminari e corsi		
Valorizzazione portale ART File Sharing e piattaforma Moodle		
KSN (knowledge Share News) periodico		
KSM (knowledge Share Meeting) periodici		
Progettazione/erogazione corsi interni su macro-temi regolazione e competenze giuridico-amministrative		
Sicraweb ed altre skill informatiche		
Sicurezza informatica (Cybersecurity)		
Competenze linguistiche (italiano ed Inglese avanzato)		
Formazione di base economico-bilancistica e pianificazione economico-finanziaria		
Soft skills		
Seminari in collaborazione con altre Autorità		
Rapporti con Università ed enti di ricerca		
Condivisione abbonamenti riviste online, database econometrici		
Academy ART		
Coaching/Mentoring		
Talent management		
Formazione obbligatoria d.lgs. n. 81/2008		
Formazione per neoassunti su prevenzione corruzione		
Evento annuale di <i>team building</i>		

4.2 Descrizione attività

In applicazione della strategia descritta nel Capitolo 2, di seguito alcune linee guida di dettaglio per lo svolgimento delle attività formative del piano, anch'esse condivise durante i *focus group* e gli incontri citati.

Frequentazione Corsi e Master SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione): in base a esigenze lavorative e valutazioni condivise persona/responsabile di riferimento, HR abilita. Nel corso del 2022 la maggior parte dei corsi (gratuiti per il personale delle Autorità indipendenti) sono ancora in modalità online, quindi senza costi di trasferta.

Condivisione e feedback webinar e corsi di formazione: in base a esigenze lavorative e valutazioni condivise persona/responsabile di riferimento, HR abilita. Come già sperimentato negli ultimi mesi, si valorizzerà il processo di acquisizione e condivisione di knowhow da parte di singoli dipendenti, in favore di tutto il personale. Lo strumento di pubblicazione *Moodle* è già disponibile ed in uso. In caso di webinar o corso a pagamento, deve essere richiesta specifica autorizzazione alla spesa.

Valorizzazione portale ART File Sharing e piattaforma Moodle: come anticipato al punto precedente, verrà valorizzato il portale File Sharing dell'Autorità, la piattaforma Moodle con i contenuti già disponibili e quelli via via aggiunti, come repository di documenti da condividere, consultabili con facilità.

KSN (knowledge Share News) periodico: comunicazione a tutto il personale dell'Autorità con cadenza fissa (es. trimestrale), per aggiornare sulle opportunità formative e sui nuovi contenuti disponibili. In collaborazione con la funzione Comunicazione interna.

KSM (knowledge Share Meeting) periodici: seminari rapidi e informali fra colleghi post approvazione delibere o su tematiche di particolare interesse sviluppate dagli Uffici. Cadenza mensile, a rotazione fra Uffici.

Progettazione/erogazione corsi interni su macro-temi regolazione e competenze giuridico-amministrative: come descritto ampiamente nel paragrafo 2.6, per consolidare e condividere il knowhow sviluppato in Autorità. La progettazione ed erogazione di un corso interno potrebbe essere un obiettivo annuale di Ufficio.

Sicraweb e altre skill informatiche: negli ultimi mesi del 2021 sono stati organizzati, in collaborazione con ICT, 3 corsi (in presenza ed online) su esigenze specifiche degli Uffici e del personale. Nel 2022 potranno essere organizzate ulteriori sessioni in caso di esigenze specifiche sull'utilizzo di determinati funzionalità ICT.

Sicurezza informatica (cybersecurity): esigenza specifica emersa dai colloqui con dirigenti e funzionari. Prevedere sessione base per tutto il personale.

Competenze linguistiche (italiano e inglese avanzato): esigenza specifica comune a diversi Uffici. Su base volontaria, per chi manifesta l'esigenza.

Formazione di base economico-bilancistica e pianificazione economico-finanziaria: esigenza specifica emersa dai colloqui con dirigenti e funzionari.

Soft skills: su varie tematiche, da selezionare, es. organizzazione personale, project management personale, comunicazione, lavoro di gruppo, problem solving, ecc. In questo ambito rientrano anche eventi annuali di formazione/team building.

Seminari in collaborazione con altre Autorità: come proposto da dirigenti e funzionari, es. su temi trasversali giuridici, ecc.

Rapporti con Università ed enti di ricerca: sia per rapporti una tantum (es. supporto a project work studenti di Master) sia permanenti (es. convenzioni).

Condivisione abbonamenti riviste online, database econometrici: per condividere e valorizzare i vari abbonamenti (cartacei e web) attualmente disponibili.

Academy ART: rif. precedente paragrafo 2.7.

Coaching/Mentoring: attività descritta precedentemente nel paragrafo 2.8, e già avviata in via sperimentale nel 2020 con l'inserimento dell'ultima risorsa in Autorità (mentoring).

Talent management: rif. precedente paragrafo 2.9.

Formazione obbligatoria d.lgs. n. 81/2008: finalizzata a fornire a tutto il personale adeguata preparazione sulla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008.

Formazione per neoassunti su prevenzione corruzione: breve sessione formativa (2-3 ore) finalizzata a fornire al personale neoassunto adeguata preparazione sulle norme di applicazione nelle PPAA relative alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Evento annuale di team building: attività di *team building* che coinvolga l'intera popolazione interna ART, fondata su temi aggreganti.

4.3 Budget

Il piano delineato può essere realizzato con il budget stanziato per il 2022 ed il 2023 che ammonta a 20.000 euro per il primo anno e 30.000 euro per il secondo anno (rif. Bilancio ART - Capitolo 30900), in quanto molte attività sono basate sul consolidamento e condivisione del know-how prodotto internamente o acquisito dall'esterno e diffuso all'interno. I costi per la formazione obbligatoria rif. d.lgs. n. 81/2008 sono allocati sul capitolo 41600 avente ad oggetto "Sicurezza sul lavoro".

5 Appendix

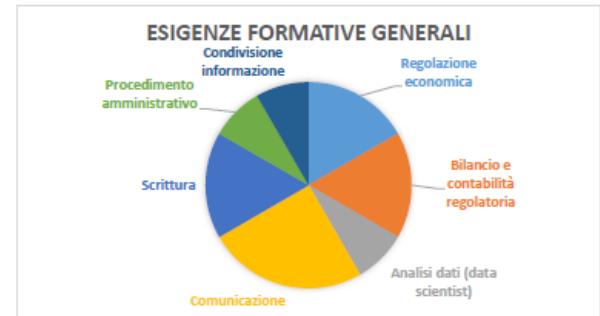
Si riportano di seguito i risultati di un sondaggio informale¹ effettuato a maggio 2021 in Autorità.

Nell'ambito del piano (“*Valutazione e ridefinizione esigenze formative*”), al termine di ogni anno verranno organizzate interviste e *focus group* per aggiornare gli obiettivi formativi e di valorizzazione delle risorse umane.

DOMANDE 1 e 2: LE ESIGENZE FORMATIVE (COLLEGAMENTO AL BUSINESS)

- 1** Qual è il corso di formazione base che vorresti per te o per tutte le persone del tuo ufficio? (Eventuale riferimento a business e/o a colloqui di feedback) (Possibili più scelte)
ESIGENZE FORMATIVE DI BASE

Regolazione economica	2	17%
Bilancio e contabilità regolatoria	2	17%
Analisi dati (data scientist)	1	8%
Comunicazione	3	25%
Scrittura	2	17%
Procedimento amministrativo	1	8%
Condivisione informazione	1	8%
		12



- 2** Qual è un corso specifico che vorresti seguire, oppure che vorresti fare seguire ad alcune persone del tuo ufficio? (Eventuale riferimento a business e/o a colloqui di feedback)

ESIGENZE FORMATIVE SPECIFICHE

Data driven regulation	ANALISI DATI
Open data	ANALISI DATI
Utilizzo software per analisi econometriche (es. Stata)	ECONOMIA
Programmazione e analisi dati (es. Python)	ANALISI DATI
Data scientist	ANALISI DATI
Diritto Unione Europea	DIRITTO
Gestione Risorse Umane	RISORSE UMANE
Gestione previdenziale/tributaria/giuslavoristica	RISORSE UMANE
Strumenti di simulazione/modellazione trasportistica	TRASPORTI
Economia dei trasporti	ECONOMIA
Le fasi del procedimento amministrativo	DIRITTO
Scrittura atti amministrativi	DIRITTO

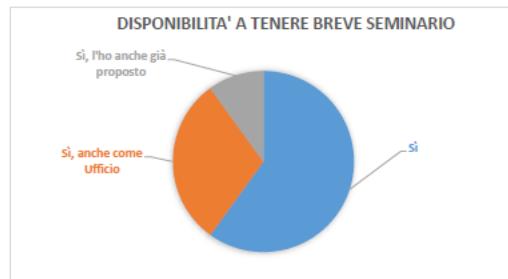
¹ Nell'ambito di un *project work* per il conseguimento di un Master “HR Management e Digital Skills” della Business School 24 ORE

DOMANDE 3 e 4: SOCIAL LEARNING, KNOWLEDGE MANAGEMENT, KSM (KNOWLEDGE SHARE MEETING)

- 3** Saresti disponibile, una volta all'anno, a tenere un breve seminario (un'ora circa) per i tuoi colleghi, circa un'area di tua competenza oppure un progetto di cui ti sei occupato?

DISPONIBILITA' A TENERE BREVE SEMINARIO INTERNO

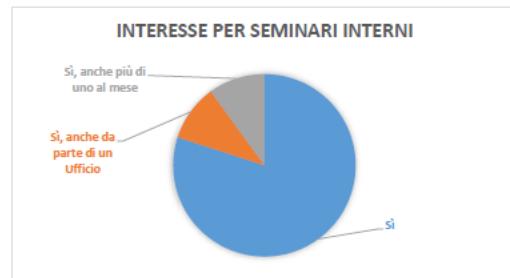
Si	6
Si, anche come Ufficio	3
Si, l'ho anche già proposto	1



- 4** Saresti interessato, dieci volte all'anno (circa una volta al mese), a seguire un breve seminario (un'ora) tenuto da un collega, circa un'area di sua competenza oppure un progetto di cui ti si è occupato?

INTERESSE PER SEMINARI INTERNI

Si	8
Si, anche da parte di un Ufficio	1
Si, anche più di uno al mese	1



DOMANDE 5 e 6: LE COMPETENZE TRASVERSALI (SOFT SKILLS)

- 5** Quanto contano nel tuo lavoro (per te e/o per i tuoi collaboratori) le competenze trasversali? Es.: comunicare efficacemente, saper lavorare in gruppo, capacità di organizzarsi e pianificazione, ecc.

IMPORTANZA COMPETENZE TRASVERSALI

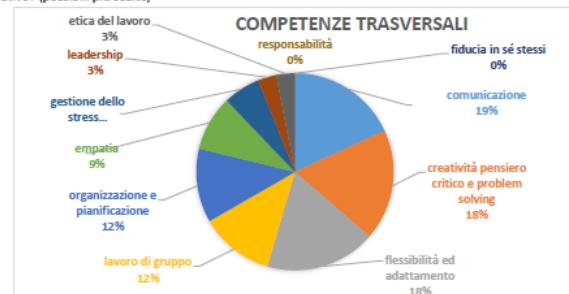
Poco	Abbastanza	Molto
	1	9



- 6** Secondo la tua esperienza, quali sono le competenze trasversali che fanno la differenza in ambito lavorativo? (possibili più scelte)

COMPETENZE TRASVERSALI PIU' IMPORTANTI

comunicazione	6	18%
creatività pensiero critico e problem solving	6	18%
flessibilità ed adattamento	6	18%
lavoro di gruppo	4	12%
organizzazione e pianificazione	4	12%
empatia	3	9%
gestione dello stress	2	6%
leadership	1	3%
etica del lavoro	1	3%
responsabilità	0	0%
fiducia in sé stessi	0	0%
	33	



DOMANDA 7: GAMIFICATION

7 Hai mai sentito parlare di tecniche di gamification? Cosa ne pensi?

GAMIFICATION APPLICATA A FORMAZIONE

Molto interessante, da sperimentare	4
Utile per coinvolgimento e team building	4
Molto utile per customer satisfaction (qualità corsi)	2

GAMIFICATION PER FORMAZIONE
