



POLITECNICO
MILANO 1863

Area

Risorse Umane e Organizzazione

**PIANO DELLE
ATTIVITÀ FORMATIVE
DETTAGLIO DEL TRIENNIO
2019-2021**

Il presente documento contiene l'elenco delle principali attività sulle quali si interverrà a livello formativo e di sviluppo nel corso del triennio 2019-2021, suddivise per macro progetti.

Le proposte verranno arricchite e meglio definite in corso d'anno mediante la pubblicazione sulla intranet, nella pagina dedicata alla formazione, di programmi di dettaglio specifici.

Sono in particolare predisposti i piani formativi puntuali per l'anno 2021 per ciascuna struttura di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli). La diffusione di tali piani di dettaglio è di competenza del responsabile di struttura.

Le attività di formazione tecnico-specialistica dedicate ai singoli vengono definite con i Responsabili di struttura sulla base del fabbisogno organizzativo e del budget a disposizione.

I piani di formazione per i singoli sono definiti tra ARUO e le Strutture di Ateneo e la loro diffusione è a carico dei Responsabili.

Il budget totale di spesa a disposizione è di circa 300.000 euro annui, rispetto agli scorsi anni è stato incrementato di 100.000 euro per supportare lo stato emergenziale.

1. MODALITÀ DI RACCOLTA DEL FABBISOGNO

Per la definizione del Piano di formazione 2019-2021 sono state attivate le seguenti azioni di rilevazione:

- invio scheda di rilevazione del fabbisogno a tutti i Capi Servizio e Responsabili Gestionali
- intervista individuale ai Responsabili Gestionali
- intervista individuale ai Dirigenti
- incontro di definizione con il Direttore Generale

2. FORMAZIONE AL RUOLO

a) **Dirigenti, Responsabili Gestionali, Capi Servizio e Responsabili di Staff**

Tutto il management del Politecnico quest'anno verrà coinvolto in 3 iniziative formative:

Leadership inclusiva: è previsto un webinar introduttivo dedicato alle basi della leadership inclusiva. Successivamente verranno organizzati 4 laboratori virtuali dedicati a focus tematici: linguaggio inclusivo, leadership del cambiamento, smart working e inclusività, servizio inclusivo.

Il programma formativo propone alcuni benchmark sull'adozione delle pratiche di leadership inclusiva per la valorizzazione delle persone, delle diversità di pensiero, delle intelligenze e delle idee.

Manager da remoto: a seguito dell'esperienza del lavoro agile emergenziale dello scorso anno, verrà proposto nell'anno 2021 un corso rivolto a tutto il management con l'obiettivo di supportarli su 3 temi chiave:

- collaborare
- performance
- project management

Formazione sul piano performance: a seguito dell'introduzione del nuovo sistema gestionale a supporto del processo di valutazione delle prestazioni, verranno organizzati dei momenti formativi ad hoc.

b) **Responsabili Gestionali**

Proseguono anche quest'anno le attività di formazione tecnico-specialistica in tema di ricerca e amministrazione, nelle quali ai Responsabili Gestionali verranno affiancati i RUOF di riferimento.

c) **Capi Servizio**

I Capi Servizio di recente nomina sono stati coinvolti, a partire da febbraio 2020, in un percorso di coaching per lo sviluppo al ruolo. Nel 2021 proseguono la loro preparazione con la partecipazione al LeadershipLab (proposta formativa che nel 2017-2018 aveva coinvolto Responsabili Gestionali, Capi Servizio e Responsabili di Staff) e con un percorso dedicato all'approfondimento del piano performance e alla sua applicazione all'interno delle rispettive strutture.

d) Referenti di Unità Organizzativa Funzionale dei Dipartimenti e dei Poli

Prosegue il percorso formativo per lo sviluppo del ruolo di **Responsabile di UOF** di Dipartimento e Polo.

Nel 2021 verranno coinvolti in iniziative volte a rafforzare l'identità di ruolo con l'organizzazione di seminari sul tema del coordinamento e gestione delle attività della UOF da remoto.

e) Referenti UOF amministrazione

Nel corso del 2021 i RUOF di amministrazione avranno un primo momento di confronto con l'Area Amministrazione e Finanza all'interno del quale definire un piano di interventi di accompagnamento su temi specifici.

L'obiettivo è quello di fare il punto rispetto al livello di conoscenza diffuso nelle differenti strutture e definire un piano di interventi formativi e informativi per l'allineamento.

Proseguiranno inoltre gli affiancamenti sul campo gestiti dai colleghi di AAF dopo quelli su recupero crediti e PagoPa dello scorso anno.

f) Comunità di pratica dei "Comunicatori"

Continuano le riunioni periodiche tra il network dei comunicatori e l'Area Public Engagement e Comunicazione. Le tematiche oggetto di progetti di sviluppo per il 2021 saranno:

- Comunicazione interna
- Comunicazione della ricerca
- Organizzazione di eventi sostenibili all'interno del Politecnico

Per quanto riguarda il tema "comunicazione della ricerca" i partecipanti saranno inoltre coinvolti anche quest'anno in un'iniziativa di formazione esterna promossa da MIP sulla divulgazione della ricerca internazionale e nazionale.

Infine, verranno previsti alcuni momenti di approfondimento delle conoscenze di gestione dei contenuti e tecniche di comunicazione, in particolare sull'utilizzo dei social media, sempre gestiti in collaborazione con l'Area Public Engagement e Comunicazione.

g) Referenti UOF ICT

Nel corso del 2021 i RUOF ICT avranno un primo momento di confronto con l'Area Servizi ICT all'interno del quale definire un piano di interventi di accompagnamento su temi specifici.

L'obiettivo è quello di implementare una comunità di pratica anche in ambito ICT.

I temi oggetto di confronto verranno stabiliti secondo il fabbisogno formativo espresso dalle persone coinvolte.

h) Referenti UOF DIDATTICA

Nel corso del 2021 anche i Referenti per la Didattica avranno in programma alcuni momenti di confronto, gestiti dall'area Education, analogamente a quanto già implementato lo scorso anno con i referenti dei Poli.

3. ADDESTRAMENTO / AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

a) Ricerca

Anche nel corso del **2021** verranno erogati, grazie al supporto del Servizio Ricerca, nuovi interventi per l'approfondimento delle modalità di "Gestione dei progetti di ricerca nazionali e internazionali".

In occasione delle attività di supporto agli audit nei dipartimenti, verranno realizzati degli incontri ad hoc inerenti ai processi di rendicontazione sulla base delle macrovoci dei progetti di spesa e loro applicazione ai progetti (personale, attrezzature, materiali di consumo, subcontracting, missioni e servizi).

Inoltre verranno organizzati incontri sul lancio del nuovo programma quadro Horizon Europe e sulle relative procedure di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca.

b) Formazione sulla sicurezza

I corsi on line base e specifici sono sempre accessibili sui servizi on line al seguente indirizzo [dati/corsi di formazione/corsi sicurezza](#) .

È stato inoltre programmato nel 2020 un corso sulla "sicurezza macchine officine" che verrà riproposto anche nel 2021.

c) Formazione linguistica

In relazione al tema dell'internazionalizzazione e sulla base delle numerose richieste che continuano ad emergere, prosegue il lavoro sulla formazione linguistica.

Anche nel triennio **2019-2021** verranno attivati percorsi rivolti a un numero ristretto di persone che, avendo già conseguito attestato di certificazione almeno di livello B1, hanno un livello di conoscenza medio-alto e l'esigenza di approfondire lo studio di terminologia tecnico-specialistica.

I gruppi di studio saranno creati sulla base della specificità del lavoro svolto, in modo da consentire in classe l'approfondimento di terminologia tecnica comune.

I percorsi saranno caratterizzati da un numero di ore di frequenza limitate (10-15) ma concentrate nel tempo, e saranno fortemente improntati alla conversazione.

Proseguirà anche la formazione in piccoli gruppi per il livello base.

Per il 2021 sono inoltre ancora attive le utenze abilitate lo scorso anno per la formazione in lingua sulla piattaforma Lezioneonline.

d) **Formazione informatica**

Nel corso del triennio **2019-2021** è stata riproposta la formazione di base sul pacchetto office (Excel e Access) attraverso l'utilizzo di docenze interne.

I corsi saranno customizzati sulla base delle esigenze specifiche delle singole strutture che ne hanno fatto richiesta e avranno una durata variabile a seconda del programma condiviso con i Responsabili.

È già stata avviata l'individuazione del personale (tipicamente TA o Ricercatori) che sarà incaricato delle docenze.

ARUO garantirà il supporto organizzativo, di analisi del fabbisogno, il raccordo tra Responsabili e docenti, la supervisione sulle attività didattiche.

Tutti i corsi saranno soggetti a verifica finale.

Sono presenti inoltre sui servizi on line di Ateneo alla sezione dati/corsi di formazione/Pillole formative i corsi base di Excel e PowerPoint, ai quali tutto il personale può accedere autonomamente in qualsiasi momento.

e) **Formazione in tema di Anticorruzione, Trasparenza e Privacy**

La programmazione per il triennio prevede i seguenti interventi:

- formazione e aggiornamento tecnico specialistico per il personale delle strutture a maggiore "rischio" (tipicamente formazione esterna) (2019-2021)
- nuova edizione del corso online "Etica e Legalità" dedicato a tutto il personale, a valle della revisione (e relative azioni informative) del Codice di comportamento (2021).

f) **Cyber security**

La necessità di organizzare presso il nostro Ateneo un corso sulla cybersecurity nasce dal Piano Triennale AGID che prevede l'obbligo di aggiornamento in merito alla cybersecurity awareness nella PA.

Verrà quindi implementato per il 2021 un servizio di Security Awareness, basato su una soluzione di e-learning integrato con uno strumento di gestione delle campagne di

Phishing in modo da misurare e verificare il miglioramento nei comportamenti messi in pratica dall'utenza del Politecnico.

La piattaforma di e-learning Cyber Guru Enterprise (CGE) si compone di due sottosistemi indipendenti:

- 1) Cyber Guru Awareness (CGA): piano di formazione erogato da una piattaforma di elearning di ultima generazione e composto da 12 sessioni mensili all'anno;
- 2) Cyber Guru Phishing (CGP): formazione esperienziale in tema anti-phishing.

g) Formazione in ambito amministrativo

Affiancamento presso tutti i dipartimenti sulla gestione finanziaria (UGOV) per i neo assunti o nuovi nel ruolo	2019-2021	A cura di AAF
Corso di formazione sul GDPR	2019	corso online aperto a PTA, PD e studenti
Pentaho-UGOV	2019-2020	A cura di AAF
Compensi - UGOV	2020	A cura di AAF
Incarichi di collaborazione	2019	Corso base a cura di Avv. Ateneo. Approfondimenti a cura di docenti esterni
Procedimento amministrativo	2019	Avv. di Ateneo
Serie di incontri su acquisti sotto soglia comunitaria	2020	A cura di AGIS
Acquisti sottosoglia su Sintel	2020	A cura di AGIS
Conformità arredo	2020	Docenti esterni
Pratiche doganali e gestione IVA estera	2020	A cura di AAF
Titulus	2019-2021	A cura di ASICT

4. INTERVENTI A SUPPORTO DELLE COMPETENZE RELAZIONALI E ORGANIZZATIVE E DELLA GESTIONE DEL FRONT-OFFICE

a) Pillole formative

All'interno dei servizi on line, nella sezione Dati/corsi di formazione/pillole formative sono presenti le seguenti pillole formative:

- Gli strumenti del project management
- Gestire le relazioni
- Saper comunicare
- Assertività
- Saper ascoltare
- Front line
- PowerPoint
- Excel

Le pillole sono fruibili da tutto il personale in modalità asincrona e sono sempre disponibili.

b) Cura del cliente

Proseguiranno i corsi cominciati nel 2020 a supporto del personale di **front office** per i ruoli cui sono richieste significative competenze relazionali nella gestione di interazioni con clienti interni ed esterni.

c) Intercultural communication

Il personale che si relaziona con gli studenti stranieri (in particolare area Education) verrà coinvolto in un corso sulla **comunicazione efficace e sulla interculturalità**, che avrà l'obiettivo di agevolare il rapporto con questa particolare categoria di studenti che rappresentano una percentuale sempre più elevata della popolazione del Politecnico.

d) Formazione Inps Valore PA

Attraverso l'adesione al bando Valore PA promosso da Inps, il personale tecnico amministrativo ha accesso ad alcuni percorsi formativi gratuiti.

Le iniziative formative sono rivolte a personale già professionalizzato che intende sviluppare o potenziare competenze strategiche utili per la propria crescita professionale o ad approfondire tematiche specifiche.

Rispetto ai corsi attivati annualmente, ARUO chiede ai Responsabili di Struttura alcune candidature che vengono valutate rispetto alle conoscenze di base richieste e

all'attinenza dei contenuti rispetto al ruolo del candidato, successivamente vengono individuate delle priorità.

e) **Formazione – Valore D**

Valore D è la prima associazione di imprese in Italia che da più di dieci anni si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese.

Grazie alla partnership con il network Valore D, il Politecnico di Milano ha la possibilità di coinvolgere il personale in attività di formazione volte all'empowerment delle risorse coinvolte. I corsi inizialmente rivolti a donne, sono ora estesi anche a uomini per promuovere ulteriormente il concetto di inclusività.

f) **Coursera**

È stato stipulato un accordo con Coursera per l'accesso gratuito alla piattaforma per il personale TA per tutto il corso del 2021, prorogabile di anno in anno. È possibile vedere una preview dei contenuti del programma cliccando sul seguente link [il catalogo di Coursera](#).

5. **PROGETTO SMART WORKING**

In seguito all'adesione da parte del Politecnico al POLA (Piano organizzativo del Lavoro Agile), è stato predisposto un piano formativo e di accompagnamento al cambiamento culturale atteso, organizzando **per tutto il personale** dei seminari, a cadenza mensile, sui seguenti temi:

Essere agili nel contesto che cambia: in un contesto lavorativo sempre più complicato, pressante e sfidante diventa necessario per ogni professionista acquisire agilità organizzativa, che lo supporti nel fronteggiare al meglio le prossime sfide. L'agilità è il requisito necessario per sviluppare quello che Nassim Nicholas Taleb definisce l'atteggiamento anti-fragile, ovvero l'atteggiamento di colui che si propone di sfruttare le criticità come occasione di rafforzamento e di apprendimento.

Attenzione e concentrazione al lavoro: in un'epoca di «bulimia distrattiva» data dai numerosi mezzi di comunicazione a disposizione, diventa fondamentale impegnarsi con costanza, metodo ed allenamento per una rinnovata capacità di concentrazione e di

attenzione durante la propria giornata, al fine di aumentare il proprio valore professionale ed organizzativo.

Fiducia come leva motrice per il benessere e lo sviluppo organizzativo: la fiducia diviene uno strumento concreto per migliorare i propri risultati. Serve improntare i nostri comportamenti professionali all'apertura, con l'obiettivo di imparare da subito a fidarsi e a tornare ad essere affidabili per affrontare e «vincere le sfide» che ci attendono.

Per i **Responsabili di struttura** è stato inoltre progettato un percorso di approfondimento sulle skills che serve ciascun Manager sviluppi per una buona gestione del proprio ruolo, in un contesto di lavoro da remoto sempre più esteso e continuativo.

In particolare sono state programmate iniziative specifiche rivolte ai Responsabili per supportarli su 3 temi chiave:

- Collaborazione: valutare la posizione del proprio team rispetto alle tappe del cambiamento, sviluppare una comunicazione e delle pratiche inclusive e sostenere la motivazione e l'engagement del team
- Performance: gestione della performance da remoto con gli strumenti che abbiamo a disposizione: tra coordinamento, fiducia e organizzazione, sviluppare una cultura del lavoro per obiettivi e facilitare il team nel monitoraggio della propria performance.
- Project Management