

## SOMMARIO

<b>1.</b>	<b>PIANIFICAZIONE</b> .....	<b>2</b>
1.1.	SCOPO DELLA PROCEDURA GESTIONALE .....	2
1.2.	OBIETTIVI E STANDARD DEL PROCESSO .....	2
1.3.	RESPONSABILITÀ E RISORSE COINVOLTE .....	2
<b>2.</b>	<b>GESTIONE DEL PROCESSO</b> .....	<b>3</b>
2.1.	FLOWCHART PROCESSO .....	3
2.2.	DESCRIZIONE DEL PROCESSO .....	4
2.2.1.	Premessa .....	4
2.2.2.	Programmazione del fabbisogno di personale.....	4
2.2.3.	Elaborazione profili professionali .....	4
2.2.4.	Definizione necessità di formazione .....	4
2.2.5.	Pianificazione della formazione .....	5
2.2.6.	Partecipazione alle attività formative .....	5
2.2.7.	Valutazione della formazione .....	5
2.2.8.	Addestramento personale neo – assunto .....	6
2.2.9.	Sensibilizzazione e motivazione alla qualità .....	6
<b>3.</b>	<b>REGISTRAZIONI</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>INTERAZIONI CONNESSE CON ALTRI PROCESSI</b> .....	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>ANALISI, CONTROLLO E MIGLIORAMENTO</b> .....	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>ALLEGATI</b> .....	<b>8</b>
6.1.	MOD. 07-01 PROFILO PROFESSIONALE.....	8
6.2.	MOD. 07-02 CRITERI DI SELEZIONE .....	8
6.3.	MOD. 07-03 SCHEDA NECESSITÀ FORMATIVE.....	8
6.4.	MOD. 07-04 PIANO ANNUALE DI FORMAZIONE.....	8
6.5.	MOD. 07-05 SCHEDA VALUTAZIONE ATTIVITÀ FORMATIVA .....	8

COPIA CONTROLLATA N°

--	--	--

COPIA NON CONTROLLATA

--

rev.	2	data	09-08-16	redatto	GRI	verificato	RDQ	approvato	DIR
	1		26-07-07		f.to V. Plgnatelli		f.to V. Colangelo		f.to V. Plgnatelli
	0		01-03-06						

Le modifiche introdotte al documento rispetto alla precedente revisione sono evidenziate con il segno riportato a margine

## 1. PIANIFICAZIONE

### 1.1. SCOPO DELLA PROCEDURA GESTIONALE

La presente Procedura Gestionale ha lo scopo di descrivere le modalità ed i criteri adottati dall'**ATER** per la qualificazione e la formazione del personale che svolge attività aventi influenza sulla qualità dei servizi aziendali.

### 1.2. OBIETTIVI E STANDARD DEL PROCESSO

La Direzione dell'**ATER**, consapevole dell'importanza rivestita dall'insieme delle conoscenze e competenze acquisite dal personale coinvolto nell'erogazione dei servizi resi all'utenza, attraverso il processo di formazione e addestramento delle risorse umane, intende conseguire i seguenti obiettivi principali:

- ➔ fornire una preparazione professionale di base necessaria allo svolgimento dei compiti assegnati, ivi inclusi quelli specifici inerenti l'utilizzo delle attrezzature informatiche in dotazione delle unità;
- ➔ permettere un continuo aggiornamento tecnico reso necessario dall'evoluzione della normativa di settore e della tecnologia progettuale e costruttiva, in modo da renderla maggiormente compatibile con l'ambiente e la sicurezza, oltre che sostenibile dal punto di vista energetico;
- ➔ assicurare la corretta comprensione ed applicazione dei principi su cui si basa il Sistema di Gestione per la Qualità adottato dall'organizzazione.

Gli obiettivi e standard individuati dalla Direzione per i processi e le funzioni descritti nella presente procedura, sono riportati nel documento **Obiettivi e standard dei processi (Mod. 01-01)**.

### 1.3. RESPONSABILITÀ E RISORSE COINVOLTE

La responsabilità di gestione delle attività descritte nella presente procedura gestionale è affidata al **Dirigente della UD "Gestione Risorse" (GRI)**.

Nel processo sono altresì coinvolti:

SIGLA	FUNZIONE
<b>AMM</b>	Amministratore Unico
<b>DIR</b>	Direttore dell'Ente
<b>RDQ</b>	Rappresentante della Direzione per la Qualità
<b>INT</b>	Dirigente UD "Interventi costruttivi, manutenzione e recupero"
<b>GPI</b>	Dirigente UD "Gestione Patrimonio"

## 2. GESTIONE DEL PROCESSO

### 2.1. FLOWCHART PROCESSO

Fasi elementari	Risorse coinvolte 	Attività	Documentazione 
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Programmazione fabbisogno di personale                      ↓                 </div>	<b>AMM DIR Dirigenti UD</b>	Riesame struttura organizzativa al fine di renderla maggiormente funzionale per il perseguimento degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programma del fabbisogno di personale</li> <li>- Piano annuale del personale</li> <li>- Pianta organica</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Elaborazione Profili professionali                      ↓                 </div>	<b>GRI Dirigenti UD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi della pianta organica</li> <li>- Compilazione dei profili professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profili professionali</li> <li>- Criteri di selezione</li> <li>- Schede personali</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Definizione necessità di formazione                      ↓                 </div>	<b>DIR Dirigenti UD</b>	Confronto tra competenze richieste e competenze possedute	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profili professionali</li> <li>- Schede personali</li> <li>- Scheda Necessità Formativa</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Pianificazione della formazione                      ↓                 </div>	<b>DIR Dirigenti UD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richieste di attività formative da parte dei Dirigenti delle UD</li> <li>- Predisposizione Piano di formazione</li> </ul>	Piano annuale di formazione
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Partecipazione alle attività formative                      ↓                 </div>	<b>DIR Partecipanti alle attività formative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisizione informazioni certe sui corsi programmati</li> <li>- Partecipazione ai corsi</li> </ul>	Attestati di partecipazione Qualifiche
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Valutazione della formazione                 </div>	<b>Dirigenti UD DIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica miglioramenti indotti dalle attività formative</li> <li>- Aggiornamento Schede personali</li> </ul>	Schede personali Scheda Valutazione Attività Formativa

## 2.2. DESCRIZIONE DEL PROCESSO

### 2.2.1. Premessa

La politica di gestione delle risorse umane dell'**ATER** è ispirata a principi quali:

- pari opportunità di trattamento tra risorse di sesso opposto;
- trasparenza in ambito delle avanzamenti di categoria e delle selezioni di personale esterno;
- valorizzazione delle risorse umane attraverso l'implementazione di un sistema di incentivi e assicurando le necessarie attività di formazione, aggiornamento professionale;

al fine di garantire un servizio sempre più efficiente e razionale, in accordo con quanto sancito nella normativa cogente applicabile e dal regolamento di organizzazione.

### 2.2.2. Programmazione del fabbisogno di personale

La programmazione del fabbisogno di personale avviene con *frequenza annuale*, a cura di **AMM**; egli, sulla base degli obiettivi strategici prestabiliti dall'Amministrazione Regionale per il triennio di riferimento esegue il riesame della struttura organizzativa dell'Ente individuando le modifiche da apportare per renderla maggiormente funzionale alle finalità definite.

Il *Programma del fabbisogno di personale* è emesso da **AMM** mediante delibera e rappresenta il documento di riferimento per la formulazione del *Piano Annuale del Personale*, proposto da **DIR**, in accordo con i **Dirigenti** dell'Ente ed approvato da **AMM** mediante delibera.

Il *Piano annuale del Personale* è lo strumento attuativo del programma triennale e si esplica attraverso la redazione del *Piano di mobilità e riqualificazione* ed il *Piano delle assunzioni*.

### 2.2.3. Elaborazione profili professionali

**GRI**, per ciascuna figura/categoria giuridica individuata nell'*Pianta Organica* programmata, predispone la scheda **Profilo professionale (Mod. 07-01)**, avvalendosi della collaborazione dei **Dirigenti** delle altre **Unità di Direzione** ed assumendo a riferimento:

- la legislazione vigente applicabile alla materia;
- il regolamento di organizzazione;
- i contratti collettivi nazionale e decentrato.

Nell'ambito di ciascuna categoria giuridica, **GRI** individua inoltre i criteri per la valutazione delle prestazioni del personale da utilizzare nella fase di selezione degli operatori da destinare alla mobilità interna (progressioni), riportandoli nella scheda **Criteri di selezione (Mod. 07.02)** sottoposta al visto approvativo di **AMM**.

### 2.2.4. Definizione necessità di formazione

La necessità di sottoporre i dipendenti dell'azienda ad attività di formazione e/o addestramento è determinata da **DIR** in collaborazione con i **Dirigenti delle Unità di Direzione**:

- sulla base di un confronto tra le competenze professionali richieste, indicate nei **Profili professionali**, e quelle possedute dal personale dell'azienda ed elencate nelle **Schede personali** archiviate da **GRI stesso**;
- in seguito alla introduzione di modifiche / innovazioni nelle dotazioni di strumenti e attrezzature, nelle prassi operative, nei software o nel sistema di gestione per la qualità;

- a seguito di modifiche e/o integrazioni alle norme, leggi e regolamenti applicabili;
- in seguito a mobilità interna a seguito delle quali il personale si trova a svolgere mansioni diverse da quelle eseguite in precedenza;
- nel caso di riscontro di non conformità ripetitive ed imputabili ad un addestramento insufficiente o ad una conoscenza incompleta dei processi di competenza da parte del personale preposto.

### 2.2.5. Pianificazione della formazione

In caso di necessità e comunque almeno una volta all'anno i **Dirigenti Responsabili delle Unità di Direzione** comunicano a **DIR** le necessità di addestramento relative al personale dell'area di propria competenza, al fine di consentire, in accordo con le strategie aziendali, la pianificazione delle attività formative.

La individuazione delle esigenze formative è assicurata dai Dirigenti di settore attraverso l'ausilio della **Scheda Necessità Formative (Mod. 07-03)**, completa di tutte le informazioni indispensabili a definire compiutamente il processo formativo richiesto (tematiche da affrontare, obiettivi da conseguire, criteri di valutazione da assicurare e risorse da coinvolgere, compreso eventuali fornitori esterni esperti della materia), da consegnare a **DIR** in tempo utile per la successiva fase di stesura del programma formativo.

La programmazione è svolta a cura di **DIR**, mediante la predisposizione del **Piano annuale di formazione (Mod. 07-04)**, nel quale vengono riportati:

- argomenti del corso;
- criteri di valutazione;
- unità interessate;
- risorse da coinvolgere (ed eventuale budget preventivo);
- date di previsione degli interventi.

### 2.2.6. Partecipazione alle attività formative

**DIR**, è responsabile della acquisizione dei *Programmi dei corsi*, al fine di individuare date, docenti, contenuti specifici, luoghi, durate e costi certi; **DIR** ha inoltre la responsabilità di verificare il regolare svolgimento dei corsi e, al termine dell'attività formativa, di aggiornare le **Schede personali** mediante l'inserimento delle informazioni relative all'attività formativa conseguita.

### 2.2.7. Valutazione della formazione

La valutazione dell'efficacia dell'attività formativa viene esplicitata:

- a cura dei **Dirigenti delle Unità di Direzione**, mediante la verifica dei miglioramenti conseguiti nella pratica operativa dai partecipanti;
- a cura di **RDQ** nel corso dell'esecuzione di verifiche ispettive interne.

Gli esiti della valutazione a cura dei **Dirigenti delle U.D.**, sono raccolti assumendo a riferimento criteri e modalità già definite preliminarmente nella **Scheda Necessità Formative**, riportandoli - per ciascun partecipante - nella **Scheda Valutazione Attività Formative (Mod. 07-05)**, successivamente consegnata a **DIR** per la registrazione dei risultati sulla **Scheda del Personale**.

In caso di esito negativo, resta a cura del **Dirigente della U.D.** interessata e/o comunque della funzione richiedente l'intervento formativo, definire le azioni da intraprendere ed,

eventualmente, identificare nuove necessità di formazione riportando le osservazioni direttamente sulla **Scheda Valutazione Attività Formativa**.

### 2.2.8. Addestramento personale neo – assunto

Il personale neo-assunto è addestrato secondo un piano che si articola nelle seguenti fasi:

- formazione generale (con informazioni relative alla struttura organizzativa, alle regole di comportamento, al sistema di gestione per la qualità), a cura di **RDQ**;
- formazione specifica sulle attività di interesse, a cura del **Dirigente** o del **PO responsabile** dell'area di destinazione;
- periodo di prova, nelle mansioni per la quale è stato scelto, affiancato da personale esperto.

Tali fasi hanno durata variabile a seconda della complessità della mansione e delle attitudini degli addestrandoli. Al termine, **RDQ** – in collaborazione con il responsabile dell'area interessata - valuta se gli addestrati sono idonei o meno a svolgere il lavoro per il quale sono stati scelti e successivamente provvede ad aggiornare la **Scheda Personale** del dipendente.

### 2.2.9. Sensibilizzazione e motivazione alla qualità

Al fine di sensibilizzare e motivare il personale ad un approccio propositivo verso i temi della qualità, **AMM** – in accordo con **DIR** e **RDQ** - quando ritenuto opportuno, determina l'opportunità di assicurare riunioni di informazione e percorsi formativi specifici per rimarcare l'importanza:

- del ruolo assegnato e delle relative responsabilità assunte, per conseguire gli obiettivi definiti dalla Direzione aziendale nella Politica della Qualità;
- del corretto utilizzo della documentazione di Sistema applicabile, per raggiungere la conformità alle procedure, alle istruzioni ed ai requisiti richiesti dalle norme di settore e dal cliente;
- delle potenziali conseguenze generate da scostamenti rispetto alle procedure operative specificate.

Tali interventi informativi sono assicurati, comunque, in occasione:

- a) di nuovi inserimenti di personale (nuove assunzioni e/o modifiche alle mansioni svolte) indipendentemente dalla forma di contratto di lavoro;
- b) di modifiche occorse alle prassi operative aziendali in conseguenza ad aggiornamenti delle norme e disposizioni di legge applicabili;
- c) di modifiche/aggiornamenti occorse ai processi e/o alle attrezzature di processo, anche per le implicazioni connesse con i requisiti di sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro, oltre che della privacy dei dati sensibili gestiti nello sviluppo operativo delle attività.

### 3. REGISTRAZIONI

Documento	Modello	Redige	Approva	Distribuisce	Riceve copia	Archivia	Conservazione	
							Modalità (*)	Tempi
Programma triennale del fabbisogno di personale	/	<b>AMM</b>	/	<b>AMM</b>	Dirigenti delle U.D	<b>GRI</b>	d	storico
Piano delle assunzioni	/	<b>DIR</b>	<b>AMM</b>	<b>DIR</b>	Dirigenti delle U.D	<b>GRI</b>	d	storico
Piano di mobilità e riqualificazione	/	<b>DIR</b>	<b>AMM</b>	<b>DIR</b>	Dirigenti delle U.D	<b>GRI</b>	d	storico
Profilo professionale	07-01	<b>GRI</b>	/	/	/	<b>GRI</b>	a	3 anni
Criteri di selezione	07-02	<b>GRI</b>	<b>AMM</b>	/	/	<b>GRI</b>	a	storico
Scheda personale		<b>GRI</b>	/	/	/	<b>GRI</b>	a	storico
Scheda Necessità Formative	07-03	Dirigenti delle U.D	/	Dirigenti delle U.D	<b>DIR</b>	<b>GRI</b>	p	1 anno
Piano annuale di formazione	07-04	<b>DIR</b>	<b>AMM</b>	<b>DIR</b>	Dirigenti delle U.D	<b>GRI</b>	p	3 anni
Scheda Valutazione Attività Formativa	07-05	Dirigenti delle U.D	/	Dirigenti delle U.D	<b>DIR</b>	<b>GRI</b>	p	storico

(\*) [a] = ordine alfabetico; [p] = numero progressivo; [d] = data di arrivo/approvazione; [v] = vario

### 4. INTERAZIONI CONNESSE CON ALTRI PROCESSI

Il processo di gestione e valorizzazione delle risorse umane è da considerarsi quale processo di supporto per tutti i processi che si svolgono all'interno dell'**ATER**.

## 5. ANALISI, CONTROLLO E MIGLIORAMENTO

Annualmente **DIR** analizza i dati relativi alla formazione del personale e, attraverso una valutazione delle registrazioni scaturite dall'applicazione delle Procedure del Sistema Qualità, determina – in occasione del *Riesame della Direzione* - l'efficacia ed efficienza delle prestazioni offerte dal personale.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio del livello di addestramento del personale sono costituiti dalle attività di sorveglianza, eseguite durante verifiche ispettive interne, e dal numero e tipologia di non conformità riscontrate nelle diverse aree aziendali e imputabili a carenze formative e/o di addestramento.

La **DOP**, in occasione del *Riesame della Direzione*, sulla base del rapporto presentato da **GRI**, analizza criticamente le prestazioni dei dipendenti dell'azienda e stabilisce le azioni di miglioramento.

## 6. ALLEGATI

- 6.1. MOD. 07-01      PROFILO PROFESSIONALE
- 6.2. MOD. 07-02      CRITERI DI SELEZIONE
- 6.3. MOD. 07-03      SCHEDA NECESSITÀ FORMATIVE
- 6.4. MOD. 07-04      PIANO ANNUALE DI FORMAZIONE
- 6.5. MOD. 07-05      SCHEDA VALUTAZIONE ATTIVITÀ FORMATIVA