



## Procedura Gestione delle Risorse Umane

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 7 del 23.09.2015

<b>1. SCOPO</b> .....	<b>2</b>
<b>2. CAMPO DI APPLICAZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>3. RESPONSABILITÀ</b> .....	<b>2</b>
<b>4. PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE</b> .....	<b>2</b>
<b>5. IDENTIFICAZIONE DELLE NECESSITÀ DI FORMAZIONE-ADDESTRAMENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>6. ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE DI NUOVA ASSUNZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>7. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE AZIENDALI E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>4</b>
7.1. LA DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE.....	4
7.2. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	4
7.3. FORMAZIONE A VALLE DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE.....	5
<b>8. ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE ASSEGNATO A NUOVE MANSIONI</b> .....	<b>6</b>
<b>9. QUALIFICA E RIQUALIFICA DEL PERSONALE DI LABORATORIO</b> .....	<b>6</b>
<b>10. AUTORIZZAZIONE ALL'USO DI ATTREZZATURE</b> .....	<b>6</b>
<b>11. MODULISTICA/DOCUMENTI APPLICABILI</b> .....	<b>6</b>
<b>12. STORICO DELLE REVISIONI</b> .....	<b>7</b>

Rev.	Data	Descrizione	Redazione	Riesame	Approvazione	Autorizzazione (chi e data)
01	2015-09-23	Revisione par. 4	E. Zanatta	S. Zambon	R. Santolamazza	Accredia LAT



## 1. SCOPO

Lo scopo della presente procedura è quello di definire le responsabilità, i criteri e le modalità seguiti da t<sup>2</sup>i per la gestione delle proprie Risorse Umane nelle attività di scelta, inserimento e addestramento di personale, valutazione delle competenze e formazione.

## 2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura si applica a tutto il personale di t<sup>2</sup>i.

## 3. RESPONSABILITÀ

D	Selezionare il personale con il supporto del Responsabile coinvolto Approvare i Piani di Formazione
Responsabili di settore	Supportano la Direzione nella scelta di nuovi collaboratori Valutare il livello di competenza dei propri collaboratori Effettuare i colloqui di valutazione Individuare le azioni di formazione-addestramento Compilare i Piani di Formazione annuali Supervisionare le attività di formazione-addestramento Segnalare a RHR le attività di formazione-addestramento Valutare l'efficacia delle attività di formazione-addestramento
RHR	Coordinare il processo di selezione del personale con il supporto del Responsabile coinvolto Coordinare il processo di valutazione delle competenze Archiviare e conservare la documentazione prodotta

## 4. PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE

Il processo di selezione del personale è di competenza di RHR, eventualmente con il supporto dei Responsabili, con l'approvazione finale da parte di D.

In caso di individuazione di necessità di nuovo personale da parte del Responsabile di Settore, tale esigenza dovrà venire comunicata all'RHR e per conoscenza a D.

RHR, con il supporto dei Responsabili, provvederà a individuare le caratteristiche del ruolo da cercare, individuare il budget a disposizione per questa risorsa e verificare con RAM la sua fattibilità.

Successivamente, **RHR provvederà, con il supporto del RIT, a pubblicare un annuncio per la ricerca del candidato indicando il ruolo, il profilo, le caratteristiche e il termine per la presentazione del curriculum vitae che corrisponde con la scadenza della ricerca, potrà altresì essere verificato** se tra i curriculum vitae ricevuti in via cartacea o attraverso il sito web aziendale (sezione **Lavora con noi+**) negli ultimi 12 mesi, esistono delle candidature corrispondenti al ruolo ricercato. Le candidature dovranno essere inserite nella sezione **Lavora con noi+**.

Se la ricerca delle candidature porta ad almeno 2 risultati, tali curriculum vitae vengono inoltrati al Responsabile di Settore affinché ne faccia una prima valutazione e fissi con i candidati scelti un colloquio conoscitivo. In tale colloquio il Responsabile di Settore, eventualmente con il supporto di RHR, verifica la rispondenza del candidato alle richieste che derivano dal ruolo proposto, la disponibilità a coprire il ruolo, ed accerta oltre alle esperienze lavorative e alla professionalità, la capacità/attitudine/competenze professionali, le motivazioni e le conoscenze tecniche richieste.

I colloqui dovranno essere verbalizzati e dovrà essere indicato il motivo della scelta di un candidato rispetto ad un altro. Tale documento dovrà essere inoltrato a RHR e D.

Nel caso nessun colloquio porti alla scelta del candidato, sarà facoltà di RHR, in accordo con D, di ripubblicare l'annuncio o di rivolgersi ad un'agenzia per il lavoro.



Se D approva la scelta, RHR comunicherà a RAM la scelta effettuata e provvederà a redigere il contratto e tutta la documentazione necessaria per l'assunzione.

Allatto della firma del contratto di assunzione o di collaborazione, viene altresì firmato il modulo MNA, contenente una dichiarazione avente lo scopo di evidenziare il rispetto di prescrizioni di riservatezza, imparzialità e integrità del personale coinvolto nelle attività di t<sup>2</sup>i.

## 5. IDENTIFICAZIONE DELLE NECESSITÀ DI FORMAZIONE-ADDESTRAMENTO

Sono state identificati i seguenti casi di necessità di formazione-addestramento:

- “ quando viene assunto del nuovo personale o vengono inseriti nuovi collaboratori;
- “ a valle del processo annuale della valutazione delle competenze;
- “ quando al personale vengono assegnate nuove mansioni;
- “ quando occorre qualificare il personale per attività che richiedono una preparazione specifica (ad esempio per attività di progettazione, tutoraggio, uso macchinari, cambiamenti di norme);
- “ quando si implementano nuove metodologie operative differenti da quelle impiegate precedentemente.

Ogni attività di formazione-addestramento effettuata, viene registrata riportando sulla scheda %Cronologia attività formative+(MCF<sub>kk</sub>) i seguenti elementi salienti:

- attività di formazione e correlazione alla relativa competenza/conoscenza;
- N° di ore;
- data inizio;
- Evidenza efficacia
- Giudizio del dipendente sull'attività svolta

Quando la formazione-addestramento viene effettuata presso strutture esterne all'azienda, fanno fede i documenti di frequenza e/o eventuali certificati che vengono rilasciati in sede di partecipazione.

Ogni destinatario di intervento formativo (a qualsiasi titolo erogato) avrà la diretta responsabilità di registrare la formazione ricevuta nella propria cronologia attività formative attraverso il software sviluppato per la gestione delle valutazioni delle competenze (di cui si parlerà nei paragrafi successivi) e di far pervenire a RHR (o suo delegato) il programma e l'attestato in originale se ricevuto. I partecipanti ai corsi di formazione potranno tenere solo fotocopie degli attestati.

Nel caso l'evidenza dell'efficacia riveli che i bisogni formativi non sono stati adeguatamente soddisfatti il Responsabile può prevedere ulteriori interventi formativi.

## 6. ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE DI NUOVA ASSUNZIONE

Tutto il personale neo assunto dovrà effettuare un periodo di formazione la cui durata e modalità saranno stabilite di volta in volta ma con la seguente struttura di base:

- presentazione delle finalità e delle procedure generali del Sistema Qualità e della Sicurezza;
- presentazione e spiegazione dettagliata delle istruzioni operative specifiche per l'attività di competenza;
- affiancamento a persona più esperta per lo svolgimento delle attività pratiche.

Le attività formative sono riportate sulla scheda %Cronologia delle attività formative+(MCF<sub>nn</sub>), che riporta le attività di addestramento seguite dall'interessato e sul %Modulo Nuovi assunti+, MNA<sub>nn</sub>.



## 7. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE AZIENDALI E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 7.1. LA DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE

Le competenze rappresentano l'insieme delle caratteristiche personali/psicologiche (saper essere), delle abilità individuali (saper fare) e del patrimonio di nozioni (sapere) necessario per ottenere una prestazione eccellente legata agli obiettivi di business.

Il processo della valutazione delle competenze aziendali e della performance individuale dei collaboratori, intende raggiungere i seguenti obiettivi:

per t<sup>2</sup>i:

- “ identificare e mantenere aggiornato l'elenco delle competenze presenti all'interno, in riferimento al mutare del mercato esterno;
- “ definire al meglio i profili necessari all'attività aziendale tramite l'identificazione delle competenze che li compongono e dei livelli auspicati;
- “ valutare i Gap e le aree di miglioramento dei propri collaboratori su cui agire annualmente condividendo con loro con le attività, formative e non, più adatte per farlo

per il collaboratore:

- “ avere una maggiore consapevolezza di quali siano i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento e quali sia necessario mettere in focus per migliorare la propria prestazione;
- “ comprendere le aspettative aziendali nei propri confronti;
- “ far conoscere le proprie aspettative nei confronti dell'azienda

per entrambi:

- “ rappresentare, anno dopo anno, un momento istituzionale di confronto fattivo.

### 7.2. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Il processo di valutazione delle competenze viene pianificato durante il riesame della Direzione e coinvolge tutti i dipendenti di t<sup>2</sup>i che abbiano almeno 9 mesi di servizio effettivo alla data dell'avvio delle valutazioni.

Ogni responsabile facoltativamente potrà valutare le competenze anche di eventuali collaboratori non dipendenti (es. Co.co.Pro, stagisti, etc) se lo ritiene utile, ma in questo caso, non sarà dato corso alla fase di autovalutazione dei GAP ed al colloquio di valutazione della performance (vedi oltre).

Il processo viene avviato con l'analisi e l'aggiornamento (se necessario) delle competenze e dei profili (Elenco competenze e profili).

Tale attività è a cura del Direttore e di ogni Responsabile di I livello con responsabilità di collaboratori, in collaborazione con il RHR.

Tutto il processo si avvale di software dedicato visibile attraverso la intranet aziendale all'indirizzo <http://skills.t2i.lan>, il cui data base viene costantemente aggiornato e che consente in parallelo sia, la valutazione delle competenze da parte dei Responsabili, sia la autovalutazione da parte di tutti i dipendenti coinvolti.

Solo quando nel sistema sono presenti e completate, per ciascun collaboratore, sia l'autovalutazione, sia la valutazione da parte del Responsabile, sarà possibile visionare la scheda MVC (Modulo Valutazione Competenze) che le contiene entrambe e i Gap tra i livelli di competenze assegnate al profilo e quelli posseduti dal collaboratore valutato.

Order di valutazione delle competenze è il seguente:

Attività	Responsabilità
Verifica ed aggiornamento delle Competenze e dei profili aziendali	D, I livelli di Riporto con responsabilità di collaboratori, RHR, Tecnico informatico
Valutazione delle competenze dei propri collaboratori	D, I livelli di Riporto con responsabilità di collaboratori
Autovalutazione delle competenze	Tutti i dipendenti
Analisi dei Gap rilevati e preparazione dei colloqui di valutazione della performance	D, I livelli di Riporto con responsabilità di collaboratori in collaborazione con RHR
Colloqui di valutazione della performance individuali	D, I livelli di Riporto con responsabilità di collaboratori in collaborazione con RHR
Redazione schede riassuntive per settore contenente piano di formazione e altre richieste (economiche, miglioramenti liv. CCNL, etc)	D, I livelli di Riporto con responsabilità di collaboratori
Redazione dell'analisi bisogni formativi e situazione riassuntiva altre richieste (economiche, miglioramenti liv. CCNL, etc) ricevute dai I livelli di Riporto	RHR
Invio alla Direzione del documento completo (vedi sopra) e delle schede riassuntive dei settori	RHR
Incontri di feed back con ciascun Responsabile di I livello per l'analisi e l'approvazione del piano di formazione dei singoli settori che dovrà essere compatibile con il budget deciso anno per anno	D

Per ciascun addetto viene conservata, sempre all'interno del software predisposto per la gestione delle valutazioni delle competenze, una scheda personale interno (MPI<sub>nn</sub>) contenente:

- i dati personali;
- il livello di scolarità;
- le esperienze maturate;
- i profili associati

e la Cronologia delle Attività Formative (MCF<sub>nn</sub>).

### 7.3. FORMAZIONE A VALLE DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE

Indipendentemente dalla tipologia di intervento di formazione da attuare a valle della valutazione delle competenze (trasversale, specialistica, o di aggiornamento), l'Order del processo prevede:

1. Analisi dei bisogni formativi del settore a cura dei Responsabili di I livello
2. Condivisione delle richieste da parte del Responsabile di I livello con la Direzione
3. Sintesi delle analisi dei bisogni formativi da parte del RHR
4. Approvazione del Piano di Formazione del settore (MPF<sub>nn</sub>) e del budget destinato agli interventi
5. Assegnazione al budget della Direzione delle attività formative trasversali (lingue straniere, formazione manageriale, etc) con gestione diretta del RHR
6. Attività di formazione (erogata sia da personale interno che da organizzazioni esterne)
7. Valutazione dell'efficacia di formativa



La valutazione dei risultati formativi è demandata ai Responsabili di I livello che verificano l'efficacia degli interventi effettuati attraverso l'applicazione lavorativa e mediante il confronto del livello di competenza rispetto a quello precedente.

## 8. ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE ASSEGNATO A NUOVE MANSIONI

Per il personale già assunto, a cui vengano affidate nuove mansioni, l'addestramento riguarderà solo la nuova attività. La durata dell'addestramento sarà definita di volta in volta, ma dovrà essere funzionale alle necessità che derivano dalla nuova attività.

Tale attività dovrà essere documentata sulla scheda %Cronologia delle attività formative+(MCF<sub>nn</sub>) e in un nuovo %Modulo nuovi assunti+, MNA<sub>nn</sub>.

## 9. QUALIFICA E RIQUALIFICA DEL PERSONALE DI LABORATORIO

Per le attività di laboratorio, il personale viene qualificato all'esecuzione delle prove da parte del proprio responsabile o di eventuale consulente esperto esterno sulla base della corretta conduzione delle prove e, dove possibile, dai risultati di prove interlaboratorio.

I criteri di qualifica possono così essere riassunti:

- Il personale esperto, con pratica sullo strumento o metodica di almeno due anni negli ultimi quattro anni, viene qualificato d'ufficio
- Il personale non esperto con la partecipazione a circuiti interlaboratorio sullo strumento e/o metodica viene qualificato in base a risultati di z-score positivi
- Il personale non esperto procede con esecuzione di prova in doppio con campione a quantità nota. Il dato ottenuto deve rientrare nei limiti di accettabilità per la ripetibilità riferita all'analisi.

Tale qualifica ha una validità massima di un anno e prevede in assenza di analisi l'esecuzione di prove di qualifica ogni 2 mesi e di controllo sulla qualità del dato ogni 4 mesi. Ogni responsabile mantiene la visione delle qualifiche del personale attraverso un piano di riqualifica (modulo PQT).

Ogni tecnico qualificato può essere fornito di un timbro identificativo. La corrispondenza è riportata nell'Elenco corrispondenza tra numero di riferimento e tecnico di laboratorio+, ENT.

## 10. AUTORIZZAZIONE ALL'USO DI ATTREZZATURE

Ogni dipendente che nello svolgimento della propria attività necessita di utilizzare macchine e/o attrezzature aziendali di particolare complessità (es. banco prova), viene autorizzato in forma scritta dal proprio responsabile che, con tale autorizzazione, valida la sua capacità all'utilizzo e il rispetto di vincoli normativi.

## 11. MODULISTICA/DOCUMENTI APPLICABILI

Curriculum vitae	
Piano di formazione	MPF <sub>nn</sub>
Modulo nuovi assunti	MNA <sub>nn</sub>
Cronologia attività formative	MCF <sub>nn</sub>
Valutazione delle competenze del personale	MVC <sub>nn</sub>
Qualifica del personale di laboratorio	QPL <sub>nn</sub>
Pianificazione di qualifica/riqualifica del personale	PQT <sub>nn</sub>
Autorizzazione all'uso delle attrezzature	AUA <sub>nn</sub>
Elenco corrispondenza tra numero di riferimento e tecnico di laboratorio	ENT <sub>nn</sub>



## 12. STORICO DELLE REVISIONI

Rev. 0 del	25/02/14: Prima emissione a seguito cambio societario
Rev. 1 del	23/09/15: Revisione par. 4