



POLITECNICO
MILANO 1863

LINEE GUIDA DI FORMAZIONE

A cura di: Francesca Scalabrini

Ottobre 2023 – Politecnico di Milano
Area Risorse Umane e Organizzazione

Glossario

Formazione esterna	Supporta lo sviluppo delle conoscenze specifiche richieste al ruolo, attraverso la partecipazione ad iniziative interaziendali esterne.
Formazione Istituzionale	Raggruppa tutti gli interventi finalizzati allo sviluppo di ruolo; è orientata al supporto delle capacità definite all'interno del modello delle competenze di Ateneo e alla promozione di strumenti/linee guida gestionali. È promossa direttamente da ARUO.
Formazione Tecnico - specialistica	Garantisce lo sviluppo di conoscenze degli strumenti, delle procedure, delle norme dell'Ateneo. Supporta il coinvolgimento del personale e la diffusione di nuovi processi/strumenti.
Modello delle Competenze	Il Modello delle competenze (intese come l'insieme di capacità, conoscenze, esperienze finalizzate maturate dall'individuo) è uno strumento gestionale che garantisce la coerenza tra organizzazione e sviluppo professionale; attraverso di esso, l'inserimento e la crescita all'interno del Politecnico di Milano si basano sul riconoscimento e la valorizzazione delle capacità e delle professionalità (selezione/sviluppo professionale) in coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione (sviluppo organizzativo).
Modello professionale	Strumento Gestionale che consente di "collocare" qualsiasi posizione dell'Ateneo in uno schema di riferimento, attraverso un sistema di "bande" e posizioni standard, cui sono coerentemente collegati i processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane. Il numero, l'ampiezza e le logiche di passaggio da una banda all'altra sono definiti in modo coerente al modello di valutazione delle posizioni dell'Ateneo ed ai dettami contrattuali. Lo sviluppo dei ruoli avviene secondo due assi: ▪ lungo <i>l'asse professionale</i> quando caratterizzato da una sempre maggiore profondità e rilevanza strategica delle conoscenze presidiate, che da individuale diviene "centro di competenza" a servizio del sistema ▪ Lungo <i>l'asse manageriale</i> quando caratterizzato dall'ampiezza delle conoscenze rispetto alla profondità, e dallo sviluppo delle capacità legate al governo ed alla responsabilità di risorse umane ed economiche, con un orizzonte temporale sempre più lungo (vision strategica).
Ruolo	Modello costituito dall'insieme dei comportamenti richiesti in termini di attività e attesi in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione.
Unità Organizzativa	Raggruppamento di persone e risorse impegnate nel presidio di funzioni, processi e attività finalizzate (aree di responsabilità), attraverso un sistema di relazioni e di collaborazione con altre unità organizzative di Ateneo. Le UO possono essere di due tipi: ▪ Unità organizzative di Linea: presidio diretto delle funzioni e dei processi «produttivi» ▪ Unità organizzative di Staff: supporto alle UO della Struttura e/o dell'Ateneo. Le unità organizzative costituiscono quindi le "caselle" dell'organigramma tramite cui viene rappresentata una struttura organizzativa. Alcune UO sono istituzionalmente individuate e determinate dalla Direzione Generale in relazione all'assetto organizzativo complessivo dell'Ateneo. Si tratta delle c.d. posizioni organizzative ai sensi del CCNL vigente e dell'art. 48 del CCIL, ovvero: Dirigenti, Capi Servizio, Resp. Funzioni di Staff e Responsabili Gestionali. Altre sono definite dalla DG su proposta delle singole strutture, in relazione alle loro esigenze di organizzazione interna delle attività e servizi (incarichi interni).
Unità organizzativa funzionale (UOF)	Unità Organizzativa formalmente individuata nei Dipartimenti e Poli Territoriali per il presidio e coordinamento operativo di processi tecnici e gestionali omogenei. Non prevede il coordinamento gerarchico di personale.

Acronimi

ARUO	Area Risorse Umane e Organizzazione
UOF	Unità Organizzativa Funzionale
RUOF	Referente Unità Organizzativa Funzionale

Linee Guida di Formazione

Contatti	Francesca Scalabrini francesca.scalabrini@polimi.it ; 2138 Paola Barzaghi paola.barzaghi@polimi.it ; 2191 Emma Bassi emma.bassi@polimi.it ; 2190 Stella Di Gesù stella.digesu@polimi.it ; 2116 Filomena Di Stazio filomena.distazio@polivmi.it ; 2098
----------	--

Fase di raccolta del fabbisogno formativo

La fase di raccolta del fabbisogno è funzionale alla definizione del piano formativo per l'anno in divenire e necessita di una attività di programmazione da parte dei Responsabili di Struttura insieme ad ARUO.

Il Servizio sviluppo professionale e formazione ha previsto diverse modalità di raccolta del fabbisogno a seconda del target di riferimento, che potranno essere attivate alternativamente. Tale raccolta viene effettuata entro la fine dell'anno in corso, in concomitanza alla raccolta dei dati per la definizione dei budget di struttura.

Target	Modalità
• Direttore Generale • Dirigenti • Responsabili Gestionali • Capi servizio	Focus
• Direttore Generale • Dirigenti • Responsabile Gestionale	Incontri individuali
• Direttore Generale • Dirigenti • Responsabile Gestionale • Capi Servizio • Responsabili di unità organizzativa funzionale	Questionario

A completare la rilevazione del fabbisogno, sarà l'analisi delle evidenze emerse da altre rilevazioni che vengono realizzate annualmente, ovvero:

Ulteriori fonti di analisi per la rilevazione del fabbisogno formativo	
Analisi segnalazioni questionari valutazione formazione	Annuale - giugno
Analisi risultanze valutazioni performance	Annuale - giugno
Analisi valutazione del Responsabile <i>(Da questa analisi potrebbero emergere principalmente informazioni utili per lavorare sulle capacità di ruoli gestionali (Capi servizio, Ruof))</i>	Annuale - giugno

L'analisi del fabbisogno formativo sarà l'input necessario alla pianificazione della formazione per l'anno successivo e, insieme all'allocazione del budget, produrrà una proposta di pianificazione delle tematiche formative da affrontare in corso d'anno e del relativo target di riferimento. In riferimento al budget, questo viene stabilito con la Direzione.

In qualsiasi caso è necessario che la Struttura interessata contatti il Servizio Formazione e Sviluppo Professionale per la definizione del capitolo di imputazione della spesa.

La proposta di pianificazione verrà condivisa con la Direzione Generale, i Dirigenti e i Responsabili Gestionali.

Una volta consolidato, il piano formativo verrà pubblicato sulla intranet di Ateneo e costituirà la base per la programmazione di dettaglio delle attività formative.

Nel caso in cui in corso d'anno emergessero ulteriori esigenze formative, i Responsabili di struttura dovranno contattare il Servizio Selezione, sviluppo organizzativo e sviluppo professionale per la verifica di fattibilità, esplicitandone le motivazioni sottostanti. A seguito della valutazione di fattibilità, il piano potrà eventualmente essere rivisitato e quindi ricondiviso.

Fase di Progettazione delle iniziative di formazione

Una volta definito il fabbisogno e quindi il piano formativo è possibile entrare nel merito della progettazione formativa che consiste nella definizione:

- dei contenuti formativi specifici
- della metodologia formativa adeguata
- dell'individuazione dei docenti/della società esterna erogatrice.

Tipo di formazione	Finalità	Erogatori	Budget
Formazione Istituzionale	Sviluppo di ruolo	Erogata da personale POLIMI/docenti esterni	Budget formazione istituzionale
Formazione tecnico - Specialistica	Sviluppo conoscenze tecniche	Erogata da personale POLIMI/docenti esterni	Budget di struttura/ budget formazione istituzionale
Formazione esterna	Sviluppo conoscenze tecniche	Erogata da Enti esterni	Budget di struttura

Il Servizio sviluppo professionale e formazione effettua una indagine rispetto alle competenze dei fornitori per la scelta dei docenti più adatti alle esigenze formative individuate, anche tenendo conto delle linee guida per l'acquisto di servizi esterni.

Nel momento in cui vengono identificati docenti e/o società erogatrice, è necessario gestire amministrativamente gli incarichi (stesura delle lettere di incarico, richieste di buoni d'ordine, verifica delle fatture).

Per le attività erogate internamente, gli incarichi di docenza a PTA dell'Ateneo vengono affidati al titolare del corso che ha la responsabilità di progettare i contenuti, costruire gli strumenti a supporto ed erogare l'attività. Gli incarichi vengono formalizzati per docenze che richiedono almeno 3 ore di impegno.

L'entità del compenso per la docenza (se assegnato) è definito dall'art. 54 del CCNL (€ 60 lorde / ora per docenze effettuate extra orario di lavoro; € 20 per docenze effettuate in orario di lavoro). La modalità di erogazione del compenso è definita insieme al Responsabile della risorsa titolare della docenza e sulla base della disponibilità di budget.

A seguire si procede con:

- una fase di progettazione di dettaglio insieme all'individuazione della docenza
- la programmazione delle attività
- l'individuazione puntuale del target di partecipanti
- la definizione degli inviti e delle modalità di comunicazione delle iniziative.

Fase di Gestione delle iniziative di formazione

Una volta individuati i docenti, definiti nel dettaglio il contenuto, il metodo, il target e la comunicazione, ha inizio la fase di gestione delle iniziative formative che prevede, per le attività erogate internamente:

- la raccolta delle iscrizioni attraverso la casella di posta formazione@polimi.it
- la gestione delle aule e il presidio logistico
- la supervisione sui contenuti in termini di aderenza al programma concordato
- la registrazione delle attività formative a portale HR (modulo "formazione") per l'aggiornamento dei curricula formativi.

Per la formazione esterna:

- la raccolta delle richieste di iscrizione da parte dei Responsabili
- il contatto con le società per le iscrizioni e la gestione delle attività amministrative correlate
- la registrazione delle attività formative a Portale HR (modulo "formazione") per l'aggiornamento dei curricula formativi. Si specifica che vengono registrate a portale le sole attività formative esterne preventivamente concordate con il Responsabile e con ARUO e di durata pari o superiore alle 3 ore.

Fase di valutazione dell'attività formativa

Per ogni attività formativa è prevista la raccolta e la rielaborazione dei feedback di gradimento delle iniziative (attraverso l'apposito questionario); tali feedback vengono utilizzati per il miglioramento del processo e per la pianificazione di attività successive.

Per la formazione tecnico specialistica possono essere previsti test di valutazione dell'apprendimento.

Fase di rendicontazione

La fase di rendicontazione è quella che chiude annualmente il macro processo Formazione e Sviluppo Professionale.

Il rendiconto ha l'obiettivo di comunicare un bilancio dell'utilizzo del budget e delle attività formative realizzate (aspetto quantitativo), ovvero darà evidenza di quanto la formazione realizzata è stata aderente alla formazione pianificata.

Il Rendiconto annuale viene realizzato entro la fine dell'anno e contiene le seguenti informazioni:

- corsi formativi attivati
- numero edizioni per corso
- numero di partecipazioni/partecipanti ai corsi
- iniziative di sviluppo attivate
- dato di copertura della formazione (% dip. coinvolti in attività di formazione/totale dipendenti)
- sistematizzazione dei dati per categoria/famiglia professionale/Ruolo
- valutazione di gradimento dei partecipanti
- etc.

Il rendiconto avrà come primo destinatario la Direzione Generale. Una sintesi viene pubblicata/inoltrata a tutti i Responsabili di struttura (Dirigenti / RG).

Cosa fare per:	
Formazione Istituzionale	Viene proposta dallo Staff ad un target predefinito.
Formazione tecnico - Specialistica	Segnalata in fase di raccolta del fabbisogno formativo. Per la progettazione di dettaglio, rivolgersi al Servizio sviluppo professionale e formazione (formazione@polimi.it) per la gestione del budget e l'avvio della progettazione dell'iniziativa formativa.
Formazione esterna	Segnalata in fase di raccolta del fabbisogno formativo. Avviare richiesta attraverso un'email a formazione@polimi.it