

Gestione del personale



POLITECNICO
MILANO 1863

Area Affari Generali e Supporto Strategico
Servizio Qualità di Ateneo

SQuA/PGE 12.001 - Agg. 05
28/02/2025

Procedura gestionale

Gestione del personale

SQuA/PGE 12.001

Aggiornamento 05
del 28/02/2025

Verifica e approvazione:
Staff SQuA

Davide Lucca

Responsabile Assicurazione
Qualità di Ateneo

Stefano Menegozzi

REVISIONI

Agg	Modifiche
2	Modifiche "criteri di mantenimento e qualifica"
3	Aggiornamento paragrafo 5.6 Verifica dell'efficacia. Indicazione monitoraggio competenze personale da parte del Servizio Risorse Umane
4	Aggiornamento area di afferenza SQuA
5	Aggiornamento paragrafo 3 Criteri generali – aggiornamento N° unico accreditamento

Sommario

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	5
2. RIFERIMENTI	5
3. CRITERI GENERALI	5
3.1. Qualifica e definizione dei compiti e delle responsabilità	6
3.2. Mantenimento della qualifica e formazione	6
4. ATTRIBUZIONE DEI COMPITI E QUALIFICA DEL PERSONALE	6
4.1. Generalità	6
4.2. Definizione delle competenze	6
4.3. Limiti operativi ed abilitazioni	8
4.3. Sostituzioni e deleghe	9
5. MANTENIMENTO DELLA QUALIFICA E FORMAZIONE	10
5.1. Principi generali	10
5.2. Criteri per il mantenimento della qualifica	11
5.3. Analisi delle competenze necessarie e delle risorse	11
5.4. Scelta delle metodologie per il miglioramento delle competenze	12
5.5. Pianificazione e svolgimento della formazione	12
5.6. Verifica dell'efficacia	13
6. REGISTRAZIONI	14

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Le indicazioni contenute nel presente documento hanno lo scopo di consentire il raggiungimento ed il mantenimento della competenza in campo tecnico, scientifico e didattico.

Per raggiungere tale obiettivo è necessaria un'organizzazione efficace, che sia in grado di attribuire compiti e responsabilità in modo confacente alle caratteristiche ed alla capacità delle persone e che sappia valorizzare e migliorare in termini di competenza le risorse a propria disposizione.

La presente procedura è da ritenersi applicabile a tutto il personale il cui ruolo abbia un'influenza significativa sulle attività svolte in ambito SQP.

2. RIFERIMENTI

La presente procedura fa riferimento a:

- Manuale Qualità Politecnico (MQP)
- SQuA/PGE.08.051 "Gestione del Sistema Qualità Politecnico".

3. CRITERI GENERALI

Il processo di gestione del personale viene suddiviso in due sotto processi, fra loro strettamente collegati, l'uno incentrato sulla qualifica e sulla conseguente definizione dei compiti e delle responsabilità, l'altro orientato al mantenimento della qualifica del personale ed al miglioramento delle competenze attraverso la gestione della formazione.

L'attività di gestione e monitoraggio delle competenze di tutti i dipendenti del Politecnico di Milano è in capo all'Area Risorse Umane e Organizzazione che ha elaborato un proprio modello denominato "modello performance". Il servizio provvede ad aggiornare periodicamente le schede personali del singolo dipendente comprese le valutazioni effettuate dai Responsabili di riferimento nonché delle performance raggiunte durante l'anno di riferimento. Tutta la documentazione è disponibile su richiesta presso ARUO.

Per quanto concerne la gestione di competenze tecniche (qualifica e mantenimento per attività sperimentali specifiche) vengono gestite sotto Sistema Qualità Politecnico come descritto nei successivi paragrafi.

Quanto sopra esposto garantisce il rispetto del monitoraggio delle competenze del personale.

In modo particolare SQuA provvede a monitorare annualmente il mantenimento delle competenze del proprio personale in organigramma e dei Sostituti responsabili delle singole grandezze metrologiche afferenti al Centro LAT N° 00140.

A tale scopo è stato predisposto un modulo SQuA/MOD.23.002 "Modulo registrazione e monitoraggio competenze", ad accesso controllato, sulla piattaforma web dedicato a ciascun Settore. Il Responsabile del Centro LAT N° 00140 provvederà a validare, una volta l'anno, le attività

inserite da ciascuna figura coinvolta valutandone o meno l'idoneità al mantenimento della qualifica. La definizione della qualifica di ciascuna figura è da ricercare nei singoli documenti di dettaglio di ciascun Settore/SQuA.

3.1. Qualifica e definizione dei compiti e delle responsabilità

Le fasi attraverso cui garantire la puntuale definizione dei compiti e delle responsabilità sulla base delle competenze e capacità del personale sono state identificate come segue:

- a) definizione di compiti e competenze necessarie allo svolgimento di ciascuna attività;
- b) definizione dei requisiti minimi necessari a soddisfare ciascuna competenza e ad ottenere le qualifiche necessarie allo svolgimento delle attività;
- c) individuazione delle risorse umane disponibili in possesso dei requisiti;
- d) attribuzione degli incarichi e delle qualifiche e loro comunicazione.

3.2. Mantenimento della qualifica e formazione

L'addestramento, finalizzato a garantire il mantenimento e l'accrescimento della competenza, viene gestito sulla base delle seguenti fasi principali:

- a) analisi delle competenze del personale rispetto agli obiettivi prefissati;
- b) registrazione e verifica del mantenimento delle qualifiche;
- c) individuazione delle possibili lacune o margini di miglioramento delle competenze;
- d) pianificazione dell'addestramento;
- e) svolgimento dell'addestramento;
- f) verifica dell'efficacia, quando necessario ed applicabile.

4. ATTRIBUZIONE DEI COMPITI E QUALIFICA DEL PERSONALE

4.1. Generalità

Il Responsabile della Struttura assicura la competenza, intesa come la risultante del grado di istruzione, dell'addestramento, dell'abilità e dell'esperienza del personale autorizzato a svolgere compiti che hanno influenza sui risultati ottenuti.

Il Responsabile di ciascuna Struttura identifica i compiti necessari per lo svolgimento delle attività e assicura di documentare, ad esempio mediante un organigramma, le interrelazioni fra le funzioni individuate ed il posizionamento della Struttura nell'ambito del Politecnico; in particolare è necessario evidenziare i rapporti tra le varie funzioni, specificando la responsabilità, l'autorità e le interdipendenze di tutto il personale che gestisce, esegue o verifica il lavoro che ha influenza, anche potenziale, sui servizi offerti.

4.2. Definizione delle competenze

Il Responsabile della Struttura garantisce la definizione, documentazione e aggiornamento delle competenze necessarie per ogni compito che possa esercitare un'influenza significativa sulle attività del Sistema di gestione per la Qualità, tenendo presente quanto necessario in termini di: titolo di studio, esperienza professionale, conoscenze specifiche, esperienza operativa.

Sulla base di quanto sopra, il Responsabile analizza le competenze effettive del personale a disposizione (opportunamente identificate e documentate come descritto nel seguito) allo scopo di attribuire ad ogni persona compiti e responsabilità conformi ai requisiti definiti.

Le competenze del personale vengono documentate utilizzando schede del personale descrittive (può essere adottato il modulo SQuA/MOD.99.008 in uso al SQuA o predisposto un proprio modulo) per il personale interno alla struttura o il curriculum vitae. Le schede e i curricula possono essere registrati sotto forma di documenti informatizzati purché ne sia garantita l'autenticità, la riservatezza e la protezione rispetto ad accessi e modifiche non autorizzati.

Le schede del personale o i curriculum vitae vengono compilati ed aggiornati almeno annualmente a cura del personale stesso allo scopo di dare evidenza che i requisiti minimi identificati per i compiti assegnati siano soddisfatti.

La scheda del personale o il curriculum vitae deve indicare almeno le informazioni in merito a:

- dati anagrafici;
- titoli di studio;
- lingue straniere conosciute;
- esperienze precedenti all'assunzione al Politecnico;
- esperienze interne al Politecnico;
- corsi di formazione;
- titoli;
- pubblicazioni.

In ottemperanza a quanto stabilito nel Manuale qualità Politecnico il personale non dipendente (studenti, collaboratori, dottorandi ecc.) si impegna a non diffondere informazioni riservate delle quali venisse a conoscenza svolgendo i propri compiti. Come indicato nel MQP l'indipendenza, l'imparzialità, la riservatezza e l'integrità del personale sono garantite a livello legislativo per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Nel caso in cui vengano riscontrati degli scostamenti tra le competenze richieste e quelle disponibili, il Responsabile della Struttura può, in linea generale, ricorrere ad una delle seguenti azioni:

- a) pianificare appropriati programmi di addestramento del personale;
- b) ri-definire i processi operativi;
- c) inserire nella Struttura nuovo personale dotato della competenza richiesta;
- d) ricorrere a risorse esterne.

Il conseguimento dell'abilitazione alla conduzione di prove e/o tarature (qualifica o riqualifica) è una combinazione di analisi di esperienza, osservazioni dirette sull'operato del personale, risultato di valutazioni oggettive ricavato, ad esempio, da:

- risultati di circuiti interlaboratorio o confronti interlaboratorio;
- risultati esecuzione prove in doppio;
- possesso di certificazioni/patentini (come le qualifiche per le prove non distruttive);
- risultati di test, indagini, interviste, questionari, valutazioni a seguito della formazione erogata;
- valutazione di parametri oggettivi, legati all'esecuzione della prova e all'utilizzo di eventuali strumenti, come ad esempio:

- valutazione dell'accuratezza: esecuzione della prova (eventualmente in parallelo con un tecnico abilitato) e verifica dello scarto in relazione alla riproducibilità del laboratorio o del metodo;
- audit indipendenti sulle attività di prova
- confronti bilaterali
- valutazione della ripetibilità: esecuzione di repliche della misura su aliquote di campione omogeneo e verifica della ripetibilità del tecnico in relazione alla ripetibilità del metodo o del laboratorio;
- risultati analisi e prove su campioni civetta;

Oltre ai requisiti di istruzione previsti per l'accesso al ruolo previsto e il superamento delle prove oggettive di abilitazione, il personale di nuovo inserimento in un Laboratorio deve essere affiancato e supervisionato nello svolgimento delle sue attività (tempi diversi possono essere scelti dal Responsabile della Struttura per ogni singola attività).

Devono inoltre essere contraddistinti i criteri di qualifica per il personale che svolge sia il ruolo di RTP che di TP rispetto al personale che svolge solo il ruolo di RTP, prevedendo nel primo caso anche la capacità operativa rispetto all'esecuzione del singolo metodo di prova.

Ogni Responsabile di Settore definisce, per ogni metodo, i requisiti necessari per ottenere l'abilitazione ad eseguirlo (in toto o in sue fasi), e per il suo mantenimento, in termini di:

- necessità di formazione specifica sulle prove e/o sull'uso della strumentazione;
- necessità di periodo di addestramento con affiancamento e supervisione da parte del personale già abilitato;
- livello di istruzione minimo o equivalenza in anni di esperienza se non si possiede il livello minimo;
- modalità da adottare per ottenere l'abilitazione ad operare nel settore/area e per il suo mantenimento;

Il risultato della valutazione e le eventuali azioni conseguenti vengono formalizzati nel successivo Riesame della Direzione e determinano un aggiornamento della Scheda del personale dell'interessato o in alternativa del suo CV.

4.3. Limiti operativi ed abilitazioni

Il Responsabile della Struttura assicura che siano definiti le responsabilità, gli incarichi e le abilitazioni operative, tenendo presente, secondo quanto applicabile i seguenti aspetti:

- responsabilità di tipo direttivo e relativo alla gestione e pianificazione dell'attività;
- responsabilità ed abilitazioni riguardo l'esecuzione delle attività sperimentali (prove e tarature);
- responsabilità per le attività di supporto all'erogazione della formazione;
- responsabilità per i contatti con il committente e la gestione delle commesse;
- responsabilità per le metodologie utilizzate, lo sviluppo e la validazione di nuovi metodi;
- responsabilità per la redazione, la verifica e l'emissione dei Certificati di Taratura/Rapporti di Prova/Taratura.

L'evidenza dell'attribuzione delle responsabilità, degli incarichi e delle abilitazioni operative può essere data dai seguenti documenti (o dalla combinazione di più di essi):

- regolamenti del Politecnico e/o delle Strutture stesse;

- verbali di riunione degli organi di gestione competenti, quali, ad esempio, il Consiglio di dipartimento o il Consiglio Scientifico per i Centri di Servizi;
- documenti redatti dalla Struttura in cui vengono evidenziate le interconnessioni fra i ruoli (organigramma), stabiliti i compiti di carattere generale e definiti eventuali responsabilità di tipo puntuale;
- lettere di incarico e nomine.

Benché le caratteristiche degli eventuali documenti redatti dalla Struttura possano variare in funzione della dimensione e delle peculiarità della Struttura stessa, a livello indicativo può essere efficace ricorrere ad un unico documento che riporti l'organigramma nominativo, le principali responsabilità attribuite (in forma nominativa o funzionale) ed eventuali compiti specifici.

Gli incarichi attribuiti vanno notificati agli interessati; l'evidenza di ciò può essere data, ad esempio, dalla distribuzione dei documenti di cui sopra o da verbali di riunioni.

In alcune situazioni può risultare non praticabile il ricorso ad un documento prestabilito per definire i compiti e le abilitazioni del personale, quali, ad esempio:

- a) personale di nuova assunzione durante un periodo iniziale di addestramento per affiancamento;
- b) personale operante con finalità principalmente didattiche (laureandi, stagisti, borsisti, dottorandi, ecc.);
- c) personale temporaneo non inserito stabilmente nell'organico della Struttura (contrattisti, consulenti, ecc.).

In tali casi può risultare conveniente e maggiormente efficace attribuire le competenze secondo differenti modalità, facendo ricorso a specifiche lettere di incarico.

Nell'eventualità del caso a), è opportuno che il Responsabile della Struttura pianifichi un adeguato periodo di affiancamento ad un supervisore esperto fino alla qualificazione della nuova unità formalizzandolo tramite la redazione di un opportuno documento.

Qualora si faccia ricorso a personale esterno (caso c), il Responsabile della Struttura ne verifica preventivamente la competenza relativamente ai compiti previsti, assicurando che operi sulla base di istruzioni documentate, chiare ed univoche e che i suoi limiti operativi siano ben definiti e in accordo con il Sistema di gestione per la Qualità attivato.

4.3. Sostituzioni e deleghe

Nella definizione dei compiti e nell'identificazione delle proprie funzioni operative, le Strutture possono definire le modalità di sostituzione del personale che svolga un ruolo chiave (formalizzandole con un opportuno documento).

In generale quanto sopra può consistere nella nomina di un "sostituto" / "vice" per il Responsabile della Struttura, per garantire il normale svolgimento delle attività nel caso di prolungata assenza del Responsabile stesso.

In particolare, per il Centro LAT N° 00140, viene individuata nei Responsabili dei singoli Settori la figura di Sostituto del Responsabile per le relative grandezze accreditate.

Le altre Strutture (nel momento in cui esercitino l'opzione di definire le modalità di sostituzione del personale chiave) avranno facoltà di scegliere fra:

- a) definire preventivamente le funzioni di "vice" per i ruoli critici;

- b) nominare il/i sostituto/i all'occorrenza dell'assenza del personale critico; in questo caso dovrà essere preventivamente definito chi ha il potere di nominare il sostituto. Purché siano rispettati i regolamenti del Politecnico applicabili, è possibile che il personale direttivo deleghi parte delle proprie funzioni; in tale caso è necessario formalizzare tale delega, specificando i limiti operativi attribuiti ed eventuali limiti temporali della delega stessa.

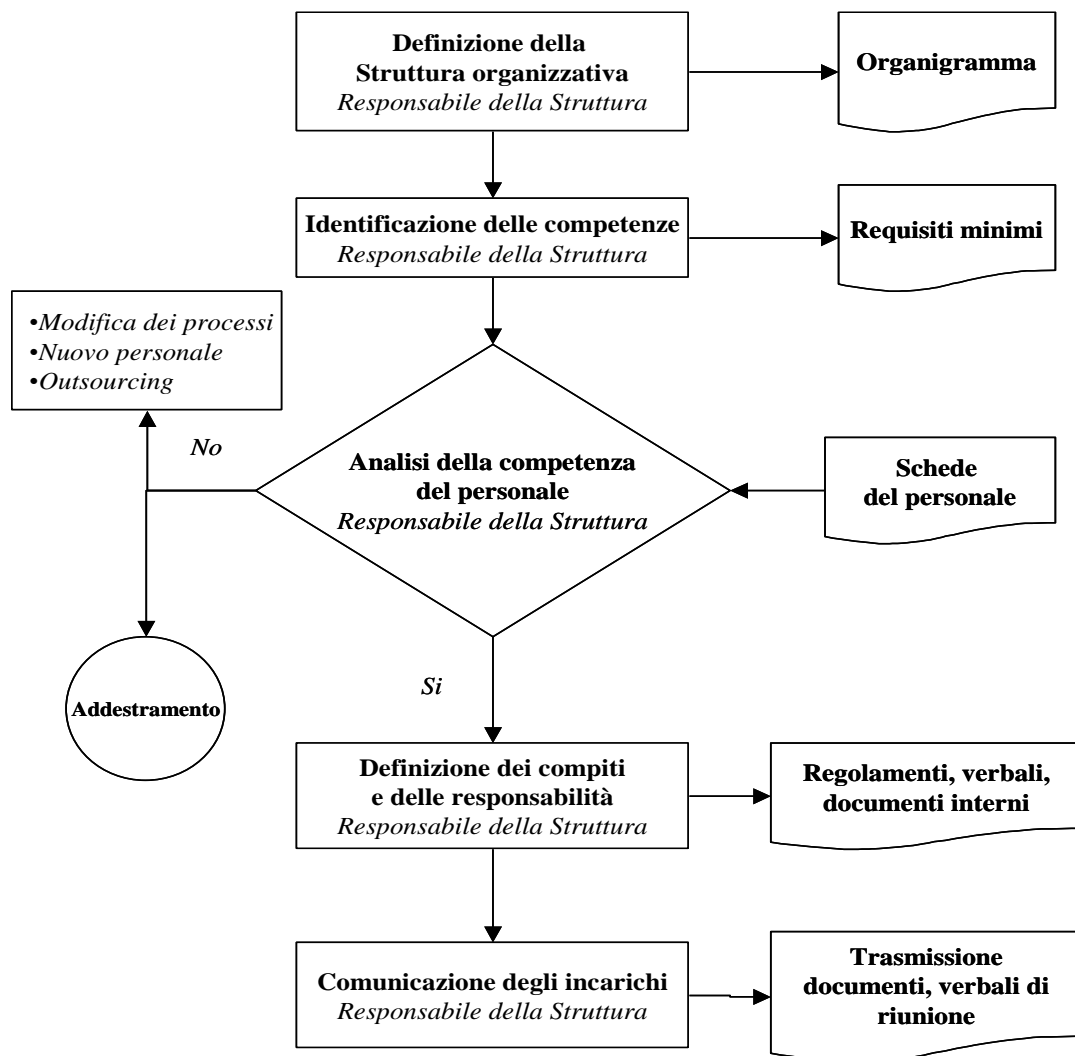


Figura 1: schema riassuntivo del processo di attribuzione compiti e qualifica del personale

5. MANTENIMENTO DELLA QUALIFICA E FORMAZIONE

5.1. Principi generali

Una volta ottenuta la qualifica per svolgere una determinata attività, il personale individuato deve mantenere tale qualifica al fine di poter garantire con continuità e stabilità la qualità dei

servizi forniti. A tal fine ciascun Responsabile deve definire, per le attività da lui presidiate, i criteri di mantenimento della qualifica e le registrazioni necessarie a dimostrare il rispetto di tali criteri.

Il SQP attribuisce inoltre notevole importanza al miglioramento delle competenze del personale coinvolto sia per colmare eventuali gap tra esigenze e capacità attuali sia per offrire servizi con un livello qualitativo che migliori nel tempo.

L'informazione e la formazione del personale costituiscono un requisito fondamentale per mantenere un'adeguata competenza; le attività di addestramento vengono focalizzate sia sulla sensibilizzazione del personale sui temi di gestione della qualità, sia sulla formazione di tipo tecnico, con lo scopo primario di fornire gli strumenti conoscitivi necessari (capacità tecniche, conoscenze, metodi di lavoro e strumenti, informazioni, sensibilità e consapevolezza) per consentirne la crescita e la possibilità di agire con crescente autonomia decisionale.

Le indicazioni espresse nel presente paragrafo si applicano anche all'addestramento svolto tramite affiancamento a personale qualificato.

Le Strutture devono esaminare periodicamente (almeno annualmente) le risorse a disposizione in relazione agli obiettivi pianificati.

5.2. Criteri per il mantenimento della qualifica

I fini del mantenimento della qualifica è necessario che il Responsabile della Struttura identifichi le attività minime e le relative frequenze che il personale deve svolgere per attestare con un ragionevole livello di fiducia che le competenze siano mantenute nel tempo. Per un'attività di prova o taratura ad esempio si può fare riferimento ad un numero minimo di attività o di ore di attività svolte in un determinato periodo di tempo. Le attività svolte da ciascuna persona devono essere registrate in modo tale da poter disporre di una evidenza che il criterio prefissato sia stato soddisfatto. L'esecuzione di una prova/taratura durante l'esecuzione di un audit tecnico in presenza di un esperto, può essere considerato un parametro di valutazione delle competenze dell'operatore che esegue la prova/taratura e quindi ha valenza in termini di mantenimento della qualifica.

Il Responsabile della Struttura verifica almeno annualmente che il personale del laboratorio sia abilitato all'esecuzione delle prove/tarature assegnate e che siano state rispettate le procedure previste.

L'abilitazione viene persa qualora l'addetto causi gravi N.C. durante le attività di prova o non superi le prove di mantenimento abilitazione e le azioni intraprese per riqualificarlo abbiano dato esito negativo. L'abilitazione viene persa anche qualora l'addetto sia rimasto assente o non abbia eseguito prove/misure per periodi di tempo prolungati (in base alle regole definite da ogni Struttura in funzione delle attività di prova e taratura svolte).

5.3. Analisi delle competenze necessarie e delle risorse

In linea generale, le esigenze di addestramento e di aggiornamento professionale possono provenire da:

- a) inserimento di nuovo personale;
- b) modifica degli incarichi attribuiti al personale;
- c) modifica, integrazione o inserimento di processi (ad esempio l'introduzione di nuove metodologie di prova, la modifica di metodi esistenti, l'utilizzo di nuove apparecchiature);
- d) innovazione tecnologica e/o metodologica proveniente dal mondo esterno (ad esempio aggiornamento di norme, passaggio da corsi di formazione in presenza a corsi online);
- e) confronto con differenti livelli di competenza, interni alla Struttura o esterni;
- f) necessità di qualifiche/certificazioni per il compimento di particolari attività (ad esempio la conduzione di verifiche ispettive interne);
- g) attuazione di azioni correttive o preventive;
- h) modifiche strutturali al Sistema di gestione per la Qualità Politecnico.

Può inoltre essere utile analizzare le esigenze di addestramento avendo come riferimento due ambiti distinti:

- Assicurazione qualità: formazione nell'ambito dell'evoluzione normativa a livello internazionale e nell'applicazione e miglioramento del SQP.
- Attività specifiche: addestramento su temi operativi quali, ad esempio, l'utilizzo della strumentazione, l'elaborazione di risultati, la stima dell'incertezza di misura, progettazione e gestione di attività di formazione.

5.4. Scelta delle metodologie per il miglioramento delle competenze

Partendo dall'analisi di cui al § 5.2 e tenendo conto della effettiva attuazione di quanto previsto nella pianificazione precedente, il Responsabile della Struttura individua le esigenze e gli obiettivi di addestramento, al fine di perseguire un generale miglioramento delle competenze complessive della Struttura.

La scelta della metodologia per l'attuazione dell'addestramento si basa su fattori economici e strategici, sulle disponibilità offerte dal mercato, sulla rilevanza delle qualifiche conseguibili e sulle caratteristiche del personale. Tipicamente, le possibili metodologie sono sintetizzabili in affiancamento, corsi / seminari gestiti dal Politecnico di Milano e corsi / seminari gestiti da Enti esterni.

Nel caso in cui emerga da parte della Struttura un'esigenza di addestramento su uno o più temi specifici relativi al SQP, è in generale compito del RAQ competente svolgere direttamente l'attività di tipo formativo.

5.5. Pianificazione e svolgimento della formazione

Il Responsabile della Struttura formalizza gli obiettivi di addestramento mediante la redazione di un piano su base almeno annuale. Le modalità con cui dare evidenza di tale pianificazione possono variare a seconda delle strutture; tuttavia si rivela in generale utile la formalizzazione di tale piano tramite un opportuno paragrafo contenuto nel Riesame della Direzione o un allegato ad esso.

Le attività di addestramento pianificate possono attuarsi in modi differenti, in base anche all'effettive disponibilità del mercato; in linea generale è possibile identificare le seguenti:

Politecnico di Milano

Area Affari Generali e Supporto Strategico – Servizio Qualità di Ateneo

Procedura gestionale "Gestione del personale"

SQuA/PGE.12.001 - Agg.05 del 28/02/2025

- corsi istituiti da Organizzazioni di provata competenza;
- giornate di studio;
- convegni nazionali e/o internazionali;
- corsi di aggiornamento/formazione organizzati internamente al Politecnico;
- affiancamento a personale esperto.

Il fruitore dell'addestramento, a processo concluso, ne registra i termini sulla propria scheda del personale/curriculum vitae.

Le strutture che scelgono di aderire al SQP, usufruiscono del supporto da parte del personale del SQuA, che si realizza attraverso una combinazione di attività formazione e di collaborazione / assistenza, secondo quanto previsto dalla procedura gestionale "Gestione del Sistema Qualità Politecnico" (SQuA/PGE.08.051).

5.6. Verifica dell'efficacia

La verifica dell'efficacia dell'addestramento verrà definita in funzione della formazione che il personale della struttura ha ricevuto.

In particolare la verifica di efficacia verrà effettuata secondo le seguenti modalità:

Formazione/informazione di tipo conoscitivo: potrà essere effettuata mediante test/verifica di apprendimento

Formazione specifica di acquisizione di competenze: l'efficacia avverrà attraverso verifica diretta in cui il candidato dimostrerà di aver effettivamente acquisito le competenze trasmesse. Sarà quindi in grado di gestire in modo indipendente l'attività o le attività per le quali ha ricevuto la formazione.

In caso di inefficacia, il Responsabile della Struttura analizza le cause e pianifica eventualmente l'erogazione di nuova formazione.

I risultati della valutazione e le eventuali azioni conseguenti vengono formalizzati nel successivo Riesame della Direzione e determinano un aggiornamento della Scheda del personale dell'interessato; il personale addetto ad attività sperimentali (prove o tarature) richiede una vera e propria registrazione della qualifica specifica, da archiviare a cura della Struttura.

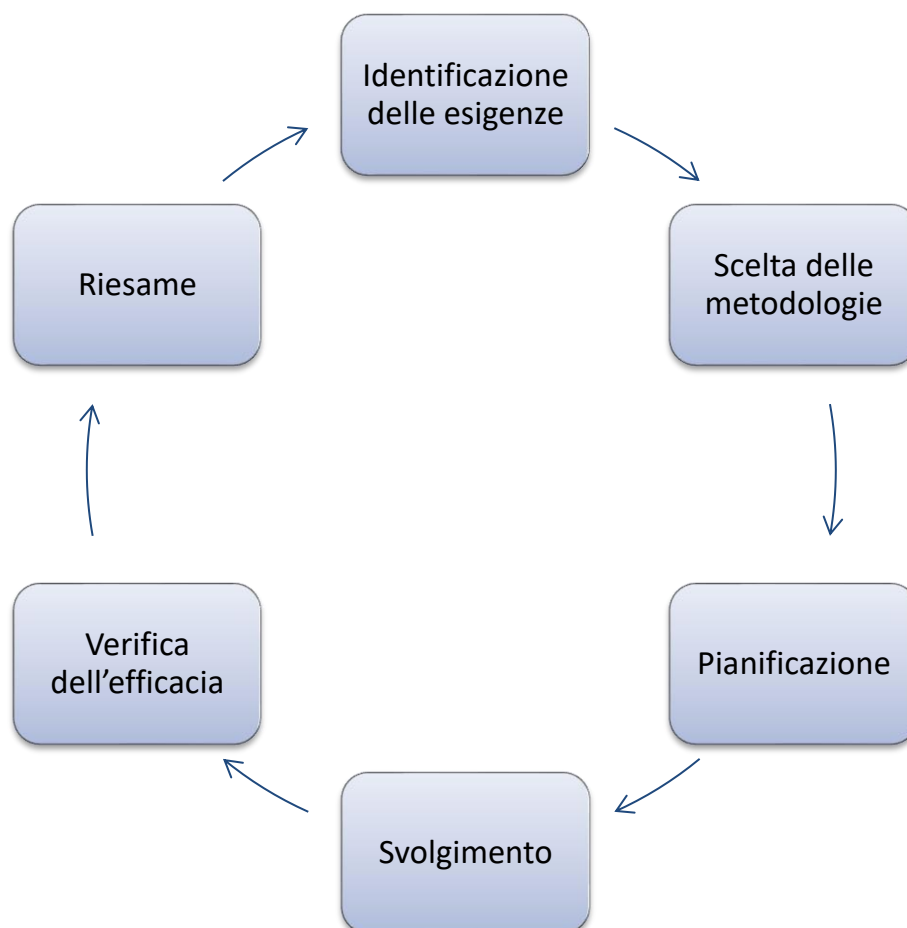


Figura 2: schema riassuntivo del processo di formazione in ambito SQP

6. REGISTRAZIONI

Nel presente documento sono state identificate le seguenti registrazioni:

- Descrizione della struttura organizzativa, tipicamente mediante la redazione di un organigramma, il quale può essere gestito come documento a sé stante o inserito in altro tipo di documentazione (per es. Adesione al SQP).
- Identificazione degli obiettivi di competenza (requisiti minimi) per le funzioni/compiti della Struttura.
- Registrazione delle caratteristiche del personale; è compito del personale mantenere aggiornata almeno annualmente la propria scheda o curriculum. I documenti comprovanti quanto autocertificato nella propria scheda o CV potranno essere richiesti da parte del responsabile della struttura quando necessario.
- Definizione delle responsabilità, degli incarichi e delle abilitazioni, mediante documenti preesistenti (regolamenti, verbali, lettere di incarico, ecc.) o appositamente predisposti. Laddove presenti, vanno registrate anche eventuali deleghe formali.
- Pianificazione e registrazione nel riesame dell'addestramento attuato su base, tipicamente, annuale.