
LINEE GUIDA FORMAZIONE

**UNITÁ SVILUPPO RISORSE UMANE
FONDAZIONE BRUNO KESSLER**



<http://hr.fbk.eu>

Obiettivo del documento:

Attraverso questo documento si definiscono formalmente le modalità di erogazione delle diverse opportunità di formazione e sviluppo offerte dall'Unità Sviluppo Risorse Umane della Fondazione Bruno Kessler, di seguito Unità Sviluppo HR, al proprio personale dipendente. La presente policy intende valere come strumento di supporto per il personale che, posto al centro del processo di formazione, richiede riconoscimento, valorizzazione e sviluppo delle proprie competenze, supporto al cambiamento all'interno di un clima aziendale il più possibile favorevole e attento alla crescita continua delle proprie risorse umane.

Le azioni formative e di sviluppo trovano ispirazione nella *mission* di FBK che consiste anche nell'«...investire nella formazione, nella crescita e nello sviluppo delle competenze del capitale umano ed intellettuale che la costituisce». Inoltre esse sostengono i principi della Carta europea dei ricercatori¹ che prevede che «... in tutte le fasi della loro carriera i ricercatori e le ricercatrici dovrebbero cercare di perfezionarsi, aggiornando e ampliando le loro conoscenze e competenze...».

Per FBK la formazione e la qualificazione del capitale umano ricoprono una funzione decisiva perché supportano la crescita professionale e personale, facilitano il raggiungimento di obiettivi strategici e accompagnano i processi di innovazione, favorendo la diffusione di nuove culture organizzative capaci di rendere il cambiamento sostenibile.

¹ www.europa.eu.int/eracareers/europeancharter

Formazione in FBK

A partire dalla molteplicità di definizioni esistenti, si intende qui per formazione l'insieme di azioni il cui obiettivo primario è l'acquisizione, lo sviluppo, l'aggiornamento e il mantenimento di quelle competenze, abilità e atteggiamenti, che consentono agli individui un miglior adattamento personale, professionale e sociale.

Favorendo una maggiore efficacia di *performance* individuale e di gruppo, i processi formativi tendono a incrementare la soddisfazione personale strettamente connessa al miglioramento delle prestazioni lavorative, strategiche per l'innovazione organizzativa.

Detto in altri termini la formazione è uno processo orientato all'acquisizione e allo sviluppo, di competenze utili allo sviluppo appropriato del capitale umano in vista della continua evoluzione del contesto lavorativo. La formazione non è infatti una struttura immutabile, ma un sistema che si confronta costantemente con una dimensione variabile, legata anche al mutamento delle esigenze del contesto e, nello specifico, alle peculiarità intrinseche alle risorse umane.

L'investimento formativo di FBK nasce quindi dall'incrocio di obiettivi individuali e obiettivi organizzativi. I primi rispondono a bisogni che riguardano la sfera personale in termini di aspirazioni, attitudini, interessi ecc; i secondi sono maggiormente legati alla strategia organizzativa.

Nello specifico gli interventi di formazione, offerti dall'Unità Sviluppo HR, mirano ad aggiornare e sviluppare tre tipologie di competenze:

- **Competenze di base**, quelle conoscenze generali acquisite soprattutto durante il percorso scolastico e universitario, propedeutiche all'ingresso nel mondo del lavoro e che necessitano di essere costantemente aggiornate (es.: lingue straniere, informatica, sicurezza ecc. ...).

La formazione sulla sicurezza viene direttamente gestita dall'Unità Sicurezza del Servizio Prevenzione e Protezione da Rischi.

- **Competenze tecnico-specialistiche**, ovvero l'insieme di conoscenze e capacità riferite agli specifici ambiti di attività professionali e scientifici. Esse sono connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali nei diversi settori.

L'Unità Sviluppo HR gestisce in prevalenza la formazione tecnico-specialistica del personale di servizi a supporto della ricerca. Lo sviluppo di competenze tecnico-specialistica per il personale di ricerca avviene principalmente attraverso la partecipazione a convegni, *workshop*, *summer school* e seminari ed è organizzata e curata autonomamente dalle singole unità di ricerca.

- **Competenze trasversali**, dette anche *soft skills*, comprendono un vasto insieme di capacità e abilità della persona, implicate in numerosi tipi di comportamenti lavorativi. Le competenze trasversali sono di carattere generale, altamente trasferibili, aspecifiche e comuni a più ruoli. Gli interventi di formazione sulle competenze trasversali si suddividono in quattro aree: competenze manageriali (es.: delega, *decision-making*), competenze di efficacia (es.: consapevolezza di sé, resistenza allo stress), competenze relazionali (es.: autocontrollo, lavoro di gruppo, comunicazione) e competenze realizzative (es.: autonomia, *problem solving*).

Il processo formativo

Il processo formativo si compone delle seguenti fasi:

- (1) Individuazione dei fabbisogni formativi
- (2) Pianificazione dell'intervento e scelta delle modalità formative
- (3) Fonti di finanziamento
- (4) Erogazione della formazione
- (5) Analisi di gradimento

(1) L'individuazione dei fabbisogni formativi avviene in modo formale e informale. La prima modalità si realizza attraverso richieste specifiche e l'analisi del contesto (riorganizzazioni, processi di assessment, analisi questionari di gradimento ecc...); la seconda modalità prevede la raccolta del fabbisogno mediante colloqui con i/le direttori/trici, i/le responsabili di unità, e con i/le destinatari/e stessi/e. La risposta ai fabbisogni formativi viene data tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e le priorità dell'organizzazione. La pianificazione della formazione viene svolta annualmente sulla base delle necessità emerse e delle risorse economiche a disposizione.

(2) Alcuni interventi di formazione finalizzati all'aggiornamento o al mantenimento delle competenze di base vengono proposti annualmente, mentre quelli che mirano al rafforzamento di competenze tecnico-specialistiche e trasversali sono progettati per rispondere a specifici fabbisogni (ad esempio per determinati ruoli e percorsi professionali).

In base ai fabbisogni emersi ed agli obiettivi organizzativi, vengono scelte le modalità o i percorsi formativi di erogazione più idonei:

Formazione in aula: rappresenta la modalità tradizionale e classica della formazione e si basa sull'interazione "in tempo reale" tra formatore/trice e gruppo di partecipanti.

Outdoor: (letteralmente "allenamento all'aperto") viene usato per riferirsi ad attività che sviluppano apprendimento dall'esperienza e si svolgono in spazi aperti, o in luoghi diversi e possibilmente "distanti" dalla realtà aziendale; si centra sullo sviluppo di comportamenti organizzativi attraverso l'uso di metafore e contesti nuovi, fuori dalla vita quotidiana,

dove i lavoratori e le lavoratrici si possono sperimentare liberamente e fare esperienza sulle competenze trasversali che si vogliono sviluppare.

Seminari: incontri informativi e divulgativi su tematiche specifiche che hanno lo scopo di stimolare il confronto e la riflessione.

Workshop: eventi formativi e monotematici, di tipo teorico, pratico ed esperienziale solitamente diretti a precise categorie professionali.

Formazione personalizzata: è un percorso individuale costruito sulle singole esigenze e in linea con le strategie organizzative.

Affiancamento on the job: consiste nell'affiancamento, da parte di un/a professionista, ai/alle singoli/e lavoratori/trici in attività progettuali e realizzative. L'obiettivo è quello di trasmettere il *know-how* operativo.

FAD: formazione a distanza, effettuata dal/lla partecipante su una piattaforma informatica.

Blended: (letteralmente formazione mista) che viene effettuata integrando la FAD con la formazione in aula.

Coaching: è un processo di formazione che si propone di operare un cambiamento, una trasformazione che possa migliorare e amplificare le proprie potenzialità per raggiungere obiettivi personali, di team e manageriali. È un processo che vuole offrire al lavoratore e alla lavoratrice strumenti che permettano di elaborare ed identificare i propri obiettivi e rafforzare la propria efficacia e la propria prestazione.

Gli interventi formativi vengono organizzati e realizzati *in house* oppure esternalizzati appoggiandosi a enti formativi.

(3) La formazione erogata dall'Unità Sviluppo HR viene finanziata in parte direttamente da fondi istituzionali e in parte attraverso Fondimpresa, fondo interprofessionale a cui FBK aderisce. Il fondo annualmente disponibile viene alimentato attraverso un contributo obbligatorio sulle retribuzioni dei dipendenti.

(4) A conclusione dei corsi viene somministrato un questionario di gradimento finalizzato a comprendere l'andamento del corso (soddisfazione) e a raccogliere informazioni utili per la programmazione del piano formativo dell'anno seguente.

Pari opportunità e valorizzazione delle diversità

FBK è attenta, anche nella sua offerta formativa, a garantire equità di opportunità nello sviluppo del suo personale e a valorizzare le diversità che caratterizzano il suo capitale umano. Per far questo, in collaborazione con il progetto FESTA (FP7), la pianificazione delle attività formative è attenta ad un'offerta inclusiva, che parte dalla sensibilizzazione dei/delle docenti all'utilizzo di tematiche e materiale *diversity sensitive*, sino a proposte di lavoro in aula (lavoro in gruppo, , simulazioni) che pongano a questione alcuni stereotipi di genere. La finalità di questa sensibilizzazione consiste nel riconoscimento dei meccanismi di discriminazione di genere in favore della promozione di una cultura rispettosa della parità uomo-donna e delle diversità in generale, in tutti i contesti e relazioni in cui essa si può manifestare. Un'efficace gestione e valorizzazione delle diversità si ripercuote anche sui risultati di performance formativa: un ambiente di apprendimento diversificato e coinvolgente facilita infatti l'incremento delle performance cognitive (individuali e di gruppo).

Regole di partecipazione alla formazione

- In FBK la formazione è **rivolta** a tutto il personale dipendente con contratto a tempo determinato o indeterminato.
- **Sono esclusi** dalle attività formative i/le dipendenti assunti/e per periodi inferiori ad un anno. Per questa tipologia è ammessa solamente quella formazione valutata essenziale per la prosecuzione dello svolgimento dell'attività lavorativa.
- Coloro che abbiano fatto richiesta di permesso per il diritto allo studio (**150 ore**) non possono usufruire di ulteriori opportunità per l'anno di riferimento del permesso stesso.
- Le richieste di partecipazione a corsi di formazione da parte dei/delle dipendenti che usufruiscono di un periodo di **aspettativa** o sono in **distacco** presso altri enti saranno valutate considerando la specificità del fabbisogno e della prospettiva futura.
- La partecipazione all'attività formativa è da considerarsi a tutti gli effetti come attività lavorativa e pertanto i corsi sono svolti, di norma, in orario di servizio. Se l'attività formativa è realizzata nel Comune di Trento vengono conteggiate le ore effettive di corso, se fuori Comune si considerano le ore giornaliere previste dal contratto. Nel caso i corsi si svolgano fuori dall'orario di lavoro standard, la Fondazione permette di recuperare le ore di formazione effettive.
- Per garantire equità nell'erogazione dei corsi e per permettere a tutti/e i/le dipendenti di partecipare alle attività formative, non è dato partecipare **per ogni anno** a più di **3 corsi di formazione** finanziati da FBK.
- È necessario **concordare** con il/la proprio/a responsabile la partecipazione ai corsi di formazione, coerentemente con il proprio ruolo e percorso professionale. I costi relativi alle trasferte fuori provincia sono a carico del centro di costo di afferenza del/della dipendente.
- In accordo con il/la proprio/a responsabile, è data possibilità di fare richiesta per l'attivazione e/o il finanziamento di **percorsi formativi personalizzati** (ad hoc). L'Unità Sviluppo HR vaglia tali richieste tenendo in considerazione ruolo e percorso professionale, coerenza dell'intervento formativo con l'attività lavorativa del singolo, risorse a disposizione e investimento fatto negli anni precedenti sul/lla dipendente. Nel caso in cui FBK si sia impegnata nel sostenere percorsi di formazione personalizzati (ad

hoc) particolarmente onerosi in termini di tempi e risorse, non sarà possibile fare richiesta di ulteriori investimenti per la propria formazione nei 2 anni successivi.

- Le richieste di formazione obbligatoria per **professionisti/e iscritti/e agli albi** vengono prese in considerazione solo se l'oggetto della formazione è coerente con l'attività lavorativa svolta in Fondazione. Nel caso in cui l'iniziativa formativa preveda una quota d'iscrizione i costi sono a carico del/lla singolo/a professionista.
- **L'iscrizione** alle iniziative formative è a cura del/della singolo/a dipendente ed avviene mediante portale online INAZ, secondo ordine cronologico della domanda d'iscrizione. L'Unità Sviluppo HR si riserva di valutare l'iscrizione del/lla singolo/a dipendente sulla base delle presenti regole.
- È ritenuta norma **comunicare tempestivamente** (con almeno un anticipo di 3 giorni lavorativi) eventuali **assenze e/o rinunce** ai corsi di formazione, al fine di garantire una buona programmazione dell'offerta formativa e per offrire la possibilità ad altri/e colleghi/e di prendere parte alle iniziative proposte. Nel caso di mancato preavviso dell'assenza e/o della rinuncia ai corsi, l'Unità Sviluppo HR si riserva di valutare la possibilità per il/la dipendente di iscriversi in futuro ad iniziative simili. Una volta iniziato il corso formativo, il/la dipendente è tenuto/a a frequentarlo con continuità, conciliando l'attività formativa con quella lavorativa e assenze programmate.
- L'adesione alle iniziative di formazione implica un accordo tra il/la dipendente e FBK nel quale, a fronte delle opportunità formative offerte, il/la lavoratore/trice si impegna a garantire una **frequenza pari almeno al 75%** del monte ore totale del corso. Nel caso di assenza prolungata ad un corso (oltre il 25% di assenza sul monte ore totale), non sarà rilasciato l'attestato di frequenza e l'Unità Sviluppo HR si riserva di valutare la possibilità per il/la dipendente di iscriversi in futuro ad iniziative simili.
- Al termine di ogni corso formativo verrà somministrato un **questionario di soddisfazione**; la compilazione del questionario è necessaria per il rilascio dell'attestato di frequenza al corso.