PROCEDURA PER LA VALUTAZIONE E PROMOZIONE DEL PERSONALE

PRO DEI 09

REDAZIONE, VERIFICA ED APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO			
	NOME	**RUOLO**	**FIRMA**
Redatta da:	Dott. Diego Giorgini	Direttore Risorse Umane	Firmato digitalmente
Verificato da:	Dott. Diego Giorgini	Responsabile del Sistema di Gestione Integrato	Firmato digitalmente
Approvato da:	Carlo Trivelli	Presidente Comitato Guida	Firmato digitalmente

REVISIONE N.	DATA	MOTIVO DELL'AGGIORNAMENTO
00	02.12.2025	Prima emissione
01	28.09.2026	Aggiornamento della procedura per integrazione riferimenti UNI/PdR 192:2026, trasparenza retributiva,

INDICE

1. Scopo
2. Campo di applicazione
3. Riferimenti normativi e documentali
4. Principi
5. Ruoli e responsabilità
6. Criteri di valutazione
7. Processo di valutazione
8. Processo di promozione e sviluppo
9. Trasparenza retributiva e progressione economica
10. Rientri da congedo, assenze lunghe e caregiver
11. Gestione dei rischi, reclami e anomalie

1. Scopo

La presente procedura definisce in maniera ampia, dettagliata e strutturata i principi, i criteri e le attività operative che regolano il processo di valutazione e promozione del personale del Gruppo (per Gruppo si intende il Gruppo San Raffaele e la Finanziaria Tosinvest S.p.A.

La procedura mira a fornire uno strumento chiaro, uniforme e condiviso per tutte le Funzioni, così da evitare disparità, discrepanze interpretative o bias decisionali. L'aggiornamento della stessa, rafforza il presidio di parità di genere, DE&I, trasparenza retributiva, conciliazione vita familiare-lavoro, e di non penalizzazione di genitorialità/caregiver/assenze lunghe.

2. Campo di applicazione

La procedura si applica a tutto il Gruppo e riguarda tutto il personale dipendente, incluso quello con contratto a tempo indeterminato, determinato, part-time e full-time, compatibilmente con i criteri relazionati alla performance, all'anzianità e al ruolo organizzativo. Sono coinvolte tutte le Funzioni aziendali, con particolare riferimento alle Funzioni Responsabili, all'Area Risorse Umane, e alla Direzione (inteso come Organo Amministrativo)

3. Riferimenti normativi e documentali

Riferimento	Applicazione nella procedura
UNI/PdR 125:2022	Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere.
UNI/PdR 192:2026	Sistema di gestione per la conciliazione vita familiare-lavoro e relativi presidi organizzativi, documentali, KPI, audit, riesame e miglioramento.
UNI ISO 30415:2021	Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione.
UNI EN ISO 19011:2018	Linee guida per audit di sistemi di gestione.
D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 e s.m.i.	Codice delle pari opportunità tra uomo e donna.
D.Lgs. 26 marzo 2001, n. 151	Tutela e sostegno della maternità e della paternità.

Riferimento	Applicazione nella procedura
D.Lgs. 30 giugno 2022, n. 105	Equilibrio tra attività professionale e vita familiare per genitori e prestatori di assistenza.
D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96	Trasparenza retributiva e rafforzamento del principio di parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o lavoro di pari valore.
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81	Tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, incluse differenze di genere, età e provenienza.
D.Lgs. 24/2023	Protezione delle persone che segnalano violazioni e raccordo con canali di segnalazione applicabili.
Regolamento (UE) 2016/679	Protezione dei dati personali.
CCNL e contrattazione applicabile	Inquadramenti, retribuzione, orario, congedi, disciplina, permessi e istituti contrattuali.
Politiche, Manuale, Piano Strategico, Piano Comunicazione, Procedure e moduli di Sistema	Documenti interni richiamati come informazioni documentate del Sistema di Gestione Integrato.

4. Principi

I principi guida da seguire all'interno del processo di valutazione del personale:

- oggettività: criteri definiti prima della valutazione e collegati al ruolo;
- equità: uguale accesso alle opportunità di sviluppo e promozione a parità di condizioni;
- trasparenza: chiarezza dei criteri utilizzati per valutazione, progressione e crescita;
- non discriminazione: esclusione di ogni penalizzazione connessa a genere, genitorialità, caregiver, part-time, flessibilità, rientro da congedo, disabilità o altra caratteristica personale non pertinente;
- tracciabilità: registrazione delle valutazioni, motivazioni, decisioni, eventuali scostamenti e follow-up;
- miglioramento continuo: uso dei dati aggregati per ridurre gap, bias, disallineamenti e scostamenti non giustificati.

5. Ruoli e responsabilità

Ruolo	Responsabilità
Direzione Risorse Umane	Definisce linee guida, coordina il processo, verifica coerenza delle decisioni e assicura tracciabilità.
Funzioni Responsabili	Propongono valutazioni, piani di crescita, promozioni o progressioni sulla base di evidenze oggettive e criteri documentati.
Responsabile Sistema di Gestione Integrato	Verifica l'allineamento del processo ai principi di parità, DE&I, conciliazione, trasparenza retributiva e KPI.
Comitato Guida	Monitora dati aggregati, segnalazioni, eventuali gap e stato delle azioni di miglioramento.
HR / Controllo di Gestione	Supportano analisi su promozioni, progressioni, retribuzioni, variabili, benefit e divari aggregati.
Personale interessato	Partecipa al processo fornendo feedback, documentazione e obiettivi di sviluppo, ove richiesto.

6. Criteri di valutazione

La valutazione deve fondarsi su criteri pertinenti al ruolo, misurabili ove possibile e applicati in modo omogeneo a persone in posizioni comparabili. I criteri non devono includere elementi relativi alla sfera privata, alla genitorialità, alla fruizione di congedi, permessi, part-time o misure di flessibilità, salvo che tali elementi siano oggettivamente rilevanti e trattati nei limiti consentiti dalla normativa.

Qui di seguito in Tabella, i criteri di valutazione utilizzati dal Gruppo

Criterio	Descrizione
Competenza tecnico-professionale	Conoscenze adeguate, autonomia di lavoro, qualità tecniche rispetto alla manisone e aggiornamento professionale richiesti dal ruolo.
Responsabilità e complessità	Grado di responsabilità assunte, deleghe, coordinamento team, impatto sui processi e livello di autonomia decisionale.
Performance e obiettivi	Conseguimento di obiettivi individuali, di funzione o di progetto definiti e comunicati.

Criterio	Descrizione
Comportamenti organizzativi	Collaborazione, rispetto, inclusione, comunicazione, affidabilità e aderenza a Codice Etico e alle policy.
Leadership inclusive	Per ruoli apicali o di coordinamento: gestione equa del team, sviluppo persone, prevenzione bias e valorizzazione diversità.
Sviluppo e potenziale	Disponibilità e capacità di assumere responsabilità ulteriori, crescita professionale e continuità del ruolo.

7. Processo di valutazione

Il processo di valutazione può essere attivato, in occasione di revisioni organizzative, esigenze di sviluppo, proposte di promozione, cambio mansione, assegnazione di responsabilità o rientri da assenze prolungate. Le valutazioni sono effettuate dalla Funzione Responsabile e dall' HR, con eventuale coinvolgimento dell'Organo Amminsitrativo.

Il processo di valutazione segue l'iter di seguito riportato:

1. Definizione del ruolo o della posizione.
2. Raccolta delle evidenze: competenze, responsabilità, performance, formazione, incarichi, feedback ricevuti.
3. Colloquio con la persona interessata, ove previsto, per discutere risultati, aspettative e bisogni di sviluppo.
4. Valutazione documentata da parte della Funzione Responsabile e validazione HR per coerenza, equità e tracciabilità.
5. Definizione di eventuale piano di sviluppo, formazione, affiancamento, riallineamento o proposta di promozione.

8. Processo di promozione e sviluppo

La promozione o progressione può riguardare avanzamenti di livello, cambio mansione, attribuzione di responsabilità, incarichi di coordinamento, passaggi a ruoli manageriali, progressioni economiche o riconoscimento di componenti variabili. Ogni proposta deve essere motivata e documentata.

Fase	Controllo richiesto
Proposta della Funzione Responsabile	Descrizione del cambiamento richiesto e motivazione oggettiva.
Verifica del HR	Coerenza con inquadramento, ruoli comparabili, criteri retributivi, storico e budget.
Verifica del Responsabile del Sistema di Gestione Integrato	Controllo di eventuali impatti su genere, rientri, part-time, caregiver o altre condizioni potenzialmente penalizzanti.
Approvazione dell'Organo Amministrativo o altra Funzione	Approvazione secondo deleghe interne.
Comunicazione	Comunicazione alla persona interessata in modo chiaro e documentabile.
Monitoraggio	Inserimento nel report aggregato promozioni/progressioni.

9. Trasparenza retributiva e progressione economica

Le progressioni economiche, le componenti variabili, le indennità, i premi, i benefit e gli elementi collegati alla retribuzione devono essere coerenti con criteri oggettivi e neutrali quali ruolo, livello, responsabilità, competenze, performance, mercato di riferimento ove applicabile, vincoli contrattuali, budget e comparabilità interna, pertanto:

- le decisioni retributive devono essere motivate e tracciate;
- gli scostamenti rispetto a ruoli comparabili devono essere giustificabili da elementi oggettivi;
- non possono essere introdotti elementi penalizzanti collegati a genere, gravidanza, maternità/paternità, congedi, part-time, caregiver o misure di conciliazione;
- i dati aggregati sono riesaminati per individuare eventuali divari non giustificati e definire azioni correttive o di miglioramento;
- le informazioni sui criteri retributivi sono gestite secondo la normativa sulla trasparenza retributiva e le procedure interne applicabili.

10. Rientri da congedo, assenze lunghe e caregiver

La fruizione di congedi parentali, maternità, paternità, permessi per cura, assenze lunghe, part-time, flessibilità o misure collegate al ruolo di caregiver non deve pregiudicare accesso a formazione, sviluppo, valutazione, promozione o progressione economica. Al rientro, HR e Funzione Responsabile valutano eventuali azioni di riallineamento, aggiornamento, addestramento o reinserimento operativo.

Situazione	Presidio minimo
Rientro da maternità/paternità/congedo parentale	Colloquio di rientro, aggiornamento su cambiamenti organizzativi, formazione se necessaria.
Assenza lunga	Verifica competenze, aggiornamento procedure, eventuale affiancamento.
Part-time o flessibilità	Valutazione obiettivi e performance proporzionata e non penalizzante.
Caregiver	Valutazione di bisogni compatibili e non discriminazione nelle opportunità di sviluppo.

11. Gestione dei rischi, reclami e anomalie

Eventuali criticità, reclami o segnalazioni relativi a valutazioni, promozioni, progressioni, disparità retributive percepite, esclusione da opportunità formative o penalizzazioni collegate a genitorialità/caregiver devono essere gestiti attraverso i canali e le procedure del Sistema di Gestione Integrato applicabili.