PROCEDURA PER LA SELEZIONE DEL PERSONALE, LA REDAZIONE DEGLI ANNUNCI E LO SVOLGIMENTO DI COLLOQUI INCLUSIVI

PRO DEI 10

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	01.10.2026	Prima emissione

INDICE

1.Oggetto e campo di applicazione

2 Principi di Gestione

3 Ruoli e responsabilità

4 Processo di gestione delle risorse umane

5 Programmazione del fabbisogno e requisizione

6 Costruzione e pubblicazione degli annunci

6.1 Regole di redazione degli annunci

6.2 Claim obbligatori per annunci interni ed esterni

6.3 Esempi di formulazioni

6.4 Approvazione e canali di diffusione

7 Gestione delle candidature e preselezione

8 Colloqui di selezione

8.1 Preparazione del colloquio

8.2 Comportamento richiesto agli intervistatori

8.3 Domande non ammesse e alternative corrette

8.4 Colloqui con fornitori esterni

9 Valutazione decisione e proposta di inserimento

10 Inserimento e sviluppo

11 Monitoraggio e miglioramento

12 Gestione delle non conformità e delle segnalazioni

1. Oggetto e campo di applicazione

La procedura si applica a ogni ricerca interna o esterna, assunzione, inserimento, mobilità, trasformazione o percorso di selezione che richieda la valutazione comparativa o individuale di candidature.

La procedura è valida per tutto il Gruppo (per Gruppo si intende il Gruppo San Raffaele e la Finanziaria Tosivnest S.p.A.).

L'adozione della procedura sostiene l'attuazione dei sistemi di gestione, ma non sostituisce politiche, piani strategici, formazione, monitoraggio, audit e riesami previsti per le Società interessate.

2 Principi di Gestione

Le decisioni sono assunte esclusivamente sulla base di requisiti, competenze, esperienze, abilitazioni, capacità e comportamenti professionali pertinenti alla posizione.

I requisiti devono essere stabiliti prima dell'avvio della selezione, essere proporzionati alle mansioni e poter essere spiegati con evidenze oggettive:

- pari opportunità nell accesso, nella selezione, nell inserimento e nello sviluppo professionale;
- prevenzione dei bias e degli stereotipi di genere, anche attraverso criteri di valutazione predefiniti e decisioni documentate;
- linguaggio chiaro, rispettoso e accessibile, conforme al Vademecum per l utilizzo di un linguaggio inclusivo di Gruppo;
- riservatezza, minimizzazione dei dati e accesso alle candidature limitato alle persone autorizzate;
- attenzione alla genitorialità, ai carichi di cura e alla conciliazione vita familiare lavoro senza trattarli come criteri di selezione;
- tracciabilità delle fasi decisive, degli esiti e delle azioni correttive eventualmente necessarie.

3 Ruoli e responsabilità

Soggetto	Responsabilità
Direzione Risorse Umane	Coordina il processo, verifica la completezza della richiesta di selezione, approva o presidia gli annunci, assicura la corretta gestione delle candidature, forma le persone intervistatrici e conserva le evidenze previste.

Soggetto	Responsabilità
Funzione responsabile richiedente	Definisce il fabbisogno, le attività della posizione, i requisiti essenziali e preferenziali, partecipa alla valutazione tecnica e motiva gli esiti con evidenze professionali.
Recruiter interni	Conducono il colloquio in modo rispettoso e non discriminatorio, evitano domande non pertinenti e registrano, laddove necessario, osservazioni professionali e verificabili.
RSGI e Direzione Compliance	Supportano l'allineamento con politiche, procedure e docuentazione a supporto del SIPIB.
Comitato Guida	Esamina dati aggregati, trend e azioni di miglioramento nell'ambito del SIPIB; non sostituisce le responsabilità decisionali di Risorse Umane.
DPO	Fornisce supporto sulle regole di trattamento dei dati personali, sugli strumenti utilizzati e sulle informative applicabili.
Fornitori di selezione	Operano sulla base dell'incarico e delle clausole contrattuali e restituiscono le evidenze richieste da Risorse Umane.

4 Processo di gestione delle risorse umane

Le fasi del processo di selezione sono applicate in modo proporzionato alla tipologia di posizione, al rischio, al livello di responsabilità e al canale di ricerca.

Fase	Attività	Responsabile	Evidenza
1	Programmazione del fabbisogno e verifica della posizione da coprire.	Responsabile richiedente e Risorse Umane	Richiesta di selezione
2	Definizione di mansioni, requisiti essenziali, requisiti preferenziali, sede, inquadramento e canale di ricerca.	Responsabile richiedente e Risorse Umane	Scheda di posizione

Fase	Attività	Responsabile	Evidenza
3	Redazione, verifica e pubblicazione dell annuncio interno o esterno.	Risorse Umane	Annuncio definitivo
4	Ricezione delle candidature tramite canali autorizzati	Risorse Umane	Elenco candidature
5	Screening CV al fine di individuare requisiti predefiniti	Risorse Umane e responsabile richiedente	Mail con CV pertinenti alla posizione alla funzione richiedente
6	Decisione, verifica dei requisiti, proposta di inserimento e comunicazione dell esito.	Risorse Umane e responsabile competente	Report di selezione
7	Assunzione e avvio dell'onboarding secondo le regole applicabili.	Risorse Umane	Documentazione di inserimento

5 Programmazione del fabbisogno e requisizione

La funzione responsabile richiedente presenta alla Direzione Risorse Umane una richiesta che descriva la necessità organizzativa e la posizione. La richiesta non può essere impostata con riferimenti a una persona specifica o a caratteristiche personali non pertinenti.

La Direzione Risorse Umane predispone una scheda di posizione che contenga:

- Società, sede di lavoro;
- Direzione/Ufficio/Area richiedente, identificazione neutra della posizione e principali attività;
- requisiti essenziali distinti dai requisiti preferenziali;
- titoli, abilitazioni, esperienza, disponibilità organizzativa e competenze tecniche;
- tipologia contrattuale e inquadramento;
- canali di ricerca, persone coinvolte nella selezione ed eventuali annotazioni;

La Direzione Risorse Umane verifica preventivamente che i requisiti non producano esclusioni ingiustificate. Un requisito connesso a sesso, età, condizione personale o altro fattore protetto può essere previsto solo se la legge lo richiede.

6 Costruzione e pubblicazione degli annunci

6.1 Regole di redazione degli annunci

Gli annunci descrivono la posizione e le modalità di candidatura con linguaggio inclusivo e requisiti oggettivi. Il titolo dell'annuncio e il testo non devono associare attività, autorevolezza, disponibilità o attitudini a un sesso o a una condizione personale.

Come redigere un annuncio:

- usare denominazioni neutre quando disponibili, ad esempio persona addetta, professionista infermieristico, figura amministrativa o responsabile di funzione. Quando utile, usare le forme femminile e maschile per esteso, senza asterisco, chiocciola, schwa o simboli equivalenti;
- separare chiaramente requisiti essenziali e requisiti preferenziali; evitare formule vaghe quali giovane, ottima presenza, dinamico per natura, senza impegni familiari o esclusivamente madrelingua, salvo requisito linguistico oggettivamente necessario;
- indicare le effettive condizioni organizzative della posizione, come turni, reperibilità, trasferte, sede o disponibilità oraria, senza indagare come la persona organizzerà vita privata, maternità, paternità o cura;
- non richiedere fotografia, stato civile, età, informazioni sulla salute, gravidanza, famiglia, religione, convinzioni personali, orientamento sessuale o altre informazioni non necessarie alla valutazione professionale;
- rendere disponibile l informativa privacy per la selezione e usare esclusivamente il canale di candidatura indicato dal Gruppo;
- se applicabile, rendere conoscibile la possibilità di richiedere accomodamenti ragionevoli o misure organizzative per partecipare alla selezione.

6 2 Claim obbligatori per annunci interni ed esterni

Claim rivolto a candidati dell'uno o dell'altro sesso. Ogni annuncio di ricerca e selezione pubblicato dal Gruppo, direttamente o tramite un fornitore, riporta il claim seguente:

La ricerca è rivolta a candidati dell'uno o dell'altro sesso, ai sensi dell'art. 27, comma 5, del D.Lgs. 198/2006.

Claim di pari opportunità. Il claim di pari opportunità segue la descrizione della posizione e precede le informazioni privacy oppure è inserito nel blocco finale dell annuncio:

Il Gruppo valuta le candidature sulla base di competenze, esperienze e requisiti professionali, senza discriminazioni connesse a sesso, identità di genere, età, origine, nazionalità, religione o convinzioni personali, disabilità, orientamento sessuale, stato civile, gravidanza, genitorialità, carichi di cura o altre condizioni personali non pertinenti alla posizione.

Privacy. Per gli annunci che richiedono l invio di un curriculum o la registrazione su un portale, è inoltre presente il richiamo all informativa privacy applicabile. Non sono richieste formule generiche di consenso nel curriculum.

6 3 Esempi di formulazioni

Da evitare	Formulazione corretta	Motivo
Cercasi infermiera giovane	Ricerca di professionista infermieristico con iscrizione all albo e disponibilità ai turni indicati.	Il ruolo e i requisiti sono descritti senza riferimenti a sesso o età.
Cerchiamo una persona senza impegni familiari	La posizione prevede turni sulle fasce orarie indicate. Si richiede disponibilità secondo il piano organizzativo.	Si comunica la condizione di lavoro senza indagare o presumere responsabilità familiari.
Ottima presenza e carattere solare	Capacità di relazione con utenti e colleghi, comunicazione chiara e gestione professionale delle richieste.	Sono indicati comportamenti osservabili e pertinenti.

Da evitare	Formulazione corretta	Motivo
Solo madrelingua italiana	Conoscenza della lingua italiana al livello necessario per le attività, la documentazione e la sicurezza della posizione.	Il requisito linguistico è collegato alle attività effettive.
Automunito	Possesso della patente richiesta e disponibilità a effettuare gli spostamenti previsti dalla posizione, quando necessari.	Il requisito è reso oggettivo e proporzionato.

6 4 Approvazione e canali di diffusione

Risorse Umane approva il testo prima della pubblicazione. Per gli annunci esterni che utilizzano il brand, campagne a pagamento, immagini o canali istituzionali, la verifica è coordinata con Comunicazione e Marketing. Corporate Governance e Compliance e la Funzione Privacy sono coinvolte quando emergano profili specifici di conformità o di trattamento dei dati personali.

Le opportunità interne sono rese conoscibili al personale in possesso dei requisiti, salvo motivate esigenze di riservatezza o altre condizioni organizzative documentate. Le selezioni riservate, incluse quelle relative al collocamento mirato, riportano il fondamento normativo e i requisiti necessari senza introdurre ulteriori limitazioni discriminatorie.

7 Gestione delle candidature e preselezione

Le candidature sono ricevute tramite canali aziendali autorizzati. I curricula, le lettere di presentazione, le prove e le annotazioni di valutazione sono consultabili soltanto dalle persone coinvolte nel processo e autorizzate secondo le regole privacy.

- Prima della lettura comparativa, Risorse Umane e responsabile richiedente confermano i criteri di valutazione e la relativa priorità.
- La preselezione applica gli stessi requisiti essenziali a tutte le candidature comparabili. Eventuali eccezioni sono motivate nella griglia.
- Le verifiche su titoli, abilitazioni o referenze sono effettuate solo quando pertinenti alla posizione, nei tempi corretti del processo e nel rispetto dell informativa privacy.

- Le prove tecniche, attitudinali o pratiche sono proporzionate al ruolo, con istruzioni uniformi e criteri di valutazione comunicati alle persone valutatrici.
- Una persona candidata può segnalare in modo riservato esigenze di accessibilità o accomodamenti ragionevoli per partecipare alla selezione. Risorse Umane valuta le misure applicabili senza trasformare la richiesta in un criterio di valutazione.
- Non sono ammesse ricerche informali su profili personali o social, né verifiche ulteriori, se non previste dalle regole di Gruppo e strettamente pertinenti alla posizione.

8 Colloqui di selezione

8 1 Preparazione del colloquio

Prima del colloquio, Risorse Umane mette a disposizione degli intervistatori la scheda di posizione, i requisiti, la griglia di valutazione e l'elenco delle domande professionali comuni. Per posizioni con particolare responsabilità, rilevanza clinica, impatto organizzativo o rischio, il colloquio è svolto da più valutatori secondo le modalità definite da Risorse Umane.

- Ogni intervistatore dichiara tempestivamente eventuali conflitti di interesse, rapporti personali o situazioni che possano compromettere l imparzialità; Risorse Umane valuta la sostituzione o l affiancamento.
- Le domande sono collegate a mansioni, requisiti, esperienze, capacità tecniche, disponibilità organizzativa dichiarata nell annuncio e comportamenti professionali osservabili.
- La durata, le fasi del colloquio e il trattamento delle informazioni sono illustrati alla persona candidata in modo chiaro e rispettoso.
- In caso di colloquio a distanza, si utilizzano strumenti autorizzati, ambienti riservati e collegamenti protetti. Il colloquio non è registrato salvo autorizzazione espressa e applicazione della procedura privacy.

8 2 Comportamento richiesto agli intervistatori

Gli intervistatori mantengono un comportamento professionale, accogliente e neutrale. L obiettivo è raccogliere elementi verificabili rispetto alla posizione, non valutare la vita privata, l aspetto, le opinioni o la conformità a stereotipi culturali.

- Usare la stessa struttura di domande per le candidature comparabili e chiedere approfondimenti solo quando necessari a chiarire le evidenze professionali.
- Ascoltare senza interrompere, usare un linguaggio rispettoso e non fare commenti su aspetto fisico, accento, provenienza, età, abbigliamento, famiglia o altre caratteristiche personali.
- Illustrare in modo trasparente le condizioni effettive del ruolo, comprese le attività, i turni, la sede, le trasferte e le eventuali responsabilità, senza chiedere come la persona concilierà tali condizioni con la propria vita privata.
- Evitare promesse non autorizzate su assunzione, retribuzione, sede, orari, crescita professionale o trattamento dei dati.
- Registrare nella griglia soltanto fatti, esempi, risultati di prove e osservazioni collegate ai criteri. Non usare etichette soggettive o giudizi stereotipati, come poco adatta perché madre, troppo emotiva, troppo anziano o non in linea con il gruppo.
- Concludere spiegando le successive fasi e il canale attraverso cui sarà fornito l esito.

8 3 Domande non ammesse e alternative corrette

Tema	Non chiedere	Concentrarsi su
Matrimonio gravidanza e cura	È sposata? Ha figli? È incinta? Intende avere figli? Chi assisterà i suoi familiari?	Turni, reperibilità, trasferte e altre condizioni dichiarate nell annuncio; disponibilità a svolgerle secondo le modalità indicate.
Età e data di nascita	Quanti anni ha? Cerchiamo una persona giovane.	Titoli, esperienze, abilitazioni e requisiti legalmente necessari alla posizione.
Salute e disabilità	Ha patologie? Ha una disabilità? Può sostenere ritmi intensi?	Eventuali esigenze di accessibilità o accomodamenti sono gestite in modo riservato da Risorse Umane. L idoneità sanitaria segue gli adempimenti applicabili.

Tema	Non chiedere	Concentrarsi su
Religione opinioni e affiliazioni	Qual è la sua religione? Come vota? È iscritto a un sindacato?	Nessun approfondimento. Queste informazioni non sono pertinenti alla selezione.
Identità e orientamento	Ha un partner? Qual è il suo orientamento sessuale? Come si identifica?	Nessun approfondimento. Si usano il nome e i riferimenti con cui la persona si presenta.
Origine e nazionalità	Di dove è veramente? Ha origini straniere?	Conoscenze linguistiche, titoli abilitanti e autorizzazione al lavoro soltanto se necessari e pertinenti.
Vita privata e contenziosi	Perché ha divorziato? Ha avuto problemi con il precedente datore?	Esperienze professionali, attività svolte, risultati e ragioni di interesse per la posizione.

8 4 Colloqui con fornitori esterni

Quando la selezione è affidata a un fornitore, l incarico richiede l applicazione di criteri oggettivi, dei claim obbligatori, delle istruzioni di comportamento degli intervistatori e delle regole privacy previste dal Gruppo. Risorse Umane conserva l evidenza della verifica del fornitore e può richiedere la rettifica immediata di annunci, domande, materiali o comportamenti non conformi.

9 Valutazione decisione e proposta di inserimento

Al termine dei colloqui, gli intervistatori compilano individualmente la griglia e partecipano al confronto solo su elementi collegati ai criteri predefiniti. La decisione è motivata da evidenze raccolte durante il processo e non può essere basata su impressioni generiche o caratteristiche personali della persona candidata.

- La griglia riporta requisiti, evidenze, eventuali prove svolte, punteggio o giudizio motivato, esito e persone valutatrici.

- In caso di valutazioni divergenti, il responsabile richiedente e Risorse Umane esaminano le evidenze e documentano la decisione finale.
- La proposta di inserimento segue il processo autorizzativo previsto dalla Società interessata. Le condizioni economiche e contrattuali sono definite secondo le competenze e le procedure applicabili.
- Le persone candidate ricevono una comunicazione rispettosa e coerente con le tempistiche dichiarate. Qualsiasi feedback è limitato a elementi professionali ed è formulato con linguaggio chiaro e non stigmatizzante.

10 Inserimento e sviluppo

L inserimento rende disponibili le informazioni necessarie per lavorare in modo efficace e sicuro, incluse le procedure di Gruppo, i canali di segnalazione, le iniziative formative, le misure di conciliazione e le opportunità di sviluppo applicabili. La partecipazione a percorsi di crescita, formazione o mobilità è gestita attraverso criteri trasparenti e pertinenti, senza penalizzare maternità, paternità, genitorialità, carichi di cura, part time, congedi o altre condizioni personali.

11 Monitoraggio e miglioramento

Risorse Umane raccoglie e analizza con la frequenza prevista dai piani e dalle politiche applicabili le evidenze del processo. I dati sono trattati in forma aggregata e nel rispetto della normativa privacy. Ove legittimamente disponibili, possono essere utilizzati dati disaggregati per sesso a supporto del monitoraggio dei sistemi di gestione.

Indicatori operativi. Gli indicatori possono includere:

- percentuale di annunci verificati con checklist e claim obbligatori presenti;
- numero di persone intervistatrici formate sui bias, sulla parità di genere e sulla conduzione dei colloqui;
- andamento delle candidature, delle persone contattate, delle shortlist e degli inserimenti, secondo i dati disponibili e le regole privacy;
- numero e tipologia di rilievi su annunci, colloqui o processi di selezione;
- tempi di correzione e azioni di miglioramento adottate;
- esiti di audit, feedback delle parti interessate e segnalazioni ricevute.

12 Gestione delle non conformità e delle segnalazioni

Un annuncio, una domanda o un comportamento non coerente con la procedura è corretto senza ritardo. Risorse Umane può sospendere o ritirare l annuncio, ripetere una fase di selezione, sostituire l intervistatore o attivare le funzioni competenti per gli approfondimenti necessari.

Le segnalazioni su discriminazioni, molestie o comportamenti non rispettosi sono gestite con riservatezza e senza ritorsioni attraverso i canali e la procedura vigente nel Gruppo. Corporate Governance e Compliance e il Comitato Guida Pari Opportunità sono coinvolti secondo le rispettive competenze, nel rispetto della riservatezza delle persone interessate.