



Finanziaria Tosinvest

PRO DEI 08

SR

San Raffaele

Rev. 00

**Gestione e organizzazione delle Risorse
Umane**

01.04.2025

PRO DEI 8

Gestione e organizzazione delle Risorse Umane

REDAZIONE, VERIFICA ED APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO			
	NOME	RUOLO	FIRMA
Redatta da:	Dott. Diego Giorgini	Direttore Risorse Umane	<i>Firmato digitalmente</i>
Verificato da:	Dott. Diego Giorgini	Responsabile del Sistema di Gestione delle Pari Opportunità	<i>Firmato digitalmente</i>
Approvato da:	Carlo Trivelli	Presidente Comitato Pari Opportunità	<i>Firmato digitalmente</i>

STATO DELLA REVISIONE

**Gestione e organizzazione delle Risorse
Umane**

REVISIONE N.	DATA	MOTIVO DELL'AGGIORNAMENTO
00	01.04.2025	Prima emissione

INDICE

1. SCOPO	3
2. CAMPO DI APPLICAZIONE.....	3
3. RUOLI E RESPONSABILITÀ	3
<i>3.1 Ruoli e Responsabilità.....</i>	<i>3</i>
4. OPERATIVITÀ.....	4
<i>4.1 Principi.....</i>	<i>4</i>
<i>4.2 Scelta degli obiettivi.....</i>	<i>4</i>
<i>4.3 Analisi del Fabbisogno di Personale.....</i>	<i>4</i>
<i>4.4 Digitalizzazione.....</i>	<i>5</i>
<i>4.5 Pianificazione delle Assunzioni e Reclutamento</i>	<i>5</i>
<i>4.6 Onboarding e addestramento operativo</i>	<i>8</i>
<i>4.7 Formazione e Sviluppo Professionale.....</i>	<i>9</i>
<i>4.8 Gestione della relazione con il personale e rapporto di lavoro.....</i>	<i>10</i>
<i>4.9 Consultazione e partecipazione dei lavoratori.....</i>	<i>10</i>
<i>4.10 Organizzazione del lavoro.....</i>	<i>11</i>
5. ALLEGATI.....	12
6. ABBREVIAZIONI ED ACRONIMI.....	13
7. RIFERIMENTI E COLLEGAMENTI.....	13

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

1. SCOPO

La presente Procedura (PRO) definisce la programmazione delle risorse umane per il **Gruppo San Raffaele**, in linea con gli obiettivi strategici della struttura e le normative vigenti. L'obiettivo è garantire una pianificazione efficace del personale, migliorare l'efficienza organizzativa e promuovere la qualità del servizio assistenziale

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente Procedura si applica al Gruppo San Raffaele, o semplicemente “Gruppo”, e si intende la holding San Raffaele, le sue controllate e il socio di minoranza Finanziaria Tosinvest spa e in particolare alle strutture del perimetro di certificazione del sistema di gestione della parità di genere

3. RUOLI E RESPONSABILITÀ

3.1 Ruoli e Responsabilità

- **Direzione Risorse Umane**

Supervisiona le strategie HR, garantisce la conformità normativa e promuove lo sviluppo organizzativo. Coordina la gestione delle assunzioni, delle relazioni sindacali e delle politiche di welfare aziendale e in generale tutte le attività ed i processi che afferiscono al ciclo di vita delle risorse umane (recruitment e selezione; gestione on boarding e addestramento operativo; gestione della relazione con i dipendenti e rapporto di lavoro; organizzazione del lavoro; sviluppo competenze e crescita; gestione formazione; gestione cessazione rapporto di lavoro).

- **HR Manager Struttura**

Gestisce il team HR della struttura operativa, supporta la direzione operativa e la direzione risorse umane nelle decisioni strategiche sul personale e supervisiona le attività di gestione delle risorse umane. Si occupa della gestione dei contratti, le comunicazioni obbligatorie, le pratiche burocratiche e gli aspetti amministrativi legati al personale.

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

4. OPERATIVITÀ

4.1 Principi

San Raffaele SpA e le società del Gruppo credono che la valorizzazione delle diversità e l'inclusione rappresentino elementi fondanti della sostenibilità delle imprese nel medio lungo periodo e costituiscano il paradigma di riferimento per le società che decidono di adottarle. Pertanto, non tollerano alcuna forma di discriminazione diretta o indiretta fra i propri lavoratori basata su età, genere, orientamento affettivo, identità di genere, stato di salute, origine etnica, nazionalità, genitorialità, convinzioni politiche, fede religiosa, affiliazione sindacale, stato civile o qualunque altra caratteristica personale. Si impegnano inoltre a favorire un ambiente di lavoro sereno per tutto il personale, in cui siano rispettati i principi e i valori etici aziendali e a vigilare che i propri dipendenti e collaboratori si comportino e siano trattati con dignità e rispetto.

4.2 Scelta degli obiettivi

Di seguito si riportano gli obiettivi posti dalla Direzione Risorse Umane in ottica di miglioramento continuo:

- **Adeguata dotazione organica:** Assicurare un numero sufficiente di personale per rispondere ai bisogni assistenziali.
- **Formazione e sviluppo:** Promuovere la crescita professionale del personale.
- **Gestione efficiente:** Ottimizzare la gestione delle risorse umane nel rispetto delle normative contrattuali e finanziarie.
- **Benessere organizzativo:** Favorire il benessere e il coinvolgimento del personale.
- **Digitalizzazione:** Implementare processi amministrativi digitali per la gestione delle risorse umane.

4.3 Analisi del Fabbisogno di Personale

Il **Gruppo San Raffaele** elabora annualmente, in collaborazione con le strutture operative, un piano del fabbisogno di personale che considera sia le esigenze organizzative sia le normative sanitarie vigenti. Questo processo si basa su una valutazione approfondita delle attività cliniche e assistenziali, garantendo una dotazione di personale adeguata a mantenere elevati standard di cura e sicurezza per i pazienti.

La metodologia adottata segue le linee guida stabilite dal Ministero della Salute e dalle Regioni che fissano i criteri organizzativi, utilizzando specifici indicatori per determinare il fabbisogno di personale sanitario. Questi indicatori includono:

- **Organizzazione della rete di offerta:** Analisi della struttura organizzativa e dei servizi offerti.
- **Produzione:** Valutazione del volume e della tipologia delle prestazioni erogate.
- **Tempo lavoro:** Calcolo del tempo necessario per l'esecuzione delle diverse attività assistenziali.

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

Questi parametri consentono di stimare in modo accurato il personale necessario per soddisfare le esigenze operative dell'ospedale, garantendo il rispetto delle normative nazionali e regionali in materia di personale sanitario.

Inoltre, l'organizzazione si impegna a monitorare costantemente l'evoluzione delle normative sanitarie e a partecipare attivamente ai processi di aggiornamento delle metodologie di calcolo del fabbisogno di personale, al fine di mantenere elevati standard di efficienza e qualità nell'erogazione dei servizi sanitari.

Attraverso questa pianificazione integrata, l'ospedale mira a:

- Mappare le competenze attuali e individuare eventuali carenze.
- Prevedere il turnover per pensionamenti e dimissioni volontarie.
- Identificare la necessità di nuove assunzioni per garantire la continuità assistenziale.
- Ridistribuire le risorse in base alle esigenze operative.

Questa strategia assicura una gestione proattiva delle risorse umane, allineata agli obiettivi strategici dell'ospedale e alle normative sanitarie in continua evoluzione.

I responsabili di settore presentano alla Direzione Risorse umane la necessità di nuove assunzioni o di sostituzioni, in base alle esigenze di personale derivanti da nuovi progetti, assenze o pensionamenti.

I responsabili di settore affiancati identificano e comunicano alle Direzioni di pertinenza (Risorse Umane, Sanitaria o Operativa) il numero di risorse di cui si ha esigenza, le qualifiche e le competenze specifiche per la posizione.

4.4 Digitalizzazione

I processi HR, ad oggi, sono parzialmente gestiti per mezzo di appositi gestionali, fatta eccezione per la documentazione afferente al personale in forza lavoro, per mezzo della piattaforma ADP che contiene all'interno un APP Staffroster con cui ciascun dipendente può verificare i suoi turni, le timbrature, inserire giustificativi, ricevere le buste paga ed il CUD. Il portale ADP a cui accedono tutti i dipendenti raccoglie le informazioni e le comunicazioni dell'azienda. Dal portale il dipendente è in grado di accedere a numerosi servizi interni, tra i quali a titolo di esempio citiamo il portale compliance, il portale qualità.

4.5 Pianificazione delle Assunzioni e Reclutamento

Una volta individuato il numero e le caratteristiche della/e risorsa/e cercata si procede alla redazione dell'annuncio.

A seconda della tipologia di profilo oggetto di ricerca, i canali di reclutamento del personale possono consistere in:

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

- annunci nella pagina “Lavora con noi” sul sito SR ([Lavora con noi - San Raffaele](#)),
- annunci sulla sezione lavoro della pagina Linkedin di SR,
- bandi/concorsi (nel caso di iniziative a cofinanziamento pubblico), pubblicizzati anche nella pagina “Lavora con noi”
- ricerche dirette commissionate ad agenzie specializzate, con le quali il Gruppo ha in essere accordi quadro a livello centrale, fruibili anche dalle singole strutture.

Al fine di ampliare il bacino di candidature, vengono inoltre stipulate collaborazioni con enti formativi, partnership con università e istituti di formazione per il reclutamento di nuove figure professionali.

Il ricorso alla mobilità interna è ritenuto utile in tutte le ricerche ed in particolare per le posizioni di responsabilità: è consentito allargare il processo di reclutamento mediante ricerca interna, favorendo così la crescita orizzontale e verticale delle risorse.

Per posizioni strategiche come medici, infermieri, OSS, tecnici sanitari e personale amministrativo il processo di selezione avviene per mezzo di colloquio.

Il processo di selezione delle figure operative (es. OSS, infermieri, ausiliari) avviene a livello di singola struttura mentre quello relativo ai profili più alti (es. direzione sanitaria o personale amministrativo) è effettuato a livello centrale.

L’Ufficio Risorse Umane, centrale o di struttura a seconda del profilo oggetto di selezione, effettua lo screening dei CV selezionando un numero di candidati ritenuto congruo rispetto alla posizione, e svolge i primi colloqui. Effettua una prima selezione scartando i candidati ritenuti non idonei. Crea una short-list di candidati di numero congruo rispetto alla posizione, cercando ove possibile un bilanciamento di genere nella rosa delle candidature.

Convoca i candidati per un secondo colloquio, che avviene in presenza dell’immediato superiore e/o del proponente. In caso di figure standard, primo e secondo colloquio potranno essere condotti lo stesso giorno, uno dopo l’altro, nella struttura in cui avverrà l’inserimento. Nel caso di profili di responsabilità, l’Ufficio Risorse Umane convocherà in sede i candidati per un terzo colloquio, al quale sarà presente la Direzione.

I membri del comitato (Risorse umane e Responsabili di settore) esaminano i risultati del colloquio e delle prove tecniche, così da scegliere il candidato più idoneo per la posizione, in base alla sua esperienza, competenza e motivazione. La scelta del candidato/a più idoneo è fatta con imparzialità e con valutazione per quanto possibile oggettiva a seconda della mansione da svolgere anche in riferimento agli eventuali test/questionari/interviste. Le motivazioni della scelta vanno riportate sulla scheda di riepilogo della ricerca compilata a cura della funzione HR o della funzione responsabile dell’area.

Se non vengono identificate ulteriori criticità, la Direzione incaricherà l’Ufficio Risorse Umane di formulare una proposta che verrà presentata al candidato. In ogni caso, L’Ufficio Risorse Umane assicura che tutti i partecipanti alle selezioni ricevano un riscontro sull’esito del colloquio.

**Gestione e organizzazione delle Risorse
Umane**

01.04.2025

Se la proposta viene accettata, si predisponde il contratto di assunzione che deve essere firmato dal datore di lavoro e dal lavoratore per accettazione.

ATTENZIONI DA AVERE IN SEDE DI STESURA DELL'ANNUNCIO DI LAVORO

- Eliminare riferimenti ad etnia e nazionalità del candidato: ad esempio, se una competenza linguistica è un requisito importante, assicurarsi di specificare “lingua francese” e non “nazionalità francese” per sottolineare che ci si sta riferendo alla lingua e non alla provenienza del candidato. Evitare frasi come “madrelingua inglese” o “nativo inglese”, che possono scoraggiare candidati che parlano un ottimo inglese ma non sono nativi di un paese anglofono. Quindi, meglio riformulare con espressioni come: “inglese livello madrelingua” oppure “inglese livello nativo”.
- Evitare pregiudizi o stereotipi di genere: utilizzare formulazioni neutrali e specificare sempre che l’offerta è rivolta ad entrambi i sessi. Prestare particolare attenzione al titolo dell’offerta e alle formulazioni linguistiche utilizzate. Evitare titoli come “segretaria” o “segretaria amministrativa”, “ingegnere” chiaramente indicativi di una preferenza o di uno stereotipo. Tralasciare quelle espressioni che di per sé possano dar luogo a discriminazioni di genere.
- Prestare attenzione alle competenze: suddividere i requisiti fondamentali (cosa non deve mancare) da quelli preferenziali (cosa costituisce, invece, un plus). Elencare solo i requisiti che sono veramente indispensabili e non dilungarsi troppo per evitare di scoraggiare i candidati. Non richiedere esperienza in una determinata skill o competenza se l’azienda offre formazione o training al riguardo.
- Attrarre anche candidati con esperienza: Parole come “giovane e dinamico” o “giovane e vivace” sono normalmente associate a un contesto giovanile. Non utilizzare termini di questo tipo negli annunci per evitare che i lavoratori di una determinata fascia di età si sentano esclusi dall’offerta. Evitare l’espressione “nativo digitale” (digital native) poiché fa riferimento alla generazione di chi è nato e cresciuto in corrispondenza con la diffusione delle nuove tecnologie informatiche. Invece di utilizzare la frase “non più di X anni di esperienza”, che potrebbe indirettamente discriminare i candidati di una certa età, specificare nei requisiti “almeno X anni di esperienza” poiché fa riferimento alle effettive capacità richieste per il lavoro. Ad eccezione del contratto di apprendistato, non indicare l’età o il range di età come parametro obbligatorio. Per esempio: “età compresa tra i 30-40 anni”.
- Includere i lavoratori con disabilità: evidenziare nella job description la facilità di accesso all’ufficio e altri vantaggi, come la flessibilità dell’orario lavorativo, la possibilità di lavorare da casa, ove la mansione lo consenta. Se essere in grado di sollevare 10kg è un requisito indispensabile, invece di scrivere “Il/la candidato/a deve essere in grado di sollevare 10 kg”, potrebbe essere optato per “Il/la candidato/a deve essere in grado di sollevare 10 kg con o senza ausili”. Questo tipo di formulazione accoglie tutti i candidati e dimostra che l’azienda è inclusiva.
- Inserire disclaimer in calce all’annuncio: «Le persone interessate possono inviare la propria candidatura con autorizzazione ai sensi del d.lgs. 196/2003. La ricerca rispetta il d.lgs. 198/2006 ed è aperta a candidature di

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

qualsiasi orientamento o espressione di genere, orientamento sessuale, età, etnia e credo religioso, abilità. Il presente annuncio è stato ideato nel rispetto della diversity e dell'inclusività». In particolare, la pagina "lavora con noi" del gruppo SR riporta quanto segue: Costituisce requisito preferenziale l'appartenenza alle categorie protette.

Tutti gli annunci si rivolgono a candidati di entrambi i sessi (L.903/77 e D.Lgs n. 98/2006, art 27).

- Nel caso di impiego di agenzie per il lavoro, chiarire le policy interne in merito agli annunci e condividere la politica DE&I.

ATTENZIONI DA AVERE DURANTE IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Si ritiene importante seguire le seguenti indicazioni durante tutti i colloqui di selezione.

- Presentare la Società invitando a prendere visione del sito istituzionale.
- Utile far presente che la Società adotta specifiche iniziative tese all'attrazione e al mantenimento dei propri talenti (benefit, welfare, formazione, etc.) e volte a creare un benessere organizzativo che consenta alle persone di performare al meglio e di poter liberamente esprimere il proprio valore.
- Evitare qualsiasi domanda che possa portare a far sentire discriminato il candidato/a, come ad esempio se è coniugato/convivente, se ha figli o ha in programma di averne, sulla propria eventuale specifica disabilità/condizione, sulla provenienza sociale o geografica, domande relative a orientamenti politici, religiosi, sessuali, ecc.
- Prestare attenzione agli stereotipi, ad es. di genere, ed evitare di comunicarli: ogni lavoro può essere adatto a chiunque ne abbia i requisiti, indipendentemente dai nostri personali valori e convinzioni e da quelli del candidato/a stesso.
- È importante fornire un'adeguata descrizione delle motivazioni che hanno portato alla scelta di un candidato/a: questo consentirà di valutare, anche a posteriori, eventuali episodi di non inclusione, affrontarli e rimuoverne le cause.

4.6 Onboarding e addestramento operativo

L'Ufficio Risorse Umane si occupa di comunicare in anticipo la data di inserimento della nuova risorsa a tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'organizzazione e, se necessario, all'esterno.

L'Ufficio Risorse Umane utilizzerà i canali ritenuti più idonei per assicurare un'adeguata comunicazione. In ogni caso la Direzione, il Direttore Generale, i Responsabili di Funzione e tutti i soggetti/reparti direttamente coinvolti nell'inserimento della nuova risorsa vengono sempre informati tramite email.

Sia nel caso di un nuovo inserimento sia nell'eventualità di un cambio di mansione, il reparto Risorse Umane (quando necessario):

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

- aggiorna e pubblica nella Intranet aziendale l'organigramma aziendale;
- aggiorna ed archivia il relativo mansionario/profilo di ruolo.

L'Ufficio Risorse Umane inserisce il nuovo dipendente nel sistema di rilevazione presenze, inoltre, si assicura che la nuova risorsa effettui la visita medica, riceva la formazione obbligatoria prevista (vedi PO FORM 02) e raccoglie tutta la documentazione inerente la formazione del dipendente precedente all'assunzione.

4.7 Formazione e Sviluppo Professionale

I principi inseriti nella politica e nel codice etico aziendale in materia di diversità, equità e inclusione si applicano ai processi, alle pratiche ed ai programmi di apprendimento e sviluppo. Il gruppo San Raffaele, pertanto, garantisce l'accesso alle attività formative a tutti i dipendenti tenendo conto dell'analisi delle esigenze di apprendimento e sviluppo individuali ed organizzative.

La strategia di gestione e sviluppo delle persone è tesa alla valorizzazione delle specificità di ciascuno/a, garantendo le medesime possibilità di crescita professionale, incluso le iniziative di formazione.

Qualora un/a dipendente si trovasse impossibilitato/a a partecipare ad un'attività formativa causa impedimenti oggettivi quali malattia o maternità, sarà cura della funzione Risorse umane organizzare corsi di recupero al momento opportuno.

Il gruppo San Raffaele si impegna a selezionare formatori inclusivi, competenti ed esperti che riflettano un'ampia gamma di prospettive, capacità, valori e credenze. A tutti i formatori viene richiesto di utilizzare, nei contenuti di apprendimento e nella loro somministrazione, immagini, frasi ed esempi inclusivi, evitando un linguaggio stereotipato, supposizioni e riferimenti culturali.

Per tutti i neoassunti è previsto un ciclo di addestramento che viene organizzato e coordinato dalla funzione di riferimento e formalizzato ove necessario.

In relazione alla mansione ed al ruolo che il neoassunto/a è destinato a ricoprire in azienda, il piano di inserimento prevede interventi di affiancamento, auto formazione attraverso la lettura di testi o pubblicazioni, seminari e corsi interni. Durante il periodo i responsabili dei sistemi di gestione adottati pianificano ed eseguono un'adeguata formazione/informazione in merito ai vari sistemi di gestione in essere, alla sicurezza, al modello organizzativo 231/01 ed al sistema per la parità di genere, oltre ad altri eventuali regolamenti e normative di adesione aziendale.

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

4.8 Gestione della relazione con il personale e rapporto di lavoro

La gestione della relazione con i dipendenti e del relativo rapporto di lavoro nel rispetto della disciplina e degli obblighi/diritti contrattuali passa attraverso due capisaldi:

- I principi, le regole e le norme che regolano il rapporto di lavoro e i comportamenti interni del personale;
- L'informazione e la comunicazione interna con il personale.

PRINCIPI, REGOLE E NORME DEL RAPPORTO DI LAVORO

Il personale viene edotto fin dall'assunzione su tutte le norme, i regolamenti e le politiche vigenti per il personale all'interno del gruppo, in primis il contratto collettivo ad esso applicato.

Il documento interno che compendia ed esplicita tutte le informazioni necessarie e/o utili per il personale è l'Onboarding Welcome Kit, rilasciato a tutti i nuovi assunti, pubblicato e diffuso nei principali canali di comunicazione: bacheche, email, intranet. Documento unico che riunisce tutte le regole e le informazioni necessarie ai dipendenti (es. gestione presenze, assenza, trasferte e spostamenti, servizi, comportamenti e disciplina) richiamando specifiche procedure collegate o i documenti che lo integrano e sono di riferimento per la vita lavorativa dentro e fuori l'azienda.

INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA CON IL PERSONALE

Tutti i contenuti e le informazioni che rilevano nella gestione della relazione e del rapporto di lavoro del dipendente in azienda sono diffusi, disponibili e reperibili per il dipendente nelle seguenti modalità:

- Organizzazione HR: attraverso una o più risorse del team HR al quale potersi rivolgere: in fase di assunzione la persona viene messa in contatto con la persona di riferimento; L'organizzazione HR e i rispettivi referenti è comunque comunicata e pubblicata.
- Comunicazioni al personale: attraverso e-mail massive
- Portale Intranet: accessibile al personale della società con identità digitale aziendale, mette a disposizione tutte le informazioni per area tematica. Ove possibile le stesse informazioni vengono affisse nelle bacheche disponibili.

4.9 Consultazione e partecipazione dei lavoratori

Secondo quanto stabilito dal D.LGS 81/2008, il datore di lavoro, attraverso l'elezione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, permette a ciascun lavoratore di essere parte attiva nella gestione aziendale della Società. La riunione periodica (ex art.35) viene convocata e svolta annualmente, tenendo in Ordine del Giorno tutto quanto previsto dalla normativa vigente.

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08 San Raffaele
	Rev. 00 Gestione e organizzazione delle Risorse Umane
	01.04.2025

Con frequenza biennale verrà somministrato ai dipendenti un questionario di indagine sulla percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità e su eventuali casi sofferti di atteggiamenti sessisti, comportamenti o situazioni di mancanza di rispetto occorsi nello svolgimento del proprio lavoro. Quanto emerso è anche oggetto di analisi e valutazione in sede di Riesame del sistema di gestione per la parità di genere.

4.10 Organizzazione del lavoro

La funzione HR gestisce la descrizione e la rappresentazione dell'organizzazione aziendale per mezzo di organigramma dalla quale emergono le relazioni gerarchiche, funzionali, di coordinamento, collegamento e si evidenziano i centri di responsabilità e competenza interni con la declinazione dei dipartimenti e delle posizioni organizzative.

La posizione organizzativa definisce la collocazione della posizione lavorativa nell'ambito dell'organizzazione aziendale, ed a ciascuna è associato un profilo di funzione. Il ruolo è l'insieme delle responsabilità, dei compiti, delle attività (mansioni) richieste e previste per chi ricopre la posizione. L'aderenza al ruolo richiede nella maggior parte dei casi un set di conoscenze, abilità, qualifiche ed esperienze di base; spesso alcune specifiche competenze (tecniche e gestionali) correlate al ruolo ricoperto determinano l'efficacia e alti livelli di performance nel ruolo.

Il profilo di ruolo è il format con il quale l'azienda descrive i ruoli definisce i requisiti e le competenze di base necessarie. Dal profilo si evincono anche le eventuali certificazioni o gli strumenti di lavoro per i quali si deve essere abilitati o addestrati per ricoprire il ruolo.

La funzione HR è responsabile congiuntamente con i responsabili gerarchici e funzionali della redazione, tenuta e aggiornamento periodico dell'organigramma aziendale e dei profili di funzione correlati e della loro divulgazione in forma ristretta con la direzione aziendale e con i responsabili e i dipendenti interessanti. L'aggiornamento di Job Description ed Organigrammi devono avvenire ogni qualvolta vi sia un cambiamento che ha impatto sull'organizzazione.

Ogni responsabile deve condividere e informare il proprio team circa l'organizzazione interna del dipartimento e i ruoli: organigramma e profili di funzione devono essere condivisi da ciascun responsabile, in fase pre-assuntiva, con il candidato da assumere.

4.11 Sviluppo e crescita professionale

San Raffaele pone, durante tutto il ciclo professionale della risorsa, particolare attenzione alle pari opportunità di sviluppo professionale, di promozioni e incentivazione, basandole esclusivamente sulle capacità personali, skill, livelli professionali e performance che caratterizzano il/la dipendente.

A questo scopo, la valutazione delle prestazioni costituisce un elemento cruciale e fondamentale per la gestione aziendale e lo sviluppo delle risorse umane ed ha come obiettivo quello di verificare l'allineamento

 Finanziaria Tosinvest	PRO DEI 08	 San Raffaele
		Rev. 00
Gestione e organizzazione delle Risorse Umane		01.04.2025

delle performance individuali e collettive alla strategia aziendale e l'esistenza di eventuali bisogni formativi da soddisfare per raggiungere tale fine.

La funzione HR deve monitorare che non vi siano discriminazioni di qualunque natura nella definizione di inquadramenti, retribuzioni, riconoscimenti, avanzamenti di carriera, riconoscimento di premi, bonus, benefit o altro e che il principio di riferimento sia sempre quello del merito. Tutto il personale è invitato a segnalare eventuali casi di sospetta discriminazione o di riconoscimento sovrastimato o sottostimato attraverso gli appositi canali di segnalazione istituiti o mediante confronto diretto con il proprio responsabile o con la funzione risorse umane.

4.12 Cessazione del rapporto lavorativo

Alla cessazione del rapporto di lavoro, entro il termine del rapporto lavorativo a termine, l'ufficio HR provvede ad effettuare un colloquio per comprendere le motivazioni della cessazione del rapporto e prevenire casi di abuso o situazioni non corrette, oltre che raccogliere informazioni utili a migliorare le condizioni di lavoro. Sono esclusi i dipendenti licenziati e con cessazione del rapporto per mancato superamento del periodo di prova. I risultati vengono raccolti con cadenza annuale a cura dell'amministrazione del personale per essere poi inoltrati al Comitato Pari Opportunità ed essere utilizzati come elementi in ingresso del riesame periodico della direzione.

4.13 Gestione dei conflitti e delle relazioni tra il personale

Nel caso vi siano situazioni di conflitto tra il personale, la funzione a cui rivolgersi e che è titolata ad intervenire è HR, la quale riferirà alla Direzione aziendale nei casi in cui si rendesse necessario un intervento a livello organizzativo e/o disciplinare.

4.14 Monitoraggio e Controllo

Ai fini di un adeguato monitoraggio delle attività afferenti alla Direzione Risorse Umane, vengono adottati i seguenti strumenti:

- Indicatori chiave per la valutazione delle performance HR;
- Report periodici utili ai fine del controllo della gestione del personale.

Inoltre, viene svolta una programmazione periodica ai fini dell'aggiornamento della programmazione HR, in base ai risultati ottenuti e ai cambiamenti normativi e operativi.

5. ALLEGATI

NA

**6. ABBREVIAZIONI ED ACRONIMI**

- PRO: Procedura;
- HR: Human Resources.

7. RIFERIMENTI E COLLEGAMENTI

- Politica DE&I
- Codice Etico

SR San Raffaele	PRO HR	PRO – HR 01
	Rev. 00	13.01.2025
	Gestione e organizzazione delle Risorse Umane	Pagina 14 di 8

"Questa è l'unica versione ufficiale della procedura. Qualsiasi copia cartacea o digitale al di fuori del portale della documentazione aziendale non è controllata e potrebbe non essere aggiornata. Fare sempre riferimento alla versione pubblicata sul portale ufficiale."