PROCEDURA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

PRO DEI 08

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

STATO DELLA REVISIONE		
REVISIONE N.	**DATA**	**MOTIVO DELL'AGGIORNAMENTO**
00	01.04.2025	Prima emissione
01	02.12.2025	Attenzioni da avere durante il colloquio di selezione
02	28.09.2026	Aggiornamento della procedura con integrazione di conciliazione vita-lavoro, caregiver, trasparenza retributiva, KPI, audit, riesame e miglioramento continuo.

INDICE

1. Scopo

2. Campo di applicazione

3. Riferimenti normativi e documentali

4. Ruoli e responsabilità

5. Principi generali di gestione HR

5.1 Analisi del fabbisogno e programmazione

5.2 Annuncio e criteri di selezione

5.3 Colloqui, griglia di selezione e shortlist

5.4 Proposta, assunzione e trasparenza retributiva

5.5 Onboarding, addestramento e formazione iniziale

5.6 Organizzazione del lavoro, flessibilità e bisogni di cura

5.7 Formazione, sviluppo e partecipazione

5.8 Gestione del rapporto, consultazione ed exit interview

6. Allegati e collegamenti

1. Scopo

La presente procedura definisce criteri, responsabilità e modalità operative per la gestione e l'organizzazione delle Risorse Umane, con riferimento all'intero ciclo di vita lavorativo: analisi del fabbisogno, ricerca e selezione, assunzione, onboarding, addestramento, formazione, organizzazione del lavoro, consultazione, gestione del rapporto e cessazione.

La procedura aggiorna l'impianto già adottato rafforzando gli aspetti di parità di genere, DE&I, conciliazione vita familiare-lavoro, caregiver, trasparenza retributiva, prevenzione dei bias, gestione dei rischi organizzativi e monitoraggio tramite KPI.

2. Campo di applicazione

La procedura si applica a tutte le strutture, sedi, funzioni, legal entity e processi rientranti nel perimetro del Sistema di Gestione per la Parità di Genere, DE&I e Conciliazione del Gruppo (per Gruppo si intende il Gruppo San Raffaele e la Finanziaria Tosivnest S.p.A.). Essa riguarda personale dipendente, personale in somministrazione, collaboratori, candidati, neoassunti e, per quanto applicabile, funzioni esterne coinvolte nei processi HR.

Per ruoli sanitari, assistenziali, turnisti, amministrativi, direzionali o di coordinamento, le modalità operative sono applicate tenendo conto della normativa sanitaria, dei requisiti autorizzativi, della continuità assistenziale, del CCNL applicabile e delle effettive compatibilità organizzative.

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, moduli di Sistema	Documenti interni richiamati come informazioni documentate del Sistema di Gestione.

.4 Ruoli e responsabilità

Ruolo	Responsabilità principali
Direzione Risorse Umane	Supervisiona strategie HR, fabbisogni, assunzioni, relazioni sindacali, welfare, organizzazione del lavoro, politiche retributive e processi di sviluppo. Garantisce coerenza con norme, Politiche e Piano Strategico.
HR Manager / HR di struttura	Gestisce operativamente contratti, comunicazioni obbligatorie, pratiche amministrative, selezioni, onboarding, turni e supporto ai responsabili, assicurando tracciabilità e imparzialità.
Responsabili di funzione / struttura	Definiscono fabbisogno e competenze richieste, partecipano ai colloqui tecnici, valutano l'idoneità rispetto al ruolo e assicurano inserimento, addestramento e gestione equilibrata dei carichi.
RSGI	Verifica il raccordo tra processi HR, Politica, Piano Strategico, KPI, audit, segnalazioni e Riesame della Direzione.
Comitato Guida	Monitora andamento del sistema, KPI, segnalazioni, azioni strategiche, criticità HR, conciliazione, trasparenza retributiva e miglioramento.
HR / Controllo di Gestione	Assicurano disponibilità e qualità dei dati aggregati su selezioni, assunzioni, inquadramenti, retribuzioni, formazione, promozioni, congedi, flessibilità e cessazioni.
RSPP, Medico Competente, RLS/RLST, Compliance/Legale	Sono coinvolti, ove necessario, per valutazioni su sicurezza, rischi psicosociali, molestie, aggressioni, turni, limitazioni, reinserimenti, privacy e segnalazioni.

5. Principi generali di gestione HR

Il Gruppo crede 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, caregiver, 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. Inoltre, si impegnanbo affinchè I seguenti principi siano rispettati:

- trasparenza dei criteri di assunzione, inquadramento e trattamento economico, nel rispetto della normativa applicabile;
- attenzione alla conciliazione vita familiare-lavoro, alla sostenibilità della turnistica e al reinserimento dopo assenze prolungate;
- tutela della riservatezza e trattamento dei dati solo per finalità legittime e documentate.

5.1. Analisi del fabbisogno e programmazione

L'analisi del fabbisogno è condotta almeno annualmente in concomitanza del budget, o per qualsiasi cambiamento normativo o organizzativo che renda necessaria una rivalutazione. La pianificazione considera volumi di attività, continuità assistenziale, standard autorizzativi, competenze disponibili, turnover, pensionamenti, cessazioni, assenze, congedi, part-time, limitazioni, esigenze di cura e profili di rischio organizzativo.

La Direzione HR discute un piano del fabbisogno di personale che considera le esigenze organizzative del Gruppo sia dal punto di vista del personale amministrativo sia sanitario.

La metodologia adottata segue, per il personale sanitario, 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.

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, il Gruppo 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, il Gruppo 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.

Le funzioni responsabili di settore affiancate 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

5.2 Annuncio e criteri di selezione

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

Gli annunci devono utilizzare linguaggio inclusivo e neutro, evitare stereotipi o requisiti non pertinenti, non richiedere informazioni personali non necessarie e riportare che la selezione è aperta a tutte le persone in possesso dei requisiti, nel rispetto delle pari opportunità.

- evitare riferimenti a etnia, nazionalità, genere, età, stato civile, maternità/paternità, orientamento affettivo, orientamento politico/sindacale o altre condizioni personali non collegate al ruolo;
- indicare le competenze linguistiche come competenze e non come appartenenza geografica o nazionalità;
- suddividere requisiti essenziali e requisiti preferenziali, evitando liste eccessive che possano scoraggiare candidature qualificate;
- rendere trasparente, ove applicabile, il livello di inquadramento o la fascia/retribuzione iniziale prevista;
- non chiedere al candidato informazioni sulla storia retributiva precedente, salvo quanto consentito o richiesto da specifiche norme applicabili.

5.3 Colloqui, griglia di selezione e shortlist

La selezione è gestita da HR centrale o di struttura in funzione del profilo. Ove possibile, la shortlist deve risultare congrua rispetto alla posizione e bilanciata per genere. La scelta è effettuata sulla base di competenze, esperienza, requisiti abilitanti, motivazione, idoneità al ruolo e coerenza con i criteri definiti nel job profile.

Fase	Presidio DE&I / WLB / trasparenza	Registrazione
Screening CV	Applicazione dei soli requisiti essenziali/preferenziali definiti; esclusione di elementi personali non pertinenti.	Scheda ricerca / tracciato candidature.
Colloquio HR	Domande coerenti con ruolo, disponibilità organizzativa e competenze; divieto di domande discriminatorie o invasive.	Griglia colloquio / note HR.
Colloquio tecnico	Valutazione competenze tecnico-professionali secondo criteri omogenei per tutti i candidati.	Griglia tecnica / esito prova.
Decisione finale	Motivazione documentata della scelta e confronto con criteri iniziali.	Scheda riepilogo ricerca.
Feedback	Riscontro ai candidati secondo modalità definite da HR.	Email / sistema recruiting / annotazione.

5.4 Proposta, assunzione e trasparenza retributiva

La proposta di assunzione è formulata da HR sulla base di mansioni, responsabilità, requisiti professionali, inquadramento, CCNL applicabile, criteri interni, esperienza rilevante e coerenza con ruoli equivalenti. I criteri devono essere oggettivi e neutrali rispetto al genere e ad altre caratteristiche personali.

Il candidato riceve le informazioni essenziali sul rapporto di lavoro e, ove applicabile secondo normativa e processo interno, sulla retribuzione iniziale o relativa fascia, sugli elementi di inquadramento, sulle componenti previste, sui principali istituti applicabili e sui canali attraverso cui reperire politiche e informazioni di sistema.

5.5 Onboarding, addestramento e formazione iniziale

Il percorso di onboarding assicura l'inserimento operativo e culturale della persona neoassunta. Include informazioni su contesto organizzativo, Codice Etico, Sistema di Gestione Integrato SIPIB e quindi: Politica DE&I, Politica Retributiva, Politica Genitorialità/Caregiver/Conciliazione, canali di segnalazione, sportello antiviolenza ove previsto, sicurezza sul lavoro, privacy, procedure applicabili e strumenti digitali.

Per personale turnista, personale sanitario/assistenziale, personale con limitazioni, part-time, rientri da congedo o responsabilità di cura, l'onboarding e l'addestramento devono essere organizzati in modo compatibile con servizio, sicurezza e fruibilità effettiva della formazione.

5.6 Organizzazione del lavoro, flessibilità e bisogni di cura

L'organizzazione del lavoro è definita in funzione di esigenze produttive, assistenziali, sanitarie e amministrative, garantendo al tempo stesso imparzialità, sostenibilità dei carichi e attenzione ai bisogni di conciliazione vita familiare-lavoro. Le richieste di flessibilità, part-time, lavoro agile/telelavoro, ove applicabile, cambi turno o misure analoghe sono valutate secondo criteri documentabili, compatibili con il ruolo e con la continuità del servizio.

- le richieste sono valutate senza discriminazioni e con attenzione a genitorialità, caregiver, salute, disabilità, rientri da assenze e situazioni documentate;
- eventuali dinieghi devono essere motivati da esigenze organizzative, normative, tecniche o di sicurezza;
- i dati aggregati sulle richieste e sugli esiti sono riesaminati per individuare trend, criticità e opportunità di miglioramento;
- laddove emergano criticità sistemiche, HR valuta azioni di riequilibrio, formazione, comunicazione o revisione del Piano Strategico.

5.7 Formazione, sviluppo e partecipazione

I principi inseriti nelle Politichr e nel Codice Etico aziendale in materia di diversità, equità, bisogni di conciliazione vita familiare-lavoro e inclusione si applicano ai processi, alle pratiche ed ai programmi di apprendimento e sviluppo. Il Gruppo, 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.

I fabbisogni formativi sono raccolti dalle strutture e dalle funzioni competenti e confluiscono nel piano formativo. Devono essere considerati anche gli esiti di audit, riesame, KPI, segnalazioni, cambiamenti organizzativi e necessità collegate a DE&I, bias cognitivi, leadership inclusiva, gestione segnalazioni, trasparenza retributiva, conciliazione e sicurezza psicologica.

La partecipazione alla formazione deve essere favorita anche per personale part-time, turnista, in rientro da congedo o con esigenze di cura, prevedendo, ove possibile, più sessioni, modalità e-learning, recuperi o tracciabilità delle assenze giustificate.

5.8 Gestione del rapporto, consultazione ed exit interview

Durante il rapporto di lavoro, HR promuove ascolto, consultazione e partecipazione attraverso riunioni, colloqui, canali di segnalazione, sportello, e strumenti aziendali. Le informazioni raccolte sono utilizzate in forma aggregata per migliorare processi HR, clima, conciliazione, prevenzione delle discriminazioni e retention.

Alla cessazione del rapporto, ove accettata, viene proposta una exit interview. Le motivazioni di uscita sono analizzate in forma aggregata anche per genere, ruolo, sede, età, tipologia contrattuale e area organizzativa, allo scopo di individuare eventuali pattern discriminatori, criticità di conciliazione, carichi di lavoro, relazioni o opportunità di miglioramento.

6. Allegati e collegamenti

Documento collegato	Utilizzo
Politica DE&I, Parità, Conciliazione e Trasparenza	Indirizzo generale per tutti i processi HR.
Politica Retributiva e Trasparenza Salariale	Criteri oggettivi, monitoraggio, GPG e informazioni retributive.
Politica Genitorialità, Caregiver e Conciliazione	Congedi, rientri, caregiver, flessibilità e misure di supporto.
PRO DEI 09	Valutazione, sviluppo, promozione e progressioni.
Piano Strategico e Piano Comunicazione	Obiettivi, KPI, azioni, comunicazioni e monitoraggio.

Documento collegato	Utilizzo
Griglia di selezione / scheda riepilogo ricerca / checklist onboarding / registro richieste flessibilità	Registrazioni operative da produrre o mantenere.