Garantire che il processo di ricerca, selezione e inserimento del personale sia fondato sulle competenze, esperienze, potenzialità e requisiti professionali richiesti dal ruolo, assicurando pari opportunità di accesso e prevenendo ogni forma di discriminazione o condizionamento legato al genere.

Linee guida di gestione

L'organizzazione, tramite l'ufficio HR:

1. Definisce i fabbisogni professionali sulla base delle effettive esigenze organizzative, identificando preventivamente competenze, responsabilità, requisiti tecnici e comportamentali associati alla posizione, come esplicitati nel mansionario aziendale.
2. Predispone job descriptions e annunci di selezione formulati con linguaggio neutro, evitando riferimenti o formulazioni che possano suggerire una preferenza per un genere.
3. Garantisce che la ricerca dei profili candidati sia effettuata attraverso canali e modalità che consentano un accesso equilibrato alle opportunità, compatibilmente con la disponibilità del mercato del lavoro e con le caratteristiche della posizione.
4. Utilizza criteri di valutazione predefiniti, pertinenti e coerenti con la posizione, riducendo la possibilità che valutazioni soggettive o stereotipi influenzino la decisione.
5. Evita, nel corso del processo di selezione, domande o valutazioni relative a stato civile, intenzioni matrimoniali, gravidanza, genitorialità o responsabilità di cura.
6. Promuove, ove organizzativamente possibile, il coinvolgimento di più soggetti nel processo valutativo, soprattutto nelle fasi decisionali, al fine di ridurre il rischio di bias individuali.
7. Mantiene evidenza delle principali fasi del processo di selezione, garantendo tracciabilità delle decisioni e dei criteri utilizzati.
8. Analizza periodicamente i dati relativi a candidature, selezioni e assunzioni, anche in relazione al genere, al fine di individuare eventuali squilibri ricorrenti.

Il processo di recruiting deve essere considerato come punto di ingresso del percorso professionale: eventuali squilibri nelle candidature o nelle assunzioni possono produrre effetti successivi sulla composizione dell'organico, sulla disponibilità di talenti, sulle possibilità di carriera e sulla rappresentanza nei ruoli di responsabilità.

Pertanto, eventuali gap rilevati nel recruiting sono considerati un input per la revisione dei canali di ricerca, delle job descriptions, dei criteri di selezione e delle modalità di comunicazione.

Il processo è in coerenza con i principi di legalità, correttezza, imparzialità, tracciabilità e rispetto della persona previsti dal sistema organizzativo aziendale e dal MOG 231, evitando comportamenti discriminatori o decisioni non supportate da criteri oggettivi.

2.GESTIONE DELLA CARRIERA

Finalità

Garantire che sviluppo professionale, formazione, mobilità, attribuzione di responsabilità e promozioni siano determinati sulla base di competenze, risultati, potenziale e requisiti professionali, assicurando pari accesso alle opportunità.

Linee guida di gestione

L'organizzazione, tramite l'ufficio HR:

1. Definisce criteri quanto più possibile chiari, trasparenti e verificabili per l'accesso a percorsi di crescita, ruoli di responsabilità e promozioni.
2. Garantisce che le opportunità di sviluppo siano rese disponibili senza discriminazioni di genere.
3. Basa le decisioni di sviluppo professionale su elementi quali:
    - competenze possedute;
    - competenze sviluppate;
    - risultati conseguiti;
    - responsabilità assunte;
    - potenziale professionale;
    - esigenze organizzative.
4. Monitora la partecipazione a formazione, percorsi di sviluppo, promozioni, passaggi di categoria/qualifica e mobilità interna, disaggregando i dati per genere
5. Analizza eventuali differenze significative tra generi, distinguendo tra differenze riconducibili alla composizione dell'organico e possibili criticità del processo.
6. Favorisce l'accesso equilibrato ai percorsi di sviluppo della leadership e alle posizioni di responsabilità, compatibilmente con caratteristiche, competenze e struttura organizzativa.
7. Qualora il monitoraggio evidenzi ostacoli alla crescita professionale del genere meno rappresentato, valuta l'attivazione di azioni mirate di sviluppo delle competenze, mentoring, formazione o altre misure coerenti con il gap rilevato.
8. Considera la formazione non soltanto come adempimento, ma come leva preventiva per ridurre i divari futuri.

La carriera non deve essere analizzata come evento singolo, ma come risultato cumulativo di selezione, assegnazione delle responsabilità, formazione, valutazione delle performance, retribuzione, mobilità e conciliazione vita-lavoro.

Un eventuale squilibrio nelle posizioni apicali deve pertanto essere analizzato risalendo alle fasi precedenti del percorso professionale e non esclusivamente alla fase della promozione.

Le decisioni relative alla crescita professionale devono essere assunte nel rispetto dei principi di responsabilità, imparzialità, segregazione dei ruoli ove applicabile e tracciabilità delle decisioni, con particolare attenzione alla prevenzione di favoritismi, conflitti di interesse e comportamenti discriminatori.

3. EQUITÀ SALARIALE

Finalità

Garantire che la retribuzione complessiva sia determinata secondo criteri oggettivi, coerenti e non discriminatori, assicurando parità di trattamento a parità di ruolo, responsabilità, competenze e condizioni contrattuali e valore del lavoro.

Linee guida di gestione

L'organizzazione, tramite l'ufficio HR:

1. Mantiene aggiornato un mansionario aziendale che renda espliciti ruoli, responsabilità e livelli professionali.
2. Assicura coerenza tra mansione effettivamente svolta, livello di inquadramento e trattamento economico.
3. Definisce criteri per l'attribuzione di eventuali componenti retributive variabili, premi, superminimi, benefit e altri elementi economici o non economici.
4. Garantisce che l'accesso a tali componenti sia determinato da criteri non discriminatori e coerenti con il ruolo e/o con i risultati conseguiti.
5. Effettua periodicamente un'analisi delle retribuzioni, anche disaggregata per genere, considerando il livello di inquadramento, ruolo, competenze e altri elementi rilevanti.
6. Qualora emergano differenziali non adeguatamente motivati da fattori oggettivi, procede all'analisi delle cause e valuta le necessarie azioni di remediation.
7. Comunica in maniera chiara le principali caratteristiche delle politiche retributive, dei sistemi premianti e dei benefit.
8. Assicura che le eventuali iniziative di welfare siano progettate tenendo conto della pluralità delle esigenze delle persone, senza introdurre condizioni discriminatorie.

L'equità salariale deve essere considerata come il risultato di più processi interconnessi: recruiting → inquadramento → assegnazione delle responsabilità → performance → formazione → carriera → retribuzione variabile → benefit/welfare.

L'analisi del differenziale retributivo deve quindi consentire di risalire alle eventuali cause organizzative che lo generano, evitando di limitarsi alla sola misurazione del risultato finale.

La gestione retributiva deve garantire correttezza, autorizzazione, tracciabilità e segregazione delle responsabilità, in particolare nei processi di definizione di premi, incentivi, benefit e variazioni individuali del trattamento economico.

4. GENITORIALITÀ E CURA

Finalità

Sostenere la continuità del rapporto professionale nelle diverse fasi della genitorialità e delle responsabilità di cura, evitando che maternità, paternità o attività di caregiver costituiscano un fattore di penalizzazione professionale.

Linee guida di gestione

L'organizzazione, tramite l'ufficio HR:

1. Garantisce la gestione dei periodi di maternità, paternità e congedo genitoriale nel rispetto della normativa vigente e della contrattazione collettiva applicabile.
2. Assicura che la fruizione dei congedi non determini penalizzazioni nell'accesso alla formazione, nelle valutazioni professionali, nelle opportunità di carriera o nel trattamento economico, quando non direttamente connesso alla prestazione effettivamente resa.
3. Definisce modalità di accompagnamento prima, durante e dopo il periodo di assenza, proporzionate alle esigenze organizzative e individuali.

4. Mantiene, durante le assenze, modalità di comunicazione organizzativa rispettose della volontarietà e dei limiti previsti dalla normativa, evitando pressioni o aspettative di disponibilità.
5. Favorisce un rientro graduale ed efficace attraverso aggiornamento sulle modifiche organizzative intervenute, formazione e supporto.
6. Promuove una cultura della condivisione delle responsabilità genitoriali, anche attraverso una corretta informazione sui congedi spettanti a tutte le persone interessate.
7. Valuta, ove possibile, iniziative di welfare e flessibilità utili a sostenere anche chi svolge attività di cura nei confronti di familiari.
8. Monitora eventuali differenze nei percorsi professionali antecedenti e successivi ai periodi di congedo, al fine di individuare possibili effetti indiretti sulla carriera.

La genitorialità deve essere considerata come una fase del ciclo di vita professionale, non come un'interruzione del percorso.

Il sistema deve quindi evitare che l'assenza temporanea produca effetti cumulativi su formazione, aggiornamento, visibilità professionale, valutazione, sviluppo e carriera.

Il processo deve inoltre essere collegato alle politiche di work-life balance, welfare, formazione e gestione della carriera.

5. CONCILIAZIONE DEI TEMPI VITA-LAVORO – WORK-LIFE BALANCE

Finalità

Favorire condizioni organizzative che consentano alle persone di conciliare le esigenze professionali con quelle personali e familiari, salvaguardando contemporaneamente efficacia, continuità operativa e sostenibilità organizzativa.

Linee guida di gestione

L'organizzazione, tramite l'ufficio HR:

1. Considera la conciliazione vita-lavoro come elemento organizzativo strutturale, e non esclusivamente come misura destinata a chi ha responsabilità familiari.
2. Definisce modalità semplici e accessibili per la richiesta e gestione di eventuali forme di flessibilità.
3. Valuta, compatibilmente con le esigenze organizzative e con la natura delle mansioni, richieste di:
    - flessibilità oraria;
    - part-time;
    - lavoro agile/smart working;
    - altre modalità di lavoro flessibile.
4. Garantisce che le modalità flessibili non comportino, di per sé, svantaggi nell'accesso alle informazioni, alla formazione, alle riunioni, alla partecipazione ai progetti o alle opportunità professionali.
5. Organizza, ove possibile, riunioni e momenti collettivi in fasce orarie compatibili con le esigenze di vita personale e familiare.

6. Garantisce che anche le persone con orario part-time o altre forme contrattuali flessibili possano partecipare ai processi decisionali e alle attività rilevanti.
7. Raccoglie periodicamente informazioni sulle esigenze di flessibilità e verifica l'efficacia delle misure adottate.
8. Valuta gli effetti delle politiche di flessibilità anche sotto il profilo della produttività, continuità operativa, benessere organizzativo e retention.

La conciliazione deve essere progettata considerando contemporaneamente persone, organizzazione del lavoro e risultati aziendali.

Una misura di flessibilità non deve quindi essere valutata esclusivamente sulla base della richiesta individuale, ma anche in relazione ai suoi effetti sul team, sui carichi di lavoro, sulla continuità del servizio e sull'equità percepita.

Analogamente, eventuali criticità organizzative non devono essere risolte attraverso una restrizione generalizzata della flessibilità senza analizzarne preventivamente le cause.

6. PREVENZIONE DI OGNI FORMA DI ABUSO FISICO, VERBALE E DIGITALE – MOLESTIE

Finalità

Garantire un ambiente di lavoro fondato su rispetto, dignità, integrità e sicurezza, nel quale non siano tollerati comportamenti molesti, intimidatori, offensivi, discriminatori o violenti, indipendentemente dalla forma attraverso cui vengono posti in essere.

Linee guida di gestione

L'organizzazione:

1. Adotta un principio di tolleranza zero nei confronti di qualsiasi forma di molestia, abuso o violenza.
2. Considera nel proprio sistema di prevenzione:
    - comportamenti fisici;
    - comportamenti verbali;
    - comportamenti scritti;
    - comunicazioni digitali;
    - comportamenti sessualmente molesti;
    - comportamenti sessisti;
    - intimidazioni;
    - umiliazioni;
    - minacce;
    - comportamenti discriminatori.
3. Definisce modalità di segnalazione riservate e, ove previsto, anonime, garantendo tutela da ritorsioni e rispetto della riservatezza.
4. Assicura che le segnalazioni siano prese in carico secondo criteri di imparzialità, tempestività, riservatezza e tracciabilità.

5. Integra la prevenzione delle molestie con il sistema di salute e sicurezza sul lavoro e con la valutazione dei rischi, quando pertinente.
6. Promuove formazione e sensibilizzazione periodica rivolta a tutto il personale e, con contenuti specifici, alle persone con responsabilità gestionali.
7. Monitora il clima organizzativo attraverso strumenti di ascolto e survey, quando ritenuto opportuno.
8. Analizza gli eventi e le segnalazioni non soltanto per individuare la responsabilità del singolo comportamento, ma anche per identificare eventuali cause organizzative, culturali o gestionali che ne abbiano favorito l'insorgenza.
9. Garantisce un linguaggio professionale, rispettoso e il più possibile neutro nelle comunicazioni interne ed esterne.

7. ELEMENTO TRASVERSALE: MONITORAGGIO E MIGLIORAMENTO

Linea guida generale

Tutti i processi disciplinati dalle presenti linee guida sono sottoposti a monitoraggio periodico attraverso indicatori quantitativi e qualitativi, dati disaggregati per genere, evidenze documentali e, ove opportuno, strumenti di ascolto.

I risultati del monitoraggio sono analizzati dal punto di vista sia degli effetti prodotti sia delle eventuali cause organizzative che hanno determinato gli scostamenti rilevati.

In presenza di gap, criticità o situazioni non conformi, l'organizzazione definisce, in relazione alla rilevanza della criticità, specifiche azioni correttive o di miglioramento, individuando responsabilità, tempi e modalità di verifica dell'efficacia.

Gli esiti del monitoraggio costituiscono input per il riesame periodico della politica di parità di genere, del piano strategico e dei processi aziendali interessati.

Logica sistemica secondo cui l’organizzazione imposta i processi

POLITICA → PROCESSO → RISCHIO/GAP → PRESIDIO → COMPORTAMENTO ATTESO → KPI → ANALISI → AZIONE → VERIFICA DELL'EFFICACIA → RIESAME

Collegamenti

Processo	PdR 125	Altri sistemi da collegare
Selezione	Pari opportunità, bias, linguaggio neutro	HR, MOG 231
Carriera	Sviluppo, formazione, leadership	HR, formazione, MOG 231
Equità salariale	Retribuzione, bonus, benefit	HR, payroll, mansionario
Genitorialità	Congedi, rientro, caregiver	HR, welfare, organizzazione
Work-life balance	Flessibilità, part-time, SW	HR, organizzazione, welfare
Molestie/abusi	Prevenzione, segnalazione, formazione	MOG 231, whistleblowing, HSE, disciplinare