

RECLUTAMENTO E SELEZIONE

PROCEDURA

PRINCIPALI MODIFICHE RISPETTO ALLA VERSIONE PRECEDENTE

Versione	Modifiche apportate
01.0	Prima stesura
01.1	Inserita gestione CV spontanei
02.0	Seconda stesura: modifica del sistema di calcolo dei punteggi per la graduatoria; modifica dell'approccio di valutazione in due step

INDICE

1	INTRODUZIONE	1
1.1	PREMESSA	1
1.2	SCOPO E AREA DI APPLICAZIONE.....	2
2	SCHEMA DEL PROCESSO	3
2.1	CARATTERISTICHE DEL PROCESSO	4
2.1.1	COMMISSIONE DI VALUTAZIONE.....	4
2.1.2	GRADUATORIA	4
2.1.3	SOCIETÀ TERZE	5
3	ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO	6
3.1	RECLUTAMENTO.....	6
3.1.1	AUTORIZZAZIONE ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO E A TEMPO DETERMINATO	6
3.1.2	FACILITAZIONE DELL’AFFLUSSO DELLE CANDIDATURE	6
3.1.3	RACCOLTA E GESTIONE CANDIDATURE	7
3.2	SELEZIONE	7
3.2.1	VERIFICA DEI REQUISITI MINIMI.....	8
3.2.2	VALUTAZIONE DI COMPETENZE E CONOSCENZE PREVISTE DAL BANDO.....	8
3.2.3	ORGANIZZAZIONE DELLA PRE-SELEZIONE (OVE RITENUTA NECESSARIA).....	9
3.2.4	ORGANIZZAZIONE DELLA SELEZIONE	9
3.2.5	VALUTAZIONE DELLE CANDIDATURE	9
3.2.6	DEFINIZIONE E APPROVAZIONE DELLA GRADUATORIA DI MERITO	10
3.3	CHIUSURA DEL PROCESSO	11
4	ARCHIVIAZIONE	12
4.1	GESTIONE DEI CV SPONTANEI	12
5	MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE DEL PROCESSO	13

1 INTRODUZIONE

1.1 PREMESSA

La Società, nell'ambito della sua evoluzione, necessita di personale con forte attitudine e motivazione al lavoro.

Tale necessità spinge Trentino Digitale a dotarsi di politiche, procedure e strumenti per la sistematica bilanciatura delle risorse umane aziendali, interne e/o esterne, al fine di garantire un'adeguata risposta ai bisogni emersi dall'analisi di quanto il patrimonio attuale di risorse risponda o meno ai fabbisogni della organizzazione.

La procedura di reclutamento e selezione, qui descritta, deve sostenere lo sviluppo del *business*, inserendo in azienda risorse adeguate e rispondere al *turn over*, garantendo il rispetto delle pari opportunità, non discriminando in alcun modo le candidature in termini di religione, convinzioni personali, handicap, età, orientamento sessuale in ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs 216/2003, né per genere e condizione familiare.

Formalizzare e "*disegnare*" il processo di reclutamento e selezione significa dare trasparenza e efficacia al processo in modo tale che, sulla base di linee guida chiare e condivise e nel rispetto dei principi¹ di imparzialità, trasparenza e pubblicità e dei principi di cui all'articolo 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le relative attività si attivino secondo specifiche competenze e responsabilità, anche nell'eventualità di collaborazioni con terze parti.

Ogni assunzione a tempo indeterminato e determinato richiede la preventiva autorizzazione del Dipartimento provinciale competente in materia di personale documentando le motivazioni a supporto della richiesta.

Si potrà procedere con l'assunzione a tempo indeterminato esclusivamente se ricorrono le seguenti condizioni:

- per le assunzioni obbligatorie previste dalla legge 12 marzo 1999, n. 68 (norme per il diritto al lavoro dei disabili);
- per posizioni collegate a nuove attività caratteristiche o al consolidamento delle stesse, non di carattere temporaneo o straordinario che non possono essere svolte dal Centro di servizi condivisi.

Le assunzioni di personale a tempo determinato sono possibili esclusivamente nei seguenti casi:

- per la sostituzione di personale assente solo a condizione che vi sia l'invarianza di costo a carico dell'ente;
- per posizioni rese necessarie per attività caratteristiche;
- per attività di carattere straordinario o temporaneo o nelle more della selezione di personale a tempo indeterminato o per la sostituzione di personale cessato.

¹ Legge 133/2008, articolo 18.

Al fine di assicurare il rispetto di quanto previsto all'art. 53, comma 16-ter, del d.lgs n. 165 del 2001, la Società si accerta di non assumere persone che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di pubbliche amministrazioni.

Le candidature del personale dirigente sono permesse solo nel caso di cessazioni di lavoro e la relativa procedura deve essere autorizzata dal Dipartimento provinciale competente in materia di personale, che provvederà anche alla verifica della coerenza con il piano industriale nonché della disponibilità di figure potenzialmente idonee nell'ambito della Provincia e dei suoi enti strumentali.

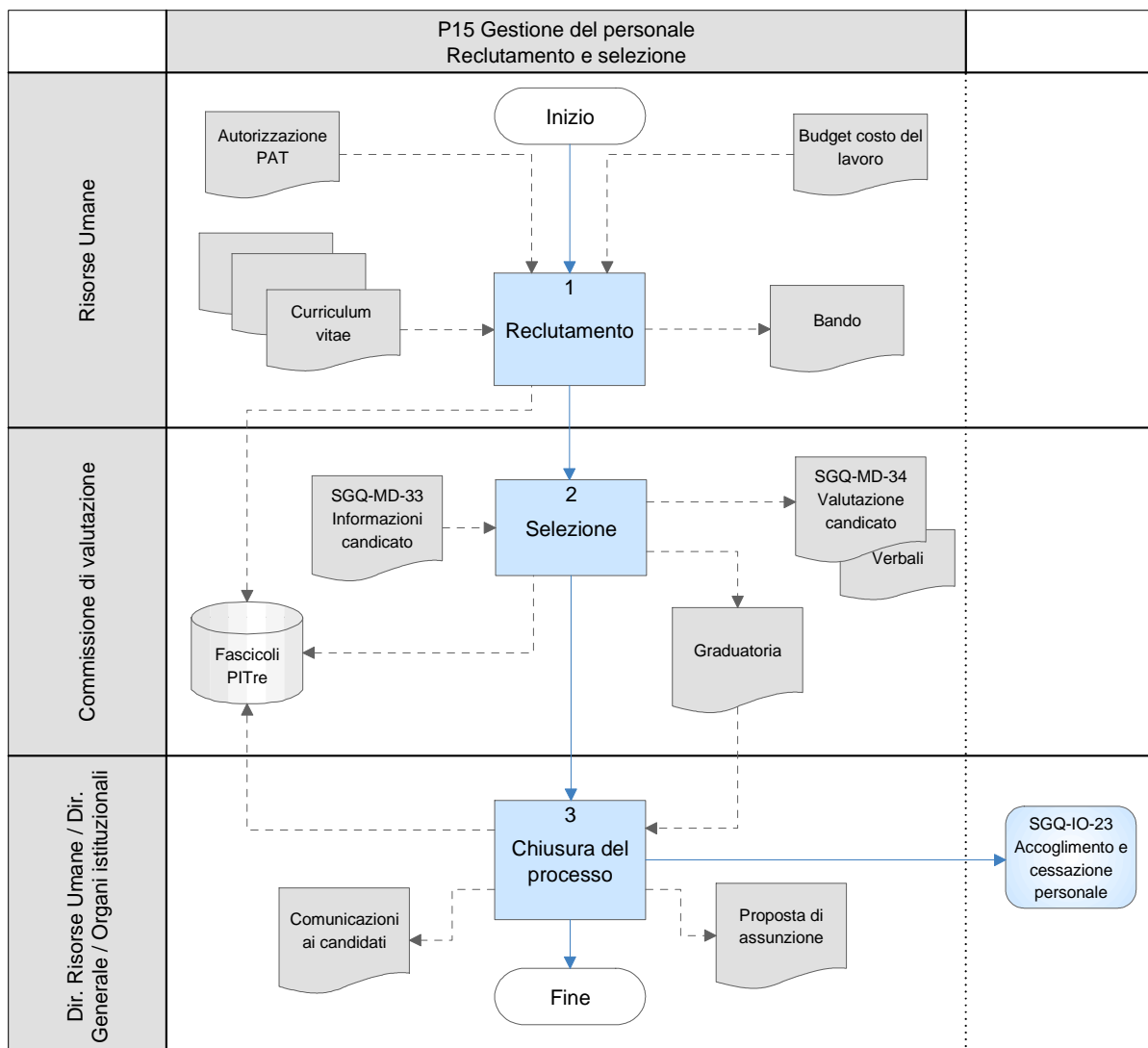
Per quanto concerne i contratti di somministrazione stipulati si atterrano nella sostanza ai principi precedentemente riportati di imparzialità e trasparenza attraverso modalità di reclutamento e selezione semplificate.

1.2 SCOPO E AREA DI APPLICAZIONE

Il presente documento descrive l'articolazione e le modalità di controllo del processo P15 "Gestione del personale", in particolare il processo di "Reclutamento e selezione".

Questo documento ha una natura prevalentemente operativa: si pone principalmente l'obiettivo di disegnare il flusso delle attività e determinare i processi inerenti l'oggetto, definire i ruoli e le rispettive responsabilità.

2 SCHEMA DEL PROCESSO



2.1 CARATTERISTICHE DEL PROCESSO

2.1.1 COMMISSIONE DI VALUTAZIONE

Ogni processo di selezione prevede la nomina di una Commissione di valutazione da parte dei vertici dell'azienda che prevede la seguente composizione:

- Presidente, generalmente indicato in una figura apicale della società;
- almeno due Membri esperti, con il compito di valutare l'aderenza delle candidature con il profilo ricercato e con la Società (almeno uno per la valutazione da un punto di vista tecnico delle esperienze e conoscenze tecniche del candidato ed almeno uno per la valutazione delle attitudini e della capacità di inserimento/adattamento al contesto lavorativo);
- Segretario, con il compito di verbalizzazione.

Non possono far parte della commissione soggetti appartenenti agli organi di amministrazione o di controllo dell'ente, coloro che ricoprono cariche pubbliche o incarichi elettivi, dirigenti sindacali o comunque designati dalle Organizzazioni sindacali, o comunque al fine di evitare l'insorgenza di situazioni che possano determinare conflitto di interessi.

A valle della raccolta delle candidature e prima dell'avvio delle attività da parte della Commissione, i suoi componenti vengono invitati a redigere apposita dichiarazione di sussistenza/insussistenza di situazioni e/o attività in cui si possano manifestare turbativa all'imparzialità di giudizio e/o conflitto di interessi, ai sensi di quanto disposto dal documento 231-CE "Codice etico e di comportamento interno" (disponibile nell'Intranet aziendale alla sezione "Responsabilità amministrativa della Società ex Dlgs 231-2001").

2.1.2 GRADUATORIA

L'esito finale della valutazione prevede l'assegnazione di max 30 punti, calcolati in base alla trasformazione in trentesimi dei punteggi assegnati dalla Commissione alle caratteristiche della professionalità, come indicato nelle tabelle specifiche per ogni bando, e agli esiti del colloquio individuale, come indicato nell'apposito modulo (SGQ-MD-34 "Valutazione candidato"). La sufficienza viene raggiunta con un punteggio di valutazione pari a 18.

La scala dei punteggi è rappresentata dalla tabella che segue:

Fino a 17	insufficiente
18	sufficiente
19	più che sufficiente
20	discreto
21	più che discreto
22	buono
23	più che buono
24	distinto
25	più che distinto

26	ottimo
27	ottimo con meriti
Dal 28 al 30	eccellenza

2.1.3 SOCIETÀ TERZE

La Società si può avvalere del supporto di professionisti specializzati (psicologi del lavoro e/o società di valutazione e ricerca di personale) a cui delegare le attività di pre-selezione volte alla definizione di una lista di potenziali candidati idonei (*short list*). Per ogni candidatura sottoposta alla fase di pre-selezione deve essere predisposta da parte del fornitore esterno una relazione con la motivazione della idoneità oppure non idoneità.

Rimane a carico della azienda procedere con i colloqui con i candidati inseriti nella *short list* e produrre la graduatoria dei candidati idonei.

L'attività di questi professionisti specializzati deve sottostare ai principi di imparzialità, trasparenza e pubblicità e il rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati.

3 ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO

Il processo è attivato dai vertici dell'azienda, coerentemente con i programmi di assunzione approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Da queste direttive si evincono i profili delle risorse richieste, inoltre vengono definiti i tempi di attivazione dei singoli processi di reclutamento e selezione.

3.1 RECLUTAMENTO

Riguardo al reclutamento si possono individuare almeno tre passi procedurali:

1. richiesta di preventiva autorizzazione al Dipartimento Provinciale competente in materia di personale;
2. facilitazione dell'afflusso delle candidature;
3. raccolta e gestione candidature.

3.1.1 AUTORIZZAZIONE ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO E A TEMPO DETERMINATO

Previa richiesta preventiva di autorizzazione del Dipartimento provinciale competente in materia di personale, il reclutamento del personale a tempo indeterminato dovrà avvenire secondo la seguente procedura:

- preventiva verifica con il dipartimento provinciale competente in materia di personale della possibilità di coprire il posto "vacante" con personale professionalmente equivalente già alle dipendenze della Provincia o di enti facenti parte del sistema pubblico provinciale come delineato dall'articolo 33 della legge provinciale n. 3/2006, mediante l'istituto della messa a disposizione.

Previa richiesta preventiva di autorizzazione del Dipartimento provinciale competente in materia di personale, il reclutamento del personale a tempo determinato dovrà avvenire secondo la seguente procedura:

- attingere prioritariamente alle graduatorie vigenti per la figura professionale/mansioni di riferimento alle graduatorie di concorso/selezione per assunzioni a tempo indeterminato o, in subordine, a tempo determinato, vigenti presso la Provincia o i suoi enti strumentali pubblici, anche prescindendo dall'ordine di graduatoria qualora siano richieste mansioni particolari che richiedano specifica formazione e/o esperienza professionale. L'instaurazione di un rapporto di lavoro con gli enti comporta la rinuncia alla chiamata presso la Provincia per la durata del rapporto di lavoro già instaurato.

3.1.2 FACILITAZIONE DELL'AFFLUSSO DELLE CANDIDATURE

Nel caso in cui non siano disponibili candidature nel sistema provinciale, viene attivato un processo di reclutamento attraverso la pubblicizzazione di un bando di selezione che preveda:

- un periodo di preavviso non inferiore a venti giorni;

- l'indicazione dei requisiti richiesti;
- la pubblicizzazione del profilo almeno attraverso i portali dei seguenti enti: Trentino Digitale S.p.A., Provincia autonoma di Trento e Agenzia del Lavoro.

L'azione di reclutamento può essere incentivata attraverso la pubblicizzazione dei bandi di selezione:

- sui quotidiani locali o nazionali;
- sui portali web collegati alle testate prescelte a attraverso portali web specializzati.

Inoltre è possibile entrare in contatto con ulteriori candidati attraverso canali *ad hoc* in base al profilo ricercato (per esempio le liste universitarie dei laureati, nel caso di ricerca di giovani da avviare alla carriera informatica, oppure diffondendo il profilo ricercato attraverso portali dedicati).

Nei casi in cui si ritenesse necessario acquisire servizi da società specializzate (intermediazione per la pubblicazione di inserzioni, consulenze specialistiche in materia di selezione, ...) si fa riferimento a quanto previsto in SGQ-PR-16 "Gestione degli approvvigionamenti".

3.1.3 RACCOLTA E GESTIONE CANDIDATURE

Le candidature recapitate mediante le modalità precisate nei singoli bandi, vengono raccolte in modo sistematico dalla funzione dedicata sotto forma di curriculum vitae.

In questa fase, in particolare, vengono effettuate alcune attività:

- verifica della presenza della autorizzazione al trattamento dei dati (in caso negativo il curriculum vitae viene eliminato);
- a seguire l'apertura del fascicolo nel sistema documentale aziendale, in cui saranno convogliati i documenti protocollati e non protocollati dei curricula e, successivamente, i documenti scansionati, legati alla selezione attiva.

3.2 SELEZIONE

Con la catalogazione di tutte le candidature pervenute si conclude la fase di reclutamento.

La nomina della Commissione da parte del vertice dell'azienda attiva la fase di selezione. Sarà compito della Commissione portare a compimento le relative attività fino a redigere la graduatoria finale.

Mentre la fase di reclutamento si focalizza sostanzialmente su azioni di carattere gestionale/organizzativo, la fase di selezione ha l'obiettivo, sulla base delle candidature pervenute, di attivare un momento di valutazione, prima attraverso la visione/verifica dei requisiti presenti nei curricula, poi con il confronto diretto con i candidati per verificare l'aderenza della candidatura al profilo ricercato. Come già il reclutamento, la selezione può seguire fasi/attività di diverso tipo ma tutte rientranti nei seguenti sei passi:

1. verifica dei requisiti minimi;

2. valutazione di competenze e conoscenze previste dal bando;
3. organizzazione della pre-selezione (ove prevista);
4. organizzazione della selezione;
5. valutazione delle candidature;
6. definizione e approvazione della graduatoria.

Le varie attività della fase di selezione vengono tracciate attraverso una serie successiva di verbali dai quali dovranno emergere i criteri di valutazione.

Qualsiasi informazione relativa al processo di selezione viene pubblicata sul sito istituzionale www.trentinodigitale.it: sezione “Lavora con noi”, “Posizioni ricercate”, “Selezione in corso”, nella parte dedicata al relativo avviso.

3.2.1 VERIFICA DEI REQUISITI MINIMI

Alla scadenza del bando di selezione, Trentino Digitale procede alla verifica del possesso da parte dei/delle candidati/e dei requisiti minimi richiesti.

Per poter verificare la presenza dei requisiti richiesti, possono eventualmente essere attivati dei contatti volti a chiedere integrazioni della documentazione prodotta.

Come anticipato nel paragrafo 2.1.1, in questa fase i componenti della Commissione vengono invitati a redigere apposita dichiarazione (si veda modello di “Dichiarazione sostitutiva dell’atto di notorietà e di certificazione”) di sussistenza/insussistenza di situazioni e/o attività in cui si possano manifestare turbativa all’imparzialità di giudizio e/o conflitto di interessi, ai sensi di quanto disposto dal documento 231-CE “Codice etico e di comportamento interno” (disponibile nell’Intranet aziendale alla sezione “Responsabilità amministrativa della Società ex Dlgs 231-2001”).

3.2.2 VALUTAZIONE DI COMPETENZE E CONOSCENZE PREVISTE DAL BANDO

La Commissione, rispetto alle competenze e conoscenze specificate in ogni bando per il singolo profilo ricercato, ha il compito di assegnare alle candidature un massimo di 40 punti secondo i criteri tabellari esplicitati nel bando stesso. Ciò al fine di individuare una prima short list di figure candidabili, la cui numerosità viene stabilita nello specifico in ogni bando.

Le candidature della short list vengono colloquate dalla commissione. Qualora nella short list non si individui la/le risorsa/e idonea/e a ricoprire il ruolo ricercato, perché non si raggiunge una valutazione sufficiente oppure il numero di idonei non esaurisce le posizioni disponibili, i successivi candidati, in ordine di punteggio, vengono colloquati a gruppi, la cui numerosità viene stabilita nello specifico in ogni bando.

Ogni decisione e azione della Commissione viene tracciata attraverso relativi verbali che, una volta redatti vengono sottoposti ai membri della Commissione per le relative osservazioni e, successivamente, per la sottoscrizione.

Come riportato nel paragrafo 2.1.3, questa è una delle attività che può essere delegata a professionisti specializzati, con l'obiettivo di individuare una lista dei potenziali candidati idonei (*short list*), alle fasi successive.

3.2.3 ORGANIZZAZIONE DELLA PRE-SELEZIONE (OVE RITENUTA NECESSARIA)

La Commissione, dopo aver raccolto le candidature che presentano i requisiti, organizza con il supporto della funzione risorse umane le attività di pre-selezione, e cioè:

- condivide con il professionista individuato i criteri e le modalità di effettuazione delle attività di valutazione, nonché l'output coerentemente alle procedure aziendali;
- concorda gli aspetti logistici e organizzativi per attuare l'operazione;
- convoca, infine, i candidati.

La mancata partecipazione il giorno stabilito, per qualsiasi motivo, viene considerata come rinuncia alla procedura di selezione. La data, l'ora, la sede di somministrazione dei test psicoattitudinali vengono pubblicati sul sito istituzionale.

Nel particolare nel caso di selezione di giovani laureati la fase di pre-selezione si può concretizzare nell'erogazione di test psico-attitudinali e nei colloqui di gruppo.

A seguito degli esiti delle attività di pre-selezione i/le candidati/e ritenuti/e idonei/e sono ammessi alla fase dei colloqui individuali con la Commissione.

3.2.4 ORGANIZZAZIONE DELLA SELEZIONE

Il Segretario della Commissione, dopo aver raccolto le candidature che presentano i requisiti, organizza le attività di selezione, e cioè:

- condivide con la Commissione le date di riferimento per l'organizzazione delle attività;
- individua la location per attuare l'operazione;
- predispone i curricula, il modulo SGQ-MD-34 "Valutazione candidato", il modulo SGQ-MD-33 "Informazioni candidato";
- convoca, infine, i candidati.

La mancata partecipazione il giorno stabilito, per qualsiasi motivo, viene considerata come rinuncia alla procedura di selezione. La data, l'ora, la sede di somministrazione dei test psicoattitudinali nonché i documenti necessari per poter accedere alla prova vengono pubblicati sul sito istituzionale.

3.2.5 VALUTAZIONE DELLE CANDIDATURE

Alla Commissione spetta il compito di condurre i colloqui individuali, di approfondire e valutare le conoscenze/skill di base possedute, gli aspetti motivazionali, i contenuti del curriculum, nonché di formalizzare le valutazioni.

Nel caso di pre-selezione esterna, la Commissione ha anche a disposizione il profilo stilato dalla società che ha prodotto la *short list*.

Nella stessa fase, prima del colloquio, il candidato viene invitato a compilare un modulo (SGQ-MD-33 “Informazioni candidato”), che raccoglie una serie di informazioni aggiuntive che vengono consegnate alla Commissione in sede di colloquio. Tali strumenti informativi, unitamente al curriculum vitae, rappresentano la fonte informativa di partenza rispetto al candidato.

Nel caso in cui il modulo SGQ-MD-33 “Informazioni candidato” evidenzi l’esercizio di “poteri autoritativi e negoziali per conto della Pubblica Amministrazione”, la Commissione approfondisce quanto riportato al fine di verificare il rispetto della normativa relativa alla “prevenzione della corruzione” (art. 53, comma 16-ter, del d.lgs n. 165 del 2001).

In base alle considerazioni effettuate, la Commissione definisce la legittimità dell’assunzione.

Il colloquio ha l’obiettivo di verificare l’aderenza della candidatura al profilo ricercato, in particolare con riferimento alle esperienze e alle conoscenze tecniche ricercando conferma alle referenze fornite nel curriculum, alle attitudini professionali rispetto al profilo e alla Società, al livello di affidabilità e fiducia che può essere riposto e rilevante ai fini della salvaguardia delle risorse e delle informazioni aziendali (rif. policy SIC-POL-02 “Personale e sicurezza”).

Ogni colloquio viene tracciato attraverso la compilazione dell’apposito modulo (SGQ-MD-34 “Valutazione candidato”) e al cui esito potrà essere attribuito dalla Commissione un massimo di 60 punti. Tale colloquio mirerà a verificare la candidatura nel suo complesso.

All’interno del modulo SGQ-MD-34 “Valutazione candidato”, infatti, attraverso l’attribuzione di punteggi ad una serie di voci, si genera un valore massimo di 60 punti, a cui andrà poi sommato il punteggio ottenuto dalle schede specifiche di ogni profilo (massimo 40 punti). Il valore che ne risulta viene riproporzionato alla scala citata nel paragrafo 2.1.2.

Qualora, al termine delle precedenti fasi, la Commissione non ritenga il risultato soddisfacente, adottando un principio di scorrimento potrà passare ai secondi cinque e così via, salvo dichiarare chiusa la procedura per assenza di candidati idonei.

Le candidature ritenute potenzialmente interessanti per la Società vengono evidenziate nel verbale di selezione.

3.2.6 DEFINIZIONE E APPROVAZIONE DELLA GRADUATORIA DI MERITO

Espletati tutti i colloqui, la Commissione di valutazione redige la graduatoria delle candidature idonee secondo l’ordine del punteggio riportato da ciascun/a candidato/a.

La Commissione elabora le indicazioni raccolte, individuando, soprattutto, sotto forma di graduatoria di merito, l’elenco dei candidati che presentano i requisiti per l’assunzione. Ad ogni candidato viene assegnato un punteggio secondo la scala predefinita (paragrafo 2.1.2), in base a quanto riportato nel modulo SGQ-MD-34 “Valutazione candidato”.

Le conclusioni delle attività della Commissione vengono raccolte nel verbale di selezione.

3.3 CHIUSURA DEL PROCESSO

Questa fase comprende tutte quelle attività che concludono il processo di reclutamento e selezione, sia che la candidatura si trasformi in collaborazione (attraverso un contratto di lavoro subordinato), sia che non conduca alla assunzione.

La graduatoria di merito viene presentata al Consiglio di amministrazione dell'azienda che procede alla sua analisi ed, eventualmente, alla approvazione, con conseguente pubblicazione sul sito della società.

Tutti i candidati che hanno partecipato alla fase di "valutazione delle candidature" vengono informati, in genere mediante comunicazione scritta, circa l'esito della selezione, cioè circa l'inserimento o meno nella graduatoria, che permane attiva per almeno 18 mesi.

Il primo classificato in graduatoria è convocato per la firma del contratto: in questo caso, si attivano tutte quelle attività necessarie per attuare l'inserimento operativo regolate dalla istruzione operativa SGQ-IO-23 "Accoglimento e cessazione del personale dipendente, distaccato e somministrato". In caso di rinuncia, il posto che non dovesse essere ricoperto, viene conferito alle candidature risultate idonee, secondo l'ordine di graduatoria.

Su espressa richiesta delle persone candidate è possibile dare conto del risultato della selezione.

4 ARCHIVIAZIONE

La funzione Risorse Umane ha in dotazione un insieme di archivi per la gestione dei processi inerenti il Reclutamento e la Selezione.

Gli archivi sono sia in formato elettronico che cartaceo.

Archivi elettronici Pitre [Raccoglie tutti i curricula pervenuti nel periodo di raccolta curricula previsto dal bando di selezione, generandone due copie: uno con numero di protocollo e uno senza numero di protocollo, a cui viene allegata la scansione del curriculum vitae stesso. I due documenti vengono collegati per facilitarne il reperimento. Raduna inoltre in un unico fascicolo tutti i documenti legati ad ogni selezione attivata].

Archivi cartacei [L'unica documentazione gestita in forma cartacea riguarda quanto contenuto nel fascicolo elettronico dei candidati, con i quali viene instaurato un rapporto di lavoro. La documentazione a loro relativa verrà conservata nella rispettiva cartella personale, unitamente ai documenti riguardanti gli aspetti contrattuali, fiscali e previdenziali].

La funzione Risorse Umane è dotata di appropriate regole per la gestione delle informazioni di cui viene in possesso attraverso questo processo, in particolare rispetto ai curricula ed al materiale prodotto dai candidati oppure dai valutatori nella fase di valutazione.

4.1 GESTIONE DEI CV SPONTANEI

Per ogni curriculum spontaneo ricevuto dall'azienda, sarà staccato un numero di protocollo nell'Archivio elettronico Pitre, al quale non verrà allegato nessun documento contenente dati (escluso nome e cognome). I curricula saranno invece archiviati in forma cartacea, negli armadi dell'Ufficio Personale, fino al 31/12 dell'anno successivo alla ricezione da parte dell'azienda. A quella data, il cv cartaceo verrà distrutto e rimarrà traccia della ricezione solo attraverso il numero di protocollo informatico. All'attivazione di un processo di selezione, l'Azienda potrà consultare i cv dei 12 mesi precedenti e qualora individui candidati potenzialmente interessanti, rispetto alla figura ricercata, invierà agli stessi una comunicazione via email, in cui avviserà dell'apertura del bando, invitando le persone a seguire l'iter di selezione stabilito dalla procedura aziendale.

5 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE DEL PROCESSO

Esiste un controllo annuale (prendendo in considerazione i processi di selezione relativi agli assunti dell'anno solare) necessario dovuto all'aspetto strategico del processo ed alle rilevanti conseguenze di tali attività, cioè l'assunzione.

Attraverso le attività di monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione del processo, si vuole ottenere un resoconto dei costi totali dei processi di reclutamento e selezione attivati nell'anno, il costo medio per ogni singolo processo, il numero delle assunzioni andate a buon fine ed il costo sostenuto per l'attivazione di ogni assunzione avvenuta nell'anno, nel rispetto dei piani di inserimento previsti dall'azienda a budget.

La misurazione nel dettaglio prevede:

Definizione	Indicatore	Descrizione
Durata del processo	Tempo impiegato per il processo di reclutamento e selezione.	Lasso di tempo tra la pubblicazione del bando di selezione della/e figura/e professionale/i ricercata e la approvazione della graduatoria finale, da confrontarsi con la media dei processi dell'ultimo triennio.
Permanenza in azienda	% di presenza in azienda.	Tra gli assunti di un anno, percentuale di persone presenti in organico dopo 36 mesi.
Costi di selezione	Costi totali del processo di selezione.	Totale dei costi interni (costi delle attività di pubblicazione, di consulenza ed attività date a terzi, costi di affitti di sale o spazi adibiti a selezione,...) ed esterni (costi gestionali ed organizzativi, individuati come costo del tempo lavoro delle risorse interne che si occupano di questa parte dell'attività; costi della commissione di valutazione, individuati come costo del tempo lavoro delle risorse interne chiamate di volta in volta a far parte della commissione) sostenuti per il processo di selezione, da confrontare con il costo medio degli ultimi 36 mesi.
	Costo unitario di assunzione.	Totale dei costi sostenuti per il processo di selezione su numero assunti.
Rispetto del piano di assunzioni	N° di assunzioni effettuate rispetto a quelle previste dal budget.	Individuare il parametro di scostamento tra le previsioni di budget ed quanto realizzato.