RIESAME DELLA DIREZIONE

PRO DEI 05

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	01.04.2025	Prima emissione
01	28.09.2026	Aggiornamento della procedura per integrazione riferimenti UNI/PdR 192:2026, trasparenza retributiva,

INDICE

1. Scopo
2. Campo di applicazione
3. Riferimenti e documenti collegati
4. Definizioni e acronimi
5. Ruoli e responsabilità
6. Pianificazione del riesame
7. Input del riesame
8. Svolgimento del riesame
9. Output del riesame e piano di miglioramento
10. Monitoraggio del follow-up
11. Gestione delle evidenze e protezione dei dati
12. Tabella di controllo operativo

1. Scopo

La presente procedura definisce criteri, responsabilità, modalità operative, input, output e registrazioni del Riesame della Direzione relativo al Sistema di Gestione Integrato (SIPIB). Il Riesame della Direzione costituisce un momento cardine di governo del Sistema: consente all'Organo Amministrativo, al Responsabile del Sistema di Gestione Integrato, al Comitato Guida e alle Funzioni competenti di verificare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema, di valutare lo stato degli obiettivi strategici, di esaminare rischi, opportunità, KPI, audit, segnalazioni ed evidenze, nonché di deliberare azioni correttive e di miglioramento. La procedura intende superare una logica meramente formale del riesame, prevedendo un processo basato su dati, evidenze, responsabilità assegnate, scadenze, risorse e tracciabilità delle decisioni.

2. Campo di applicazione

La procedura si applica a tutto il Gruppo (Per Gruppo si intende il Gruppo San Raffaele e la Finanziaria Tosinvest S.p.A), alle sedi, unità operative, funzioni centrali e processi compresi nel perimetro del Sistema di Gestione Integrato, secondo le rispettive responsabilità e pertinenze. Il Riesame considera sia gli aspetti di sistema sia gli aspetti specifici riferibili alle diverse funzioni aziendali, incluse, a titolo esemplificativo, amministrative, sanitarie, socio-assistenziali, tecniche, direzionali, personale turnista, personale con responsabilità di coordinamento, personale con incarichi di cura, personale genitore e personale rientrante da periodi di assenza significativa.

Ove il perimetro del SIPIB comprenda più società, sedi o strutture, il riesame deve assicurare una lettura aggregata.

3. Riferimenti e documenti collegati

- UNI/PdR 125:2022 - Linee guida sul Sistema di Gestione per la Parità di Genere.
- UNI ISO 30415 - Diversity and inclusion, per quanto applicabile come riferimento volontario.
- D.Lgs. 198/2006 e successive modifiche e integrazioni.
- D.Lgs. 81/2008, con riferimento alla valutazione di tutti i rischi, inclusi quelli connessi a differenze di genere, rischi psicosociali, molestie, violenze e aggressioni.
- D.Lgs. 151/2001 e normativa applicabile in materia di maternità, paternità, congedi e tutela della genitorialità.
- D.Lgs. 96/2026 e normativa applicabile in materia di trasparenza retributiva e parità salariale, ove pertinente.
- Codice Etico, Politica DE&I, Politica Retributiva, Politica Genitorialità/Caregiver/Conciliazione.

- Manuale del Sistema di Gestione Integrato, Piano Strategico, Piano di Comunicazione, procedure HR, procedure segnalazioni, gestione audit, non conformità e azioni correttive.
- Verbali del Comitato Guida, audit interni, report KPI, report formazione, evidenze di comunicazione, e documentazione di compliance pertinente.

4. Definizioni e acronimi

Termine	Definizione operativa
Riesame della Direzione	Valutazione periodica dell'idoneità, adeguatezza ed efficacia del Sistema di Gestione, basata su evidenze oggettive, KPI, audit, segnalazioni, rischi, opportunità e stato delle azioni.
Responsabile Sistema di Gestione Integrato	Responsabile del Sistema di Gestione Integrato, con compiti di coordinamento, monitoraggio e raccordo operativo del Sistema.
Comitato Guida	Organo di presidio trasversale del Sistema, coinvolto nell'analisi di politiche, obiettivi, KPI, segnalazioni, rischi, comunicazione, formazione e miglioramento.
KPI	Indicatore quantitativo o qualitativo utilizzato per misurare l'efficacia di azioni, processi e obiettivi.
Evento sentinella	Evento, segnalazione, scostamento o indicatore che può evidenziare una criticità in materia di parità, inclusione, conciliazione, benessere o non discriminazione.
Azione di miglioramento	Intervento pianificato, assegnato e monitorato per rafforzare il Sistema o trattare rischi, gap, scostamenti e opportunità.

5. Ruoli e responsabilità

Ruolo/Funzione	Responsabilità
Organo Amministrativo Società Capogruppo	Approva indirizzi strategici, presiede o partecipa al riesame secondo l'assetto organizzativo.
Responsabile Sistema di Gestione Integrato	Pianifica il riesame, raccoglie input, coordina funzioni, verbalizza o supervisiona la verbalizzazione, monitora il follow-up.
Comitato Guida	Analizza risultati, KPI, segnalazioni, survey, formazione, comunicazione e avanzamento del Piano Strategico; propone azioni e priorità di miglioramento.

Ruolo/Funzione	Responsabilità
Direzione HR	Fornisce dati su organico, selezione, assunzione, formazione, carriera, promozioni, retribuzioni, congedi, rientri, flessibilità, welfare, cessazioni e misure di conciliazione.
Funzioni competenti	Garantiscono completezza, tracciabilità e coerenza dei dati di rispettiva competenza, segnalando limiti, approssimazioni o indisponibilità.
Compliance / Legale	Contribuiscono alla verifica dei requisiti normativi, alla gestione di segnalazioni, contenziosi, obblighi di reporting e aggiornamenti legislativi.
RSPP, Medico Competente, RLS/RLST	Partecipano o forniscono input in relazione a rischi in ottica di genere, rischi psicosociali, molestie, aggressioni da terzi, DVR e sorveglianza sanitaria, ove pertinente.
Comunicazione interna/esterna	Fornisce evidenze del Piano di Comunicazione, analizza copertura, canali, destinatari, feedback e azioni di rinforzo comunicativo.
Responsabili di funzione/sede	Contribuiscono alla lettura dei risultati e all'attuazione delle azioni assegnate nei rispettivi ambiti.

6. Pianificazione del riesame

Il Riesame della Direzione è effettuato almeno una volta l'anno e, comunque, in tempo utile per alimentare il Piano Strategico, il Piano di Comunicazione, il Piano Audit, il piano formativo e le eventuali azioni di miglioramento prima delle verifiche interne o dell'Ente di certificazione.

Possono essere previsti riesami straordinari o sessioni tematiche dedicate in presenza di cambiamenti significativi, quali modifiche organizzative o societarie, estensione del perimetro, variazioni normative, criticità rilevanti, segnalazioni significative, esiti di audit, scostamenti KPI o richieste dal Comitato Guida.

1. Il Responsabile del Sistema di Gestione Integrato definisce data, partecipanti, agenda e documentazione da esaminare.
2. Le funzioni competenti trasmettono dati e report entro i tempi richiesti.
3. I dati sono verificati per completezza, coerenza, fonte, periodo di riferimento e livello di aggregazione.
4. La riunione è verbalizzata e produce decisioni, azioni, responsabili, scadenze ed evidenze attese.

5. Le azioni deliberate sono tracciate fino alla chiusura o alla ripianificazione motivata.

7. Input del riesame

Gli input del riesame devono essere proporzionati alla dimensione e complessità dell'Organizzazione e devono consentire una valutazione fondata su dati oggettivi, evidenze documentali e riscontri qualitativi.

Area input	Contenuto minimo da riesaminare
Contesto e perimetro	Cambiamenti organizzativi, societari, sedi, processi, organigrammi, popolazioni aziendali, turnistica, funzioni e responsabilità.
Politiche e governance	Adeguatezza delle Politiche al SIPIB, riallineamento del ruolo Responsabile del Sistema di Gestione Integrato, Comitato Guida e funzioni coinvolte.
Piano Strategico	Stato avanzamento obiettivi, azioni completed/in progress/to start, budget, evidenze, scostamenti, riprogrammazioni.
KPI e dati	KPI UNI/PdR 125, KPI interni su conciliazione, caregiver, flessibilità, pay equity, formazione, carriera, selezione, Comunicazione.
Audit e controlli	Esiti audit interni/esterni, osservazioni, raccomandazioni, non conformità, azioni correttive, efficacia azioni precedenti.
Survey e ascolto	Feedback, sportello antiviolenza, colloqui di rientro, bisogni di conciliazione, clima e percezione di inclusione.
Processi HR	Selezione, assunzione, onboarding, formazione, valutazione, sviluppo, promozione, leadership, succession, cessazioni ed exit interview.
Retribuzione e trasparenza	Analisi retribuzioni, variabili, indennità, benefit, criteri retributivi, divari, scostamenti non giustificati e azioni di presidio.
Genitorialità, caregiver e WLB	Congedi, rientri, part-time, flessibilità, lavoro agile/telelavoro ove applicabile, welfare, banca ore, convenzioni, bisogni di cura e misure di supporto.
Risk management e SSL	Registro rischi, eventi sentinella, DVR/allegati, molestie, discriminazioni, abusi, aggressioni, psicosociale, ergonomia, MMC, biologico, chimico, fisico, in itinere.
Segnalazioni e tutela	Canali di segnalazione, gestione riservata, esiti aggregati, tempistiche, tutele anti-ritorsione, misure disciplinari e azioni preventive.

Area input	Contenuto minimo da riesaminare
Comunicazione e formazione	Piano Comunicazione, evidenze diffusione, onboarding, formazione bias, leadership inclusiva, gestione segnalazioni, efficacia formativa.
Requisiti normativi e stakeholder	Rapporto biennale, informativa annuale alla Consigliera di Parità, obblighi applicabili, richieste stakeholder, fornitori e partner.
Risorse e miglioramento	Adeguatezza delle risorse umane, economiche, tecniche, informative e formative necessarie al mantenimento e miglioramento del Sistema.

8. Svolgimento del riesame

Nel corso della riunione di Riesame, si analizzano gli elementi di seguito riportati:

1. I risultati degli audit interni ed esterni;
2. Il cambiamento di situazioni esterne all'azienda che hanno effetto sull'azienda stessa;
3. I reclami e i suggerimenti provenienti dalle parti esterne interessate;
4. L'andamento dei processi di erogazione del servizio e le eventuali Non Conformità (NC);
5. Lo stato delle Azioni Correttive (AC);
6. Le azioni avviate a seguito di precedenti riesami;
7. Le proposte per il miglioramento continuo;
8. Le modifiche all'Organizzazione ai processi e a tutto quello che può influenzare il SIPIB;
9. Gli indicatori individuati quale monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi del SGPG.

Il riesame del Sistema di Gestione Integrato è svolto con il coinvolgimento del Comitato Guida e delle Funzioni responsabili dei temi individuati nel piano strategico.

I partecipanti alla riunione di riesame concorrono a stabilire gli obiettivi inerenti alle tematiche relative a diversità, equità ed inclusione.

Gli obiettivi sono, per quanto possibile, specifici, raggiungibili, quantificabili e misurabili.

Per ciascun obiettivo vengono definiti i seguenti aspetti, coerenti con l'impostazione del piano strategico:

- Tema e sottotema
- Azione
- Strumenti

- Indicatori
- Codice KPI UNI PDR 125 e UNIPDR 192:2026 (ove applicabile)
- Riferimento UNI PDR 125 e UNIPDR 192:2026 (ove applicabile)
- Note (perimetro applicazione)
- Livello azione (gruppo, capogruppo, struttura)
- Ownership (responsabilità per il raggiungimento)
- Monitoraggio
- Stato (da iniziare, in progress, completata)
- Tempistica per l'attuazione.

Tutto quanto emerso durante la riunione di riesame viene riportato nel verbale di riesame, redatto dalla Direzione. Le decisioni prese in fase di riesame, e le relative azioni, divengono operative e vincolanti a tutti i livelli dell'organizzazione. Eventuali azioni di miglioramento sono avviate come indicato nella procedura "Gestione delle non conformità".

9. Output del riesame e piano di miglioramento

Gli output del Riesame devono essere chiari, misurabili e collegati al ciclo di miglioramento del Sistema di Gestione Integrato. Le decisioni del Riesame alimentano direttamente il Piano Strategico, il Piano Comunicazione, il Piano Audit, il piano formativo, , il Registro NC/Azioni Correttive e l'Elenco Documenti del Sistema.

10. Monitoraggio del follow-up

Il Responsabile del Sistema di Gestione Integrato monitora l'avanzamento delle azioni derivanti dal Riesame con frequenza coerente con le scadenze definite. Le azioni non completate entro i tempi previsti devono essere riprogrammate con motivazione, nuova scadenza e conferma dell'owner.

- azioni concluse: evidenza disponibile e verificata;
- azioni in corso: stato avanzamento, ostacoli e prossimi step;
- azioni non avviate: causa, decisione e nuova pianificazione;
- azioni non più pertinenti: motivazione di eliminazione o sostituzione;
- azioni efficaci/non efficaci: valutazione successiva e, ove necessario, ulteriore trattamento.

11. Gestione delle evidenze e protezione dei dati

Le evidenze del Riesame sono conservate in formato digitale e valgono come informazioni documentate del Sistema. I dati personali e sensibili sono trattati secondo principi di minimizzazione, aggregazione, riservatezza e accesso limitato. Le analisi per genere, sede, funzione, età, categoria o altra dimensione devono evitare l'identificazione indiretta delle persone, salvo specifiche basi giuridiche e necessità istruttorie gestite dalle funzioni competenti.

12. Allegati, registrazioni e moduli collegati

Codice/Documento	Descrizione	Responsabile conservazione
PRO DEI 05.M01	Verbale di Riesame della Direzione	Responsabile Sistema di Gestione Integrato
PRO DEI 05.M02	Cruscotto KPI e dashboard di riesame	Responsabile Sistema di Gestione Integrato
PRO DEI 05.M03	Piano azioni post-riesame e follow-up	Responsabile Sistema di Gestione Integrato / Responsabili di funzione competenti
Piano Strategico	Obiettivi, azioni, KPI, target e stato avanzamento	Responsabile Sistema di Gestione Integrato / Comitato Guida
Piano Comunicazione	Comunicazioni, stakeholder, canali, frequenze ed evidenze	Comunicazione / Responsabile Sistema di Gestione Integrato
Registro NC/Azioni Correttive	Non conformità, osservazioni, raccomandazioni e miglioramenti	Responsabile Sistema di Gestione Integrato