PROCEDURA DI COMUNICAZIONE INTERNA, ESTERNA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

PRO DEI 03

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	28.09.2026	Aggiornamento del documento con integrazione dei presidi relativi a conciliazione vita familiare-lavoro, trasparenza retributiva.

INDICE

1. Scopo
2. Campo di applicazione
3. Riferimenti normativi e documentali
4. Principi della comunicazione inclusive
4.1 Comunicazione interna
4.2 Comunicazione sui temi oggetto del Sistema di Gestione Integrato per la Parità, l'Inclusione e il Benessere organizzativo (SPIB)
4.3 Comunicazione esterna: verso e in arrivo
5. Ruoli e responsabilità
6. Piano di Comunicazione
8. Linguaggio inclusivo e accessibilità
9. Comunicazioni obbligatorie e di sistema
10. Coinvolgimento, ascolto e feedback
11. Interfacce documentali

1. SCOPO

La presente procedura definisce le modalità di gestione della comunicazione definendo criteri, responsabilità, contenuti, canali e modalità di gestione della comunicazione interna ed esterna del Sistema di Gestione Integrato SIPIB, con particolare riferimento a parità di genere, DE&I, conciliazione vita familiare-lavoro, genitorialità, caregiver, welfare, flessibilità, trasparenza retributiva, prevenzione di discriminazioni/molestie/abusi e miglioramento continuo.

La procedura ha l'obiettivo di garantire comunicazioni coerenti, accessibili, tracciabili, rispettose delle diversità, prive di stereotipi e orientate all'ascolto delle parti interessate.

E' fatto utilizzo di un linguaggio neutro, non discriminatorio, inclusivo, attento alle diversità e rispettoso del genere. Si distingue tra:

• *comunicazione interna*, rivolta al personale interno, finalizzata ad assicurare il corretto svolgimento delle attività e la migliore gestione dell'organizzazione, nonché il rispetto dei principi contenuti nel SIPIB;

• *comunicazione esterna*, rivolta alle persone assistite dell'organizzazione e alle altre parti interessate.

Si evidenzia che tutti i processi di comunicazione devono essere conformi alle norme vigenti in tema di trattamento dei dati personali.

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La procedura si applica al Gruppo (per Gruppo si intende il Gruppo San Raffaele e Finanziaria Tosinvest Spa), alle sedi, strutture, personale interno, collaboratori/trici, candidati/e, fornitori, partner, utenti/pazienti, familiari, rappresentanze sindacali, istituzioni, enti di controllo e altri stakeholder pertinenti al Sistema di Gestione Integrato.

Tutte le aziende del Gruppo si impegnano per la promozione di una comunicazione inclusiva, mediante l'utilizzo di un linguaggio (testuale, visivo, audiovisivo, etc.) che consenta di non discriminare alcun interlocutore e che sia privo di stereotipi culturali e di genere.

3. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTALI

RIFERIMENTO	AMBITO DI APPLICAZIONE
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.
UNI EN ISO 19011:2018	Linee guida per audit di sistemi di gestione.
UNI ISO 30415:2021	Human resource management - Diversity and inclusion.
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 e s.m.i.	Tutela e sostegno della maternità e della paternità.
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	Attuazione della Direttiva (UE) 2023/970 in materia di parità e trasparenza retributiva.
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e s.m.i.	Salute e sicurezza sul lavoro, inclusa la valutazione di tutti i rischi anche connessi alle differenze di genere.
L. 15 gennaio 2021, n. 4	Ratifica ed esecuzione della Convenzione ILO n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro.
Reg. UE 2016/679 e D.Lgs. 196/2003 s.m.i.	Protezione dei dati personali.
Codice Etico, Politica DE&I, Politica Genitorialità/Caregiver/Conciliazione, Politica Retributiva, Manuale SGPG e procedure correlate	Documenti interni di sistema.

4. PRINCIPI DELLA COMUNICAZIONE INCLUSIVA

4.1 Comunicazione interna

Per **Comunicazione interna** si intende il flusso di informazioni e messaggi tra i vari membri, dipartimenti e entità all'interno del Gruppo. Nel contesto di riferimento, è importante gestire efficacemente la comunicazione per garantire coerenza, coordinamento e allineamento tra le diverse componenti del Gruppo, nonché il rispetto dei principi previsti nel SIPIB.

Più nel dettaglio, vengono identificati gli obiettivi di un'efficace comunicazione interna:

1) **Coerenza del messaggio**: assicurarsi che i messaggi trasmessi siano coerenti all'interno dell'Organizzazione nel suo complesso. Questo è particolarmente importante per mantenere un'identità aziendale unificata e per evitare confusione tra il personale e gli stakeholder.

2) **Condivisione delle informazioni**: garantire una rapida ed efficace condivisione delle informazioni tra le diverse unità aziendali. Questo può riguardare aggiornamenti sulle strategie aziendali, obiettivi di breve, medio e lungo periodo, cambiamenti organizzativi, best practice, etc. La maggior parte dei messaggi considerati oggetto di comunicazione interna rappresenta una forma di comunicazione organizzativa: newsletter interne, circolari, comunicati che hanno lo scopo di semplificare e rendere efficiente la routine lavorativa all'interno dell'azienda.

3) **Allineamento strategico**: assicurarsi che tutte le aree aziendali siano allineate agli obiettivi strategici complessivi. Questo richiede una comunicazione chiara riguardo agli obiettivi aziendali, alle priorità e alle strategie da seguire.

4) **Coinvolgimento delle persone**: favorire un ambiente in cui tutto il personale si senta coinvolto ed informato in merito alle politiche e strategie. Ciò può contribuire a promuovere un senso di identità e di appartenenza al Gruppo e aumentare la motivazione e la collaborazione. I collaboratori coinvolti nella causa aziendale hanno più motivazione, si impegnano proattivamente per raggiungere gli obiettivi prefissati, si fanno "ambasciatori" dell'azienda e questo contribuisce a migliorare il clima e l'ambiente di lavoro. Nel coinvolgere le persone, il Gruppo si impegna nell'utilizzare un linguaggio neutro, non discriminatorio, inclusivo e rispettoso del genere e delle molteplici dimensioni della diversità.

5) **Diffusione di una cultura della comunicazione**: è fondamentale che i singoli membri dello stesso team, i diversi team nella stessa area aziendale, le diverse aree aziendali del Gruppo si scambino informazioni, idee, confronti perché è il modo più efficace per condividere conoscenze e stimolare soluzioni innovative.

6) **Orientamento alle dinamiche di collaborazione**, **responsabilità**, **gerarchia**: i primi benefici di una comunicazione interna vincente sono il know-how della Società e l'efficienza delle sue strutture e dei suoi processi, la solidità della *corporate culture* e lo sviluppo dei talenti delle singole persone.

7) **Gestione dei cambiamenti**: affrontare in modo efficace la comunicazione durante periodi di cambiamenti organizzativi, fusioni, acquisizioni o ristrutturazioni. La trasparenza e la chiarezza nei messaggi sono cruciali per gestire le preoccupazioni del personale e garantire una transizione più fluida.

La comunicazione interna si articola in:

Comunicazione interna TOP-DOWN: procede dal vertice organizzativo verso la base di un'ideale piramide di mansioni.

Comunicazione interna BOTTOM-UP: parte dal personale per arrivare alle funzioni responsabili.

A seconda dello scopo, la comunicazione si distingue in:

- **PRATICA:** volta a creare un flusso fluido di informazioni utili all'organizzazione ed all'operatività lavorativa.
- **ISTITUZIONALE-INFORMATIVA:** il management diffonde informazioni che riguardano l'Organizzazione e, più in generale, la vita dell'impresa (es. premi vinti, partecipazione ad eventi, nuove sinergie, nuove nomine, nuovi ingressi, ecc.).

Sono tanti e diversi **gli strumenti** utilizzati in una strategia di comunicazione interna: alcuni sono più tradizionali, altri invece sfruttano i meccanismi dei nuovi ambienti digitali e collaborativi.

Una delle strategie migliori è integrare i diversi tool a disposizione:

- Telefono
- Riunioni
- Mailing List e/o Newsletter
- Servizi di messaggeria istantanea (*whatsapp*, *Microsoft Teams*, *Skype*, altri software)
- Cartellonistica interna e bacheche
- Circolari (o comunicazioni di servizio)
- Social network aziendale
- Sistemi di intelligenza artificiale

4.2 Comunicazione sui temi oggetto del Sistema di Gestione Integrato per la Parità, l'Inclusione e il Benessere organizzativo (SPIB)

Il Gruppo predispone e aggiorna un Piano di comunicazione relativo al proprio impegno sui temi della parità di genere, inclusione, conciliazione, welfare, caregiver, retribuzione e prevenzione di molestie, discriminazioni e abusi . Nel Piano sono specificati:

- **oggetto della comunicazione**: l'Organizzazione basa la propria comunicazione interna ed esterna (marketing, pubblicità) sulla responsabilità (evitando di alimentare stereotipi di genere o di altra natura, assicurando monitoraggio sulle strategie di marketing, impegnandosi a diffondere messaggi positivi, utilizzando sempre un linguaggio rispettoso, inclusivo e non dicriminatorio);
- **destinatari della comunicazione** (personale, fornitori e partner, istituzioni, pazienti, altri portatori di interesse, es. rappresentanze sindacali);
- **frequenza della comunicazione**;
- **modalità di comunicazione/supporto: l**e modalità utilizzate possono variare sulla base del target a cui si riferiscono, al fine di rendere realmente accessibile a tutte le persone il messaggio comunicato;
- **responsabilità** da attribuire come da tabella in calce.

A tutto il personale vengono ricordati periodicamente quali siano i comportamenti auspicati e quale sia il linguaggio da usare al fine di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso della diversità di genere e delle diversità in generale.
La comunicazione interna può comprendere anche le segnalazioni di eventuali situazioni non consone ad un ambiente inclusivo.
Le comunicazioni interne riguardano anche aspetti e azioni finalizzati a garantire l'equilibrio vita-lavoro rivolte a tutto il personale, o accordi specifici per consentire il lavoro *part-time* a chi ne faccia richiesta.
La comunicazione riguarda altresì, le riunioni di lavoro che saranno tenute in orari compatibili con la conciliazione dei tempi di vita familiare e personale, in modo che ad esse, possano partecipare anche i lavoratori e lavoratrici *part-time* o con contratti di lavoro flessibili.

4.3 Comunicazione esterna: verso e in arrivo

La comunicazione verso l'esterno, così come tutti i canali *digital* (social networks, newsletter, website) del Gruppo e gli strumenti di promozione commerciale (presentazioni, brochure, etc.) sono gestiti direttamente dalla Funzione Comunicazione e Ufficio Stampa.
La funzione garantisce il coordinamento di tutte le iniziative di comunicazione verso l'esterno con l'obiettivo di monitorare l'efficacia delle varie attività.

Nella comunicazione esterna in arrivo, qualora vi sia necessità di risposta, la stessa sarà effettuata per iscritto e la relativa valutazione sarà quanto più tempestiva possibile al fine di consentire un'efficace analisi ed una pronta definizione di eventuali azioni di rimedio, garantendo il coinvolgimento delle figure interessate.

Il Gruppo nelle comunicazioni mira alla trasparenza sui presidi di sistema e sui canali di ascolto/segnalazione nonchè alla riservatezza e tutela dei dati personali nelle comunicazioni che trattano persone, segnalazioni o situazioni sensibili.

5. RUOLI E RESPONSABILITÀ

RUOLO	RESPONSABILITÀ
Capogruppo	Cura le comunicazioni con contenuti strategici e comunicazioni istituzionali rilevanti.
Responsabile Sistema Gestione Integrato	coordina le comunicazioni di sistema, verifica coerenza con requisiti, KPI, piano strategico e riesame.
Comitato Guida	propone contenuti, valuta efficacia.
Direzione Risorse Umane	gestisce comunicazioni HR, onboarding, formazione, genitorialità, caregiver, welfare, selezione, carrier, trasparenza retributiva contribuisce e al coinvolgimento del personale.
Comunicazione/Marketing ove presente	cura canali esterni, sito, materiali, eventi e coerenza del linguaggio pubblico.
Responsabili di funzione/sede	assicurano la diffusione ai team, anche in presenza di turni, part-time o personale non sempre raggiungibile tramite canali digitali.
Personale	riceve le informazioni, partecipa agli strumenti di ascolto e può proporre feedback/miglioramenti.

6. PIANO DI COMUNICAZIONE

Il Piano di Comunicazione costituisce il documento operativo attraverso cui sono pianificati oggetto, destinatari, canale, frequenza, responsabilità ed evidenza delle comunicazioni.

Il Piano di comunicazione è redatto dalla Direzione Risorse Umane e approvato dal Comitato Guida ed è diffuso a tutti gli aventi diritto.

Il Piano deve essere aggiornato ogni volta che intervengano modifiche rilevanti a perimetro, politiche, procedure, KPI, Piano Strategico o requisiti normativi.

7. LINGUAGGIO INCLUSIVO E ACCESSIBILITÀ

Il Gruppo promuove l'utilizzo di un linguaggio rispettoso, chiaro, inclusivo e non discriminatorio, evitando il ricorso sistematico al maschile sovraesteso quando possa oscurare o escludere soggettività differenti. È preferibile utilizzare forme collettive, neutre o impersonali, ove compatibili con chiarezza, leggibilità e correttezza grammaticale.

Le comunicazioni devono essere pianificate considerando la fruibilità da parte di personale turnista, part-time, assente per congedi, rientrante da assenze lunghe, con responsabilità di cura o con difficoltà di accesso ai canali digitali. Ove necessario, si ricorre a più canali: e-mail, portale/intranet, bacheche, riunioni, newsletter, materiali affissi, briefing di funzione, formazione e comunicazioni individuali.

8. COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE E DI SISTEMA

COMUNICAZIONE	CRITERIO
Informativa annuale sulla parità di genere	secondo normativa applicabile e requisiti di certificazione.
Rapporto periodico sulla situazione del personale maschile e femminile	ove applicabile, secondo D.Lgs. 198/2006 e successive modifiche.
Aggiornamento delle politiche	a ogni revisione o modifica sostanziale.
Avanzamento KPI e Piano Strategico	almeno annualmente, in forma aggregata e con tutela della riservatezza.
Aggiornamenti normativi e procedurali	quando impattano ruoli, diritti, canali, processi o strumenti.

9. COINVOLGIMENTO, ASCOLTO E FEEDBACK

Il coinvolgimento delle parti interessate è garantito mediante focus group, incontri, canali di segnalazione, attività formative e consultazioni mirate. Gli strumenti di ascolto devono consentire la raccolta di bisogni e criticità su parità, inclusione, conciliazione vita-lavoro, carichi di cura, turnistica, welfare, comunicazione, benessere organizzativo e sicurezza psicologica.

10. INTERFACCE DOCUMENTALI

- PRO DEI 3.M01 - Piano di Comunicazione e Stakeholder
- PRO DEI 02 - Rilevazione condotte discriminatorie e segnalazioni
- PRO DEI 05 - Riesame della Direzione
- Piano Strategico
- Manuale SIPIB