POLITICA RETRIBUTIVA E TRASPARENZA SALARIALE DI GRUPPO

Rev.	Data	Motivazione	Redazione	Validazione	Approvazione / adozione	Distribuzione
1	1/10/2026	Seconda emissione. Revisione e aggiornamento del documento con integrazione dei presidi relativi a parità di genere, DE&I, conciliazione vita-lavoro, trasparenza retributiva, prevenzione dei rischi psicosociali e miglioramento continuo.	Direzione Risorse Umane	Comitato Guida	Tutte le Società	Interna

INDICE

N.	Sezione
1	Scopo e ambito
2	Ambito di applicazione
3	Principi generali
4	Criteri retributivi
5	Trasparenza salariale nei processi di selezione
6	Progressione economica e componenti retributive
6.1	Retribuzione fissa
6.2	Retribuzione variabile
6.3	Benefit aziendali
7	Monitoraggio gender pay gap
8	Gestione degli scostamenti
9	Responsabilità, riesame e miglioramento
Allegato	Piano di Strutturazione Retributiva per la Dirigenza

1. SCOPO

La presente Politica definisce i principi e i criteri con cui il GRUPPO governa le decisioni retributive, la trasparenza salariale, l'equità remunerativa, il monitoraggio dei differenziali di genere e la gestione degli eventuali scostamenti non giustificati. La Politica si applica, secondo pertinenza, ai processi di selezione, assunzione, inquadramento, revisione retributiva, attribuzione di indennità, premi, benefit, welfare, progressione economica, promozione, mobilità e cessazione del rapporto.

La Politica Retributiva favorisce l'attrazione, la motivazione e la fidelizzazione delle persone, promuovendo un contesto lavorativo inclusivo in cui le logiche di riconoscimento economico risultino chiare e comprensibili.

2. AMBITO DI APPLICAZIONE

La presente Politica si applica al Gruppo San Raffaele, per "Gruppo" si intende la holding, le società controllate e Finanziaria Tosinvest S.p.A., con particolare riferimento alle strutture comprese nel perimetro di certificazione del sistema di gestione della parità di genere.

Rientrano nel campo di applicazione tutte le persone dipendenti, a prescindere dalla tipologia di contratto, nonché le diverse aree organizzative e i livelli di inquadramento previsti dai CCNL applicati.

Le linee guida descritte nella presente Politica rappresentano un quadro di riferimento generale, che può essere declinato, ove necessario, dalle singole strutture operative nel rispetto dei principi di equità, trasparenza e parità di genere

3. PRINCIPI GENERALI

La Politica Retributiva del Gruppo si fonda su alcuni principi di base, che guidano tutte le scelte in materia di trattamenti economici:

- neutralità rispetto al genere e a caratteristiche personali non pertinenti al ruolo;
- oggettività, trasparenza, tracciabilità e coerenza con i profili professionali;
- equità interna tra ruoli comparabili e coerenza con responsabilità, competenze, esperienza, complessità e contributo;
- rispetto dei contratti collettivi, della normativa applicabile e delle procedure interne;
- prevenzione di differenziali retributivi non giustificati e miglioramento continuo dei presidi di controllo.

Particolare attenzione il Gruppo la presta alle meritocrazia ed in particolare le componenti retributive, fisse e variabili, sono correlate alla professionalità, alle competenze e al contributo espresso dalla persona nello svolgimento del proprio ruolo, in un'ottica di valorizzazione del merito. Nella valutazione vengono considerati, tra gli altri, la coerenza tra ruolo assegnato e competenze possedute, il livello di autonomia operativa, la responsabilità affidata e la qualità complessiva della prestazione.
La meritocrazia non è intesa in senso competitivo, ma come strumento per riconoscere il contributo di ciascuno, mantenendo l'equilibrio tra esigenze organizzative e sostenibilità economica.

4. CRITERI RETRIBUTIVI

La determinazione della retribuzione iniziale e delle successive variazioni tiene conto di criteri oggettivi e documentabili: livello contrattuale, ruolo, responsabilità, complessità, competenze tecniche e trasversali,

esperienza pertinente, prestazione, risultati, mercato di riferimento ove disponibile, condizioni contrattuali applicabili, turnistica, reperibilità, indennità e ulteriori elementi connessi alla mansione.

Non costituiscono criteri ammissibili il genere, lo stato civile, la gravidanza, la maternità o paternità, le responsabilità di cura, l'età non pertinente al ruolo, l'origine, l'identità personale, l'orientamento affettivo o sessuale, la disabilità o altre condizioni personali non connesse alla prestazione lavorativa.

5. TRASPARENZA SALARIALE NEI PROCESSI DI SELEZIONE

Il Gruppo pone particolare attenzione affinchè:

- gli annunci e le comunicazioni di selezione siano formulati con linguaggio inclusivo e neutro;
- ove previsto e applicabile, prima dell'eventuale colloquio o comunque in tempo utile, siano rese disponibili informazioni sulla retribuzione iniziale o sulla fascia retributiva prevista per la posizione;
- non siano richieste informazioni sulla retribuzione percepita nei rapporti di lavoro attuali o precedenti;
- le aspettative economiche eventualmente espresse dalla persona candidata non sostituiscono la valutazione basata sui criteri oggettivi del ruolo;
- le decisioni finali siano motivate e tracciabili, con riferimento ai requisiti professionali e organizzativi della posizione.

6. PROGRESSIONE ECONOMICA E COMPONENTI RETRIBUTIVE

Le progressioni economiche, gli avanzamenti di livello, le indennità, i premi, la retribuzione variabile, i benefit e le misure di welfare sono attribuiti sulla base di criteri coerenti con ruolo, responsabilità, competenze, prestazione, risultati, disponibilità organizzative effettivamente richieste e regole contrattuali o aziendali applicabili.

La struttura retributiva del Gruppo si compone principalmente di retribuzione fissa, eventuale retribuzione variabile e benefit aziendali, definiti nel rispetto dei principi richiamati e delle disposizioni contrattuali e legislative vigenti.

6.1 Retribuzione fissa

La retribuzione fissa è determinata in funzione del livello contrattuale previsto dal CCNL applicato, della mansione svolta, delle responsabilità assegnate e del posizionamento all’interno della struttura organizzativa, competenze, impatto sull’organizzazione e livello di rischio gestito.

Essa rappresenta la componente stabile e continuativa del trattamento economico e garantisce il riconoscimento del ruolo ricoperto, delle competenze richieste e del contributo atteso dalla posizione.

6.2 Retribuzione variabile

La retribuzione variabile, ove prevista, costituisce una componente non automatica e può essere collegata al raggiungimento di obiettivi o alla valutazione complessiva della performance, nel rispetto di criteri non discriminatori.

L’eventuale riconoscimento di quote variabili avviene in coerenza con le politiche e i regolamenti aziendali, tenendo conto dell’andamento generale della struttura o del servizio e del contesto organizzativo.

6.3 Benefit aziendali

I benefit aziendali possono comprendere misure di welfare, forme di flessibilità organizzativa coerenti con le esigenze di servizio.

La concessione dei benefit avviene nel rispetto dei principi di equità e non discriminazione, valutando le specificità dei ruoli e le esigenze operative delle singole strutture.

La fruizione di congedi, permessi, misure di conciliazione, part-time, flessibilità, lavoro agile ove applicabile, maternità, paternità o responsabilità di cura non può determinare penalizzazioni retributive o di carriera non giustificate da criteri oggettivi e documentabili.

7. MONITORAGGIO GENDER PAY GAP

Il GRUPPO monitora periodicamente i dati retributivi, ove possibile e consentito in forma aggregata e disaggregata per genere, categoria omogenea, livello, ruolo, sede/funzione e componenti fisse, variabili e complementari. Il monitoraggio deve distinguere tra scostamenti giustificati da elementi oggettivi e scostamenti da approfondire.

Area di monitoraggio	Esempi di evidenze
Retribuzione fissa	Minimi contrattuali, superminimi, livelli, inquadramenti, anzianità e ruolo.
Componenti variabili	Premi, bonus, MBO, produttività, risultato o presenza, ove applicabili.
Indennità e maggiorazioni	Turni, reperibilità, notturno, festivo, responsabilità o funzione.
Benefit e welfare	Accesso, criteri, fruizione e copertura delle misure disponibili.
Progressioni	Passaggi di livello, promozioni, mobilità, incarichi e revisioni economiche.

8. GESTIONE DEGLI SCOSTAMENTI

In presenza di differenziali o anomalie, il GRUPPO analizza cause, basi dati, categorie di confronto, criteri applicati e impatti. Quando lo scostamento non risulta giustificato da criteri oggettivi e neutri, sono definite azioni correttive o di miglioramento con responsabilità, scadenze, evidenze e monitoraggio di efficacia.

Gli esiti del monitoraggio alimentano Piano Strategico, Riesame della Direzione, audit interni, Piano di miglioramento, informativa agli organi competenti ove prevista e comunicazione interna secondo le regole definite.

9. RESPONSABILITÀ, RIESAME E MIGLIORAMENTO

Ruolo/Funzione	Responsabilità
Organo Amministrativo	Approva la Politica, assicura risorse e indirizzo strategico.
HR / Controllo di gestione	Gestisce dati, criteri, evidenze e applicazione operativa delle decisioni retributive.
Responsabili di funzione	Propongono valutazioni coerenti con ruoli, risultati e responsabilità, evitando bias o trattamenti non oggettivi.
RSGPG / Comitato Guida	Monitora impatti su parità di genere, KPI, scostamenti e azioni di miglioramento.
Compliance	Supporta il rispetto di normativa, riservatezza, protezione dati e correttezza documentale.

La Politica è riesaminata in occasione di cambiamenti normativi, organizzativi, contrattuali, di sistema o di perimetro.

Allegati:

Piano di Strutturazione Retributiva per la Dirigenza