MANUALE DEL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO PER LA PARITA' L'INCLUSIONE E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO (SIPIB)

REDAZIONE, VERIFICA ED APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO			
	NOME	**RUOLO**	**FIRMA**
Redatta da:	Dott. Diego Giorgini	Responsabile del Sistema di Gestione Integrato	Firmato digitalmente
Verificato da:	Dott. Diego Giorgini	Direttore Risorse Umane	Firmato digitalmente
Approvato da:	Carlo Trivelli	Presidente Comitato Guida	Firmato digitalmente

REVISIONE N.	DATA	MOTIVO DELL'AGGIORNAMENTO
00	01.04.2025	Prima emissione
01	01.10.2025	Aggiornamento delmanuale a seguito di variazioni Soietarie e organizzative
02	02.10.2026	Aggiornamento della Manuale per integrazione riferimenti UNI/PdR 192:2026, trasparenza retributiva.

INDICE

1. Scopo e campo di applicazione
2. Contesto organizzativo, perimetro e sedi
3. Riferimenti normativi e documentali
4. Termini, definizioni e acronimi
5. Responsabilità, autorità e governance del Sistema
6. Politica, obiettivi e Piano Strategico
7. Comitato Pari Opportunità e raccordo con la conciliazione vita-lavoro
8. Informazioni documentate, procedure e registrazioni
9. Ciclo di vita delle Risorse Umane
10. Genitorialità, caregiver, welfare e conciliazione vita-lavoro
11. Trasparenza retributiva, equità salariale e progressioni
12. Prevenzione di discriminazioni, molestie, abusi e violenze
13. Risk management in ottica di genere e raccordo DVR
14. Relazioni con gli stakeholder e comunicazione
15. KPI, monitoraggio e reporting
16. Audit interni, riesame e miglioramento continuo
17. Gestione non conformità, segnalazioni, reclami e azioni correttive
18. Allegati e registrazioni richiamate

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente Manuale descrive il Sistema di Gestione Integrato per la parità l'inclusione e il benessere organizzativo (SIPIB o Sistema di Gestione Integrato) del Gruppo (per Gruppo si intende il Gruppo San Raffaele e Finanziaria Tosinvest S.p.A.) per presidiare i temi di diversità, equità, inclusione, parità di genere, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo e prevenzione di condotte discriminatorie, molestie, abusi e violenze nei luoghi di lavoro.

Il Manuale ha lo scopo di definire l'architettura del Sistema di Gestione Integrato, le responsabilità, le interazioni tra processi, le modalità di pianificazione, attuazione, monitoraggio, verifica e miglioramento, nonché il raccordo con le procedure, le politiche, i piani, i registri e le evidenze utilizzate per dimostrare la conformità ai requisiti applicabili.

Il SIPIB è impostato secondo una logica di miglioramento continuo e si fonda su: ascolto strutturato delle persone e delle parti interessate; analisi dei dati disaggregati ove applicabile; monitoraggio dei KPI; gestione dei rischi e delle opportunità; pianificazione strategica; audit interni; riesame periodico; gestione delle non conformità e delle azioni correttive.

Il Manuale si applica alle funzioni, ai processi, alle sedi e alle legal entity rientranti nel perimetro del Sistema di Gestione Integrato, secondo quanto riportato nel certificato vigente, nell'elenco documenti, negli organigrammi e nei documenti organizzativi controllati.

Le misure sono applicate nel rispetto della normative, del CCNL, degli accordi applicabili, della sicurezza sul lavoro, della protezione dei dati, della continuità dei servizi e dei principi di equità e non discriminazione

2. CONTESTO ORGANIZZATIVO

Il Gruppo opera in un contesto complesso, multi-sede e caratterizzato da processi sanitari, socio-sanitari, assistenziali, amministrativi, direzionali e di supporto. La numerosità delle persone coinvolte, la presenza di personale anche turnista e la pluralità delle funzioni rendono necessario un sistema documentato, trasversale e verificabile.

Ai fini del presente Manuale, il perimetro organizzativo comprende la sede centrale/direzionale, le strutture operative, le funzioni HR e amministrative di coordinamento, le funzioni di supporto, le eventuali strutture sanitarie e socio-sanitarie ricomprese nel perimetro certificativo e le parti interessate interne ed esterne rilevanti.

Ambito	Descrizione
Sede centrale / funzioni di coordinamento	Sede legale, direzione, risorse umane, compliance, comunicazione, controllo di gestione e funzioni corporate e legale.
Strutture sanitarie e socio-sanitarie	Presidi e unità operative soggette a coordinamento organizzativo e applicazione del Sistema di Gestione Integrato.
Personale sanitario, assistenziale e tecnico	Popolazione professionale soggetta anche a turnistica, continuità assistenziale, esposizione a rischi psicosociali, aggressioni da terzi e bisogni specifici di conciliazione.
Personale amministrativo e direzionale	Popolazione professionale soggetta a specifici rischi psicosociali, possibilità di flessibilità, lavoro agile ove applicabile e sistemi di valutazione.
Collaboratori, liberi professionisti, fornitori e partner	Parti professionali soggette alle medesime condotte rispettose delle altre categorie professionali, tutela della dignità, adeguata comunicazione e requisiti contrattuali/etici.

La declinazione puntuale delle legal entity e delle sedi è coincide con il Gruppo societario San Raffaele a cui si aggiunge la Finanziaria Tosinvest S.p.A. Eventuali variazioni del perimetro sono valutate dal Responsabile del Sistema di gestione Integrato (RSGI) e dal Comitato Guida e sono oggetto di riesame.

3. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTALI

Il Sistema di Gestione Integrato tiene conto dei requisiti cogenti, contrattuali e applicabili, nonché dei riferimenti tecnici adottati dal Gruppo. L'elenco seguente costituisce base di riferimento e deve essere mantenuto aggiornato tramite l'elenco normativa applicabile o registro dei requisiti normativi.

Riferimento	Contenuto / rilevanza per il Sistema
UNI/PdR 125:2022	Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere e adozione di specifici KPI inerenti alle

Riferimento	Contenuto / rilevanza per il Sistema
	politiche di parità di genere nelle organizzazioni.
UNI/PdR 192:2026	Sistema di gestione per la conciliazione vita familiare-lavoro: governance, analisi dei bisogni, politica, piano strategico, comunicazione, KPI, audit, revisione periodica e miglioramento.
UNI ISO 30415:2021	Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione.
UNI EN ISO 19011	Linee guida per audit di sistemi di gestione.
D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198	Codice delle pari opportunità tra uomo e donna.
L. 5 novembre 2021, n. 162	Modifiche al Codice delle pari opportunità e disposizioni in materia di parità di genere in ambito lavorativo.
DPCM 29 aprile 2022	Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere e coinvolgimento rappresentanze sindacali e Consigliere/i di parità.
D.Lgs. 26 marzo 2001, n. 151	Testo unico in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità.
D.Lgs. 30 giugno 2022, n. 105	Attuazione della Direttiva UE 2019/1158 sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per genitori e prestatori di assistenza.
Direttiva UE 2023/970	Rafforzamento dell'applicazione del principio della parità retributiva tra uomini e donne attraverso trasparenza retributiva e meccanismi di applicazione.

Riferimento	Contenuto / rilevanza per il Sistema
D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96	Attuazione della Direttiva UE 2023/970 in materia di trasparenza retributiva e parità retributiva.
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e s.m.i.	Tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, inclusa la valutazione di tutti i rischi e delle differenze di genere.
Convenzione ILO n. 190 e Raccomandazione ILO n. 206	Eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro.
L. 15 gennaio 2021, n. 4	Ratifica ed esecuzione della Convenzione ILO n. 190.
Regolamento UE 2016/679 e D.Lgs. 196/2003 e s.m.i.	Protezione dei dati personali.
CCNL applicabili	Disciplina del rapporto di lavoro, inquadramenti, diritti, doveri, congedi, istituti contrattuali e trattamenti retributivi.
Codice Etico, Modello 231 e sistema whistleblowing	Riferimenti interni per condotte, segnalazioni, prevenzione di comportamenti non etici e gestione delle violazioni.

4. TERMINI, DEFINIZIONI E ACRONIMI

Termine	Definizione operative
Addetto/a	Persona occupata nell'unità giuridica o nel perimetro organizzativo, a tempo pieno, parziale o con diversa forma contrattuale ammessa, anche temporaneamente assente.
Caregiver / prestatore di assistenza	Persona che presta assistenza o cura a familiari o persone conviventi/non autosufficienti secondo la

Termine	Definizione operative
	disciplina applicabile e le politiche organizzative.
Comitato Guida	Organo trasversale incaricato di presidiare le politiche, obiettivi, piano strategico, KPI, comunicazione, segnalazioni e miglioramento del Sistema di Gestione Integrato.
Conciliazione vita-lavoro	Capacità organizzativa di favorire equilibrio tra sfera professionale, vita familiare, responsabilità di cura, bisogni personali e continuità del servizio.
DE&I	Diversità, equità e inclusione.
Discriminazione	Assenza di pari opportunità e trattamento, diretta o indiretta, fondata su genere o altre caratteristiche personali tutelate o rilevanti.
Equità retributiva	Applicazione di criteri oggettivi, neutrali e verificabili in materia di retribuzione, inquadramento, componenti accessorie, benefit e progressioni.
Evento sentinella	Fatto, dato o evidenza che può indicare una criticità organizzativa o un rischio emergente, ad esempio segnalazioni, reclami, assenteismo anomalo, turnover, aggressioni, molestie, gap retributivi.
Intersezionalità	Interazione tra più dimensioni della diversità che può incidere sulle esperienze lavorative e sui rischi di esclusione o penalizzazione.
KPI	Indicatore chiave di prestazione utilizzato per misurare obiettivi, avanzamento, efficacia e

Termine	Definizione operative
	miglioramento.
Molestia / abuso / violenza	Comportamenti indesiderati, offensivi, umilianti, intimidatori o lesivi della dignità, integrità, salute fisica o psicologica della persona.
RSGI	Responsabile del Sistema di Gestione Integrato.
Trasparenza retributiva	Disponibilità di informazioni, criteri e processi che consentono di comprendere la definizione della retribuzione, dei livelli, delle progressioni e degli scostamenti.

5. RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E GOVERNANCE DEL SISTEMA

Il Gruppo San Raffaele rappresenta un punto di riferimento nel campo della tutela della salute, della ricerca scientifica e dell'assistenza, posizionandosi tra i leader di settore in Italia. Con una rete di strutture che offre oltre 4.000 posti letto e un organico di circa 4.000 professionisti, il Gruppo San Raffaele fornisce un'ampia gamma di servizi sanitari di eccellenza.

Fin dagli anni Ottanta, San Raffaele S.p.A. ha perseguito l'obiettivo dell'eccellenza sanitaria, adottando tecnologie avanzate e collaborando con specialisti altamente qualificati. Questa visione ha permesso di rivoluzionare l'approccio alla riabilitazione, in ambiti che spaziano dal neuromotorio al cardiovascolare, fino alla riabilitazione pediatrica e geriatrica, contribuendo in modo significativo sia dal punto di vista clinico che scientifico.

La rete di strutture integrate del Gruppo San Raffaele copre un ampio spettro di servizi, dalla riabilitazione alla socio-assistenza, dalla lungodegenza agli hospice. Le patologie trattate includono malattie neurodegenerative come Alzheimer e Parkinson, malattie cardiovascolari, respiratorie e disabilità dello sviluppo. Il supporto diagnostico è garantito da una vasta rete di poliambulatori specialistici, dotati delle più avanzate tecnologie. La Finanziaria Tosinvest S.p.A., invece svolge le attività di finanza accentrata dell'intero Gruppo ed offre i propri servizi e la propria consulenza a tutte le Società del Gruppo stesso.

Il Comitato per le Pari Opportunità (ora Comitato Guida) ha nominato come Responsabile del Sistema di Gestione Integrato (RSGI) del Gruppo, il Direttore delle Risorse Umane della Holding San Raffaele S.p.A. con lo scopo di assicurare che il Sistema di Gestione Integrato sia implementato in conformità della

UNI/PdR 125:2022 ed In conformitò della UNI/PdR 192:2026 da tutte le Società del Gruppo nel perimetro. Nello specifico, il Direttore Delle Risorse Umane coordina e gestisce tutti gli uffici delle Risorse Umane ubicati presso le singole Società controllate direttamente della Holding nella quale presta servizio, e laddove necessario gestisce direttamente le risorse mediante contratti di outsourcing.

Ruolo/Funzione	Responsabilità principali
Organo Amministrativo Società Capogruppo	Approva indirizzi strategici, presiede o partecipa al riesame secondo l'assetto organizzativo.
Direzione Risorse Umane	Presidia i processi HR lungo l'intero ciclo di vita della persona: selezione, assunzione, onboarding, formazione, sviluppo, retribuzione, genitorialità, welfare, flessibilità, uscita.
RSGI	Coordina il Sistema di Gestione Integrato, monitora documenti e registrazioni, KPI, audit, riesame, azioni di miglioramento e raccordo con il Comitato Guida.
Comitato Guida	Verifica attuazione e rispetto di politica e obiettivi, contribuisce al Piano Strategico, monitora KPI, segnalazioni, comunicazione, formazione e miglioramento.
HR e Controllo di Gestione	Raccolgono e validano dati aggregati e informazioni necessarie al monitoraggio del Sistema di Gestione Integrato.
RSPP, Medico Competente, RLS/RLST	Contribuiscono, per competenza, al raccordo tra Sistema di Gestione Integrato, DVR, rischi psicosociali, differenze di genere e prevenzione di violenze/molestie.
Responsabili di funzione / struttura	Applicano politiche e procedure, supportano la

Ruolo/Funzione	Responsabilità principali
	diffusione delle comunicazioni, raccolgono fabbisogni e garantiscono il rispetto dei principi.
Tutto il personale	Contribuisce al mantenimento di un ambiente inclusivo e rispettoso, segnala eventuali criticità e partecipa alle attività formative e informative.

6. POLITICA, OBIETTIVI E PIANO STRATEGICO

Il Gruppo all'interno del Sistema di gestione integrato, in conformità con la Unipdr 125:2022 e la Unipdr 192:2026 ha implementato 3 Politiche differenti:

1. Politica sulla diversità, equità, inclusione parità di genere conciliazione vita-lavoro e trasparenza retributiva
2. Politica sulla genitorialità, caregiver e conciliaizone vita-lavoro
3. Politica retributiva e trapsarenza salariale

La politica cardine del Sistema di Gesitone Integrato è la **Politica sulla diversità, equità, inclusione parità di genere conciliazione vita-lavoro e trasparenza retributiva** delinea i principi e gli impegni del Gruppo su queste tematiche. Questi principi sono una priorità nei processi di gestione delle aziende del Gruppo e sono fondamentali per la creazione di una cultura aziendale che rispetti l'unicità di ogni persona e promuova una cultura collaborativa, inclusiva e plurale, mediante:

- Consapevolezza: organizzare momenti educativi, eventi, formazione e dialogo per favorire la comprensione e la conoscenza delle dimensioni della diversità e costruire una cultura più inclusiva.
- Processi e politiche: evolvere tutti gli attuali processi del ciclo di vita delle risorse umane per garantire l'inclusività e l'assunzione di decisioni imparziali a tutti i livelli dell'organizzazione, la conciliazione vita-lavoro e il welfare.
- Obiettivi e dati: sviluppare obiettivi chiari facendo leva su dati e metriche, misurando i risultati e i progressi con sistematicità.

La sopracitata Politica cardine si integra ed è coerente con il Codice Etico e il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 adottato da ciascuna azienda del Gruppo e pertanto si applica a tutte

le Società e tutto il personale ed ai collaboratori. Il Gruppo si impegna inoltre a garantire che i suoi fornitori e partner abbraccino i principi della Politica (in linea con il Codice Etico).
La Politica Integrata del Gruppo è coerente con:

- il contesto di riferimento delle aziende del Gruppo;
- le esigenze e le aspettative delle parti interessate;
- le strategie aziendali;
- i requisiti cogenti

La Politica cardine si applica in modo trasversale a tutto il Gruppo e con il supporto delle competenze del RSGI e del Comitato Guida, indirizza i singoli processi in merito alla necessità di attivare specifiche azioni e/o interventi migliorativi, utili ad assicurare il pieno rispetto e la valorizzazione dei principi declinati all'interno della stessa, nel contesto organizzativo.
La Politica cardine e i suoi aggiornamenti sono comunicati a tutto il personale, anche mediante apposite e specifiche sessioni formative in funzione degli ambiti di operatività, dei ruoli e delle responsabilità, ed è resa disponibile sul Portale ADP , sul Portale Compliance, sul Portale Pari Opportunità e sul sito internet aziendale, affinché ci sia piena consapevolezza alla promozione dei principi in essa riportati presso tutti gli stakeholder, come parte integrante del sistema dei valori del Gruppo.

Le Politiche sono oggetto di revisione periodica sulla base degli accadimenti, dei cambiamenti e dei risultati dei monitoraggi e delle verifiche.

Per quanto concerne gli obiettivi, gli stessi vengono formalizzati all'interno del Piano Strategico e definiti dal Compitato Guida. Nel definire gli obiettivi il Comitato Guida prende in considerazione, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- analisi demografica e dati della forza lavoro, ove possibile disaggregati per genere, inquadramento, sede, funzione e tipologia contrattuale;
- risultati di audit interni, audit di parte terza, riesami, survey, segnalazioni, reclami e non conformità;
- stato di avanzamento del Piano Strategico precedente e decisione su azioni concluse, riproposte, sostituite, potenziate o superate;
- punteggi KPI, indicatori di processo e indicatori di efficacia;
- esigenze di conciliazione, genitorialità, caregiver, welfare, flessibilità e benessere organizzativo;

- rischi e opportunità risultanti dal raccordo DVR/SGI;
- evoluzioni normative e requisiti applicabili, inclusi trasparenza retributiva e conciliazione vita familiare-lavoro

7. COMITATO GUIDA E RACCORDO CON LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Il Comitato Guida (ex Comitato Pari Opportunità) è un presidio collegiale, trasversale e indipendente incaricato di sostenere l'efficace adozione e applicazione del Sistema di Gesitone Integrat. La composizione è definita da apposito atto di nomina, regolamento o verbale, e deve risultare adeguata rispetto alla dimensione, al perimetro, alle sedi, alle funzioni e alle popolazioni aziendali coinvolte.

Ove previsto, il Comitato può svolgere anche funzioni di gruppo di lavoro interno per il presidio dei temi di conciliazione vita familiare-lavoro, genitorialità, responsabilità di cura, welfare, flessibilità organizzativa e monitoraggio delle relative azioni, in coerenza con il Sistema di Gestione Integrato e con i requisiti della Unipdr 192:2026.

Il Comitato risponde e riporta all' Organo Amministrativo di ciascuna Società nel perimetro di applicazione del SIPIB. Il Presidente del Comitato è eletto tra i suoi componenti. I componenti del Comitato sono tenuti a mantenere riservate le informazioni, notizie o dati personali acquisiti nel corso delle loro attività impegnandosi a non comunicarli e divulgarli a terzi. Possono essere nominati nuovi componenti, anche per sopperire ad eventuali rinunce.

Le società del Gruppo si impegnano a:

- fornire al Comitato Guida, in caso di necessità e su previa richiesta dello stesso, i mezzi finanziari, gli strumenti e le risorse, anche umane sia interne che i outsourcing, per permettere ad esso lo svolgimento dei propri compiti;
- coinvolgere tempestivamente e adeguatamente il Comitato per le questioni riguardanti il tema delle pari opportunità;
- garantire che il Comitato possa svolgere il proprio incarico in piena autonomia e indipendenza e non assegnando allo stesso altri compiti e funzioni che possano dare adito a un conflitto di interesse

Per ogni ulteriore specifica sui compiti e l'organizzazione interna del Comitato Guida, si rinvia al Regolamento del Comitato Guida.

8. INFORMAZIONI DOCUMENTATE, PROCEDURE E REGISTRAZIONI

La documentazione del Sistema di Gestione Integrato comprende manuale, politiche, procedure, moduli, registri, piani, report, verbali, evidenze e documenti di origine interna o esterna necessari a dimostrare la conformità e l'efficacia del Sistema stesso.

Categoria	Funzione
Manuale del Sistema	Descrive campo di applicazione, governance, processi, controlli e raccordi tra i documenti.
Politiche	Definiscono impegni e principi su DE&I, parità, conciliazione, genitorialità, caregiver e trasparenza retributiva.
Piano Strategico	Formalizza obiettivi, azioni, KPI, risorse, responsabilità, tempi ed evidenze.
Piano Comunicazione	Definisce cosa comunicare, a chi, con quale canale, frequenza, responsabilità ed evidenza.
Procedure operative	Regolano gestione documenti, segnalazioni, comunicazione, NC, riesame, genitorialità, HR, promozioni, audit e altri processi.
Registrazioni	Forniscono evidenza di attuazione: verbali, report, checklist,, comunicazioni, formazione, audit, riesami.

9. CICLO DI VITA DELLE RISORSE UMANE

Il Sistema di Gestione Integrato presidia l'intero ciclo di vita delle persone, dalla pianificazione del fabbisogno alla cessazione del rapporto, assicurando che processi, prassi e decisioni siano coerenti con i principi di imparzialità, pari opportunità, non discriminazione, conciliazione vita lavoro, trasparenza e tutela della dignità. Il ciclo di vita di gestione delle risorse umane è un concetto che descrive le fasi principali del coinvolgimento di un individuo in un'organizzazione dal momento in cui entra a farne parte a quando ne esce. Descrive inoltre le responsabilità organizzative per la gestione delle persone in ogni fase principale. Vi sono implicazioni lungo l'intero ciclo di vita di gestione delle risorse umane, che richiedono un approccio di miglioramento continuo della pianificazione, esecuzione, controllo e revisione dei risultati e degli impatti di politiche, processi e pratiche relativi a tutte le fasi del ciclo.

Il Gruppo si impegna a non attuare o dare sostegno ad alcuna forma di discriminazione nell'assunzione, retribuzione, accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, sulla base di razza e/o origine etnica, colore della pelle, sesso, orientamento sessuale, identità di genere, disabilità, età, religione, opinioni politiche, ascendenza nazionale o estrazione sociale, genitorialità o caregiving, nonché qualsiasi altra forma di condizione che possa dare origine a discriminazione. I lavoratori possono segnalare situazioni anomale attraverso una procedura di segnalazione dedicata. È stato implementato un canale specifico per prevenire e gestire eventuali casi di abusi o comportamenti inappropriati all'interno di ciascuna azienda del gruppo. Il Gruppo non permette comportamenti discriminatori di alcun genere da parte del personale durante tutte le fasi del rapporto di lavoro.

Nel caso di necessità di assunzione il/la responsabile della funzione richiedente comunica all'Ufficio Risorse Umane di riferimento il profilo da ricercare; la selezione dei profili (OSS, infermieri, ausiliari) viene fatta direttamente dalle singole strutture mentre a livello centrale avviene la selezione dei profili direzionali e amministrativi (direttore sanitario, personale amministrativo) oltre alla gestione dell'accordo quadro con le agenzie di recruiting

L'Ufficio Risorse Umane supporta la richiesta di inserimento per delineare i dettagli del profilo e formalizzare una "Job Description" che raccolga gli elementi essenziali e in particolare:

- inquadramento contrattuale;
- mansione;
- retribuzione;

- esperienze professionali e competenze richieste.

L'Ufficio Risorse Umane effettua lo screening dei Curriculum Vitae ricevuti attraverso la pagina Linkedin o direttamente dalla pagina internet dedicata "LAVORA CON NOI", selezionando un numero di candidati ritenuto congruo rispetto alla posizione e, dove possibile, bilanciato per genere.

Viene così effettuata una prima selezione scartando i candidati ritenuti non idonei e creando una short-list di candidati che sono convocati ai colloqui. Inizialmente viene effettuato un colloquio amministrativo e successivamente un colloquio tecnico con il/la direttore/direttrice della struttura o con la figura apicale di riferimento (medico, infermieristico, riabilitativo)

Se non vengono identificate ulteriori criticità, la Direzione di riferimento incaricherà l'Ufficio Risorse Umane di formulare una proposta che verrà presentata al candidato. In ogni caso, L'Ufficio Risorse Umane assicura che tutti i partecipanti alle selezioni ricevano un riscontro sull'esito del colloquio.

La retribuzione e l'inquadramento della nuova risorsa sono stabilite in base alle mansioni e responsabilità che questa dovrà svolgere all'interno dell'organizzazione ed alle eventuali qualifiche possedute. Secondo le prescrizioni definite dal contratto applicabile e la corrispondenza tra i livelli del CCNL sarà identificato il livello di appartenenza (contrattuale e professionale/manageriale) al quale corrisponde la retribuzione base del lavoratore. La retribuzione del lavoratore è specificata nei documenti di assunzione (lettera di assunzione). Il periodo di prova è definito sulla base delle prescrizioni definite dal CCNL applicabile. Tale decisione è documentata sul contratto/lettera di assunzione. È compito della funzione HR della singola azienda richiedere al lavoratore tutta la documentazione certificativa e/o auto certificativa (nei casi ammessi per legge) necessaria per l'assunzione e richiesta dal CCNL o da legislazione cogente ad esso facente riferimento. Nella massima trasparenza, alla risorsa neoassunta verranno fornite tutte le informazioni necessarie rispetto al rapporto di lavoro ed al contesto lavorativo, oltre all'accesso alla intranet aziendale in cui sono disponibili tutte le policy e linee guida applicabili nelle strutture.

Il Gruppo sostiene pratiche di lavoro inclusive, condizioni di lavoro sicure e un trattamento imparziale e rispettoso della forza lavoro, dei lavoratori occasionali e di quelli che fanno parte della catena di fornitura.

Per garantire trasparenza e equità, è disponibile l'organigramma di ciascuna azienda del Gruppo che illustra la struttura gerarchica di ciascuna organizzazione.

Per il Gruppo, la tutela della genitorialità è di fondamentale importanza: l'azienda riconosce che sostenere i dipendenti nel loro ruolo di genitori non solo promuove il benessere individuale, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo ed è consapevole che i genitori che si sentono supportati e compresi sono più motivati e produttivi, il che a sua volta favorisce l'intera organizzazione.

Non appena la dipendente comunica il proprio stato di gravidanza all'ufficio risorse umane di riferimento della propria azienda, in caso di richiesta di maternità anticipata o obbligatoria, l'ufficio risorse umane invia specifica comunicazione all'INPS.

Al rientro dalla maternità o dal congedo parentale, è garantita – come per legge – la protezione del posto di lavoro ed il mantenimento del medesimo livello retributivo; ove necessario vengono pianificate azioni formative/informative per illustrare eventuali cambiamenti organizzativi avvenuti durante il congedo. Per facilitare il rientro e la conciliazione con la vita familiare della dipendente – al rientro dalla maternità o dall'eventuale congedo parentale – o del dipendente – al rientro dall'eventuale congedo parentale o in qualunque momento dopo la nascita del figlio, ciascuna Società si adopererà per soddisfare le eventuali richieste pervenute compatibilmente con le attività aziendali.

Il Gruppo è consapevole della diversità presente nel proprio gruppo di lavoro e crede che lo scambio sincero di feedback tra persone con background diversi sia un modo efficace per guardare alle situazioni da punti di vista differenti, trovare soluzioni creative ai problemi e favorire diffusamente la crescita personale e professionale. A livello di gruppo, pertanto, viene supportato lo scambio attivo e frequente di feedback tra pari, tra manager e membri del team, e viceversa.

Il Gruppo crede nella crescita delle persone in un ambiente trasparente e meritocratico, in cui i driver di sviluppo sono uguali per tutti e misurabili allo stesso modo. Le esigenze formative vengono raccolte dalle singole strutture, sia per la formazione obbligatoria che per la formazione non obbligatoria e gestite a livello centralizzato per tutto il Gruppo dalla società IRCCS SAN RAFFAELE S.r.l. All'ingresso del dipendente in azienda, l'Ufficio Risorse Umane inserisce il dipendente nel "Piano di formazione".

La Direzione, in occasione del riesame periodico, in accordo con i responsabili delle varie funzioni, pianifica eventuali integrazioni al piano formativo.

Per la programmazione vengono presi in considerazione diversi fattori, principalmente i requisiti di legge, le necessità basate sugli obiettivi della direzione, le non conformità rilevate nell'ultimo anno e le proposte dei singoli responsabili di funzione in base alla loro visione dei punti di forza o di debolezza del personale di cui sono a capo. Sulla base di queste informazioni, Risorse Umane compila il "Piano di formazione", dove vengono programmati i corsi previsti durante l'anno e il relativo mese in cui la formazione dovrebbe essere attuata.

L'Ufficio Risorse Umane nei casi necessari si assicura che alla nuova risorsa venga assegnato un Tutor, sotto la responsabilità del Responsabile di funzione. Nei casi previsti l'Ufficio Risorse Umane definisce insieme al richiedente degli obiettivi minimi e/o obiettivi desiderabili opportunamente scadenzati in base

all'inquadramento contrattuale. La formazione e addestramento del personale sulla teoria e sulla pratica per poter assolvere alle mansioni riportate nel proprio mansionario è a carico del Tutor e sotto la supervisione del Responsabile di funzione, che identificano le procedure e gli argomenti necessari.

Il Gruppo ha messo a disposizione più piattaforme di e-Learning a cui hanno accesso tutti i dipendenti e che prevede la possibilità di iscriversi liberamente ai corsi di formazione organizzati e relativi a tematiche diverse quali: competenze trasversali e formazione anche obbligatoria (Sicurezza sul lavoro, D&I, Dlgs.231/01, Privacy etc)

Per i nuovi assunti è previsto un percorso di onboarding che prevede una formazione "di base" sul Gruppo, sui principali Portali dove trovaree politiche e procedure, sulle competenze di ruolo e sui sistemi, Lo scopo è quello di fornire le principali nozioni in merito ai contenuti delle normative e linee guida adottate.

La gestione ed archiviazione delle schede di inserimento nuovo personale è a carico dell'ufficio Risorse Umane di ciascuna azienda. La formazione preliminare viene registrata nel Piano di formazione.

Al fine di garantire la fruibilità a tutti i destinatari, la formazione è di norma organizzata in più sessioni e/o comunque ad orario compatibile con l'orario di lavoro svolto e con particolare attenzione alla fruibilità da parte di personale che svolge orario ridotto, part-time o che usufruisce di permessi specifici e continuativi come ad es. l'allattamento.

In materia disciplinare, il Gruppo attua quanto previsto dal CCNL e dalla legislazione in materia, non utilizza procedure coercitive di qualunque genere e non consente l'uso di linguaggi, gesti ed atteggiamenti offensivi o umilianti nei confronti del proprio personale e dei propri pazienti. Il Gruppo condanna qualsiasi comportamento lesivo della dignità umana, si impegna a far sì che tutti i propri dipendenti dimostrino rispetto per l'integrità mentale, emotiva e fisica delle persone con cui lavorano, dei pazienti, fornitori, candidati al lavoro, stakeholder. Il Gruppo comunica chiaramente ai propri collaboratori le regole da rispettare e i comportamenti da evitare mediante il Codice Etico e la Politica cardine del Sistema di Gestione Integrato.

Tutto il personale del Gruppo condivide la responsabilità di contribuire a creare un luogo di lavoro sano e sicuro, libero da molestie sessuali, discriminazioni e bullismo.

L'eventuale utilizzo e applicazione delle sanzioni disciplinari previste avviene secondo le modalità e le procedure definite dalle normative vigenti e nel pieno rispetto dei diritti umani, senza nuocere in alcun modo all'integrità fisica e morale delle risorse. I provvedimenti disciplinari aperti nei confronti dei lavoratori sono registrati e archiviati, insieme alla documentazione relativa, nel fascicolo del lavoratore e archiviati dall'ufficio del personale.

Alla cessazione del rapporto di lavoro, viene condotta una exit interview allo scopo di raccogliere le motivazioni che hanno determinato le dimissioni del dipendente, così da evidenziare eventuali aree di miglioramento aziendale in termini di comportamenti, strategie, politiche, inclusività, etc.

10. GENITORIALITÀ, CAREGIVER, WELFARE E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Il Gruppo riconosce la genitorialità, la paternità, la maternità, le responsabilità di cura e le esigenze di conciliazione come elementi centrali del benessere organizzativo e della parità sostanziale.

Il Sistema di Gestione Integrato prevede misure organizzative, informative e di monitoraggio finalizzate a prevenire penalizzazioni dirette o indirette nei percorsi di carriera, formazione e retribuzione, quali:

- informazione chiara su diritti, congedi, permessi, tutele, procedure e referenti;
- protezione del posto di lavoro e mantenimento del livello retributivo secondo legge e contratto applicabile;
- pianificazione del rientro da maternità, paternità, congedo parentale o altra assenza lunga, con eventuale aggiornamento formativo;
- valutazione di misure di flessibilità, part-time, banca ore, lavoro agile o altre soluzioni compatibili con ruolo, servizio e continuità operativa;
- monitoraggio dell'utilizzo dei congedi anche da parte del personale maschile e analisi dei bisogni di caregiver;
- attenzione a personale turnista, lavoro notturno, carichi di cura, rischio in itinere, stress e fatigue organizzativa.

Raccordo con UNI/PdR 192:2026
Il presidio della conciliazione vita familiare-lavoro è gestito in modo integrato attraverso politica, analisi dei bisogni, piano strategico, comunicazione, KPI, audit e riesame. Tale impostazione consente al Gruppo di mantenere un sistema aperto a successive evoluzioni o valutazioni di conformità sulla conciliazione vita-lavoro.

11. TRASPARENZA RETRIBUTIVA, EQUITÀ SALARIALE E PROGRESSIONI

La gestione retributiva è presidiata mediante criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere, coerenti con CCNL, inquadramenti, mansioni, responsabilità, competenze, esperienza, performance, reperibilità, turnistica, indennità, componenti variabili, benefit e altri elementi applicabili.

Nei processi di selezione e gestione del rapporto di lavoro, il Gruppo assicura il rispetto dei principi di trasparenza retributiva, parità di trattamento e non discriminazione, anche con riferimento all'indicazione della retribuzione iniziale o fascia retributiva ove applicabile, al divieto di richiesta della storia salariale pregressa e alla disponibilità interna dei criteri di determinazione della retribuzione e delle progressioni.

Elemento	Presidio
Criteri retributivi	Accessibili, neutrali rispetto al genere e connessi a ruolo, responsabilità, competenze, CCNL e policy interne.
Pay gap	Monitorato mediante dati aggregati e disaggregati ove possibile.
Progressioni e promozioni	In coerenza con I prinicpi di equità e trasparenza, e con le job description.
Scostamenti	Analizzati per identificare giustificazioni oggettive o necessità di riallineamento.
Comunicazione	Criteri e regole essenziali sono comunicati alle persone interessate secondo modalità definite dal Sistema di gestione integrato.

12. PREVENZIONE DI DISCRIMINAZIONI, MOLESTIE, ABUSI E VIOLENZE

Il Gruppo non ammette discriminazioni, molestie, abusi, violenze, mobbing, ritorsioni, linguaggi offensivi o comportamenti lesivi della dignità personale. Tutte le persone sono tenute a mantenere condotte rispettose verso colleghe, colleghi, pazienti/utenti, familiari, fornitori, collaboratori/collaboratrici, candidate/te e altre parti interessate.

Il Sistema di Gestione integrato prevede canali di segnalazione e modalità di gestione idonee ad assicurare riservatezza, tutela da ritorsioni, analisi delle evidenze, eventuali misure correttive e monitoraggio degli esiti. Le segnalazioni possono costituire input per Comitato Guida, HR, Compliance, RSPP, Medico Competente, RLS/RLST secondo competenze e nel rispetto della normativa privacy.

In particolare le segnbazione possono avere ad oggetto:

- comportamenti discriminatori diretti o indiretti;
- molestie sessuali o morali, mobbing, bullismo, abuso di potere o condotte umilianti;
- violenza o aggressione fisica, verbale o psicologica anche da parte di terzi;
- ritorsioni verso chi segnala o collabora alla gestione di una segnalazione;
- comunicazioni offensive, stereotipate, discriminatorie o non inclusive;
- mancata tutela di persone rientranti da congedi, assenze lunghe o situazioni di fragilità/cura.

13. SISTEMA DI GESITONE INTEGRATO IN RACCORDO CON IL DVR

Il raccordo del SIPIB con il Documento di Valutazione dei Rischi e con le funzioni SSL consente di considerare, ove pertinente, rischi psicosociali, molestie e violenze, aggressioni da terzi, lavoro notturno e turnistico, rischi in itinere, differenze ergonomiche, movimentazione manuale dei carichi, esposizioni biologiche, chimiche e fisiche, gravidanza, puerperio, allattamento e altre condizioni tutelate.

Area di rischio	Descrizione
Governance e dati	Rischio di dati incompleti, indicatori non aggiornati, responsabilità non chiare o mancato follow-up delle azioni.
Processi HR	Rischio di bias in selezione, sviluppo, formazione, promozione, uscita o assegnazione di incarichi.
Retribuzione	Rischio di differenziali non giustificati, scarsa trasparenza, criteri non sufficientemente formalizzati.
Conciliazione	Rischio di penalizzazione indiretta di genitori/caregiver, personale turnista o persone con

Area di rischio	Descrizione
	esigenze di cura.
Sicurezza psicologica	Rischio di molestie, discriminazioni, abusi, aggressioni da terzi, isolamento o ritorsioni.
SSL in ottica di genere	Rischio di valutazioni nonsufficientemente sensibili alle differenze di genere e alle diverse esposizioni lavorative.

14. RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER E COMUNICAZIONE

Le parti interessate comprendono personale dipendente, collaborator/trici, liberi/e professionisti/ste, candidati/te, pazienti/utenti e familiari, rappresentanze sindacali, Consigliere/i di parità, fornitori, partner, enti regolatori, organismo di certificazione, territorio e altri interlocutori/trici rilevanti.

Il Piano di Comunicazione definisce destinatari, contenuti, frequenza, canali, responsabilità ed evidenze delle comunicazioni. La comunicazione deve essere chiara, accessibile, inclusiva, coerente con la Politica e idonea a favorire conoscenza del Sistema, canali di segnalazione, iniziative, risultati e opportunità di partecipazione.

Cosa comunicare	Destinatari	Frequenza	Canale/Evidenza
Politica e principi DE&I/parità/conciliazione	Personale, collaborator/trici, fornitori, stakeholder pertinenti	Ad ogni variazione	Portale, intranet, email, bacheche, sito ove applicabile
Comitato Guida e canali di segnalazione	Personale e collaborator/trici	Ad ogni variazione e in onboarding	Email, intranet, bacheche, formazione
KPI e Piano Strategico	Comitato Guida, HR, funzioni, personale secondo livello di dettaglio	Annuale / riesame	Report, dashboard, verbale riesame

Cosa comunicare	Destinatari	Frequenza	Canale/Evidenza
Iniziative su welfare, genitorialità, caregiver, flessibilità	Personale interessato e popolazione aziendale	Ad ogni iniziativa	Comunicazioni HR, portale, incontri
Informativa annuale certificazione parità	RSU/OO.SS. e Consigliere/i di parità	Annuale	PEC/email/protocollo
Rapporto biennale personale maschile/femminile	Ministero, RSU/OO.SS., Consigliere/i di parità	Biennale ove applicabile	Portale ministeriale/trasmissione formale

15. KPI, MONITORAGGIO E REPORTING

Il monitoraggio del Sistema di Gestione Integrato avviene mediante KPI quantitativi e qualitativi, indicatori di processo, indicatori di risultato e indicatori di efficacia. I KPI sono raccolti e validati da data owner individuati, analizzati dal RSGI e dal Comitato Guida e riesaminati dagli Organi Ammiistrativi delle Capogruppo.

Area KPI	Esempi di indicatori
Cultura e Comunicazione	Partecipazione survey; copertura comunicazioni; formazione DE&I; conoscenza canali; efficacia percepita.
Governance	Riunioni Comitato Guida; stato azioni; aggiornamento documenti; audit eseguiti; NC chiuse nei tempi.
Selezione e onboarding	Annunci inclusivi; dati candidati/colloquiati; feedback candidati; onboarding completato.
Sviluppo e carriera	Promozioni per genere; accesso formazione; leadership inclusiva; incarichi con delega/budget.

Area KPI	Esempi di indicatori
Retribuzione	Gender pay gap; componenti variabili; scostamenti non giustificati; azioni di riallineamento.
Genitorialità/caregiver	Congedi fruiti; rientri gestiti; richieste flessibilità; misure welfare; utilizzo da parte di padri/caregiver.
Risk management	Rischi alti/medi/bassi; eventi sentinella; segnalazioni; azioni preventive/correttive; raccordo DVR.

16. AUDIT INTERNI, RIESAME E MIGLIORAMENTO CONTINUO

Il Gruppo pianifica audit interni per verificare conformità, attuazione, efficacia e mantenimento del SIPIB. Gli audit sono condotti secondo criteri, campo di applicazione, metodi e responsabilità documentati e tengono conto di risultati precedenti, cambiamenti organizzativi, rischi, KPI, segnalazioni, stato del Piano Strategico e requisiti applicabili.

Il riesame periodico è effettuato almeno annualmente e valuta la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia del Sistema stesso. Gli input includono audit, KPI, stato obiettivi, feedback stakeholder, survey, segnalazioni, reclami, NC, azioni correttive, cambiamenti normativi, dati HR, formazione, trasparenza retributiva, conciliazione e raccordo DVR.

Fase	Contenuto
Input del riesame	Audit, KPI, Piano Strategico, segnalazioni, NC, formazione, comunicazione, survey, rischi, opportunità, modifiche normative, dati HR, pay equity, conciliazione.
Output del riesame	Decisioni, azioni, responsabilità, risorse, scadenze, aggiornamenti documentali, modifiche al Piano Strategico, esigenze formative e comunicative.
Follow-up	Monitoraggio dello stato di avanzamento, evidenze di completamento, verifica efficacia e eventuale

Fase	Contenuto
	aggiornamento del registro rischi.

17. GESTIONE NON CONFORMITÀ, SEGNALAZIONI, RECLAMI E AZIONI CORRETTIVE

Le situazioni non conformi possono derivare da mancata applicazione delle procedure, carenze documentali, mancato raggiungimento di KPI o target, segnalazioni, reclami, audit interni o di parte terza, cambiamenti non recepiti, evidenze di rischio non trattate o disallineamenti rispetto a requisiti cogenti e volontari.

Le segnalazioni e i reclami sono gestiti secondo procedure dedicate, garantendo riservatezza, imparzialità, protezione da ritorsioni e tempestività. Le azioni correttive sono proporzionate alla natura e gravità della non conformità, orientate alla rimozione della causa e monitorate fino alla verifica di efficacia.

Fase	Modalità
Identificazione	Rilevazione da audit, segnalazione, reclamo, KPI, riesame, verifica documentale, evento sentinella o controllo operativo.
Registrazione	Apertura NC/segnalazione/reclamo con data, fonte, descrizione, processo coinvolto, rischio collegato e responsabile.
Analisi causa	Valutazione di cause organizzative, procedurali, culturali, informative, formative, gestionali o di controllo.
Trattamento	Definizione di correzioni, azioni correttive/preventive, owner, scadenze, risorse ed evidenze.
Verifica efficacia	Controllo del completamento e della capacità dell'azione di prevenire ripetizione o ridurre il rischio.

18. ALLEGATI E REGISTRAZIONI RICHIAMATE

Il presente Manuale richiama i seguenti documenti, da mantenere coerenti con l'indice/elenco del Sistema di Gestione Integrato e con le revisioni vigenti.

Documento/registrazione	Finalità
Politica diversità, equità, inclusione, parità di genere, conciliazione vita-lavoro e trasparenza retributiva	Documento di indirizzo strategico del SIPIB.
Politica Retributiva e Trasparenza Salariale	Documento di presidio su criteri retributivi, pay gap, componenti variabili e trasparenza.
Politica Genitorialità, Caregiver e Conciliazione	Documento di presidio su congedi, rientro, caregiver, flessibilità e welfare.
Piano Strategico	Documento cardine con obiettivi, azioni, KPI, target, owner, scadenze ed evidenze.
Piano Comunicazione e Stakeholder	Matrice delle comunicazioni interne/esterne e relativo registro evidenze.
Allegato DVR rischi molestie/discriminazioni/abusi/aggressioni	Raccordo tecnico SSL in ottica di genere e sicurezza psicologica.
Procedure PRO DEI	Gestione documenti, segnalazioni, comunicazione, NC, riesame, genitorialità, HR, promozioni, audit.
Registri e verbali	Verbali Comitato Guida, riesame, audit, formazione, survey, segnalazioni, NC, comunicazioni, KPI e fascicolo di sorveglianza.

APPROVAZIONE FINALE

Con l'approvazione del presente Manuale, il Gruppo conferma il proprio impegno a mantenere e migliorare il SIPIB, assicurando coerenza tra politica, piano strategico, procedure, risk management, comunicazione, audit, riesame e azioni di miglioramento.