MANUALE DELLA QUALITA' DEL CONSORZIO SOLIDARIETA' SOCIALE DI FORLI'-CESENA

Redatto da: Referente Qualità — MASOTTI GILBERTA

Verificato e approvato da: Presidente — CONTI MARCO

Codice documento: MdQ (Tipo doc.) /CSS (NOME Doc.)

EDIZIONE

30/09/2026

STORIA DELLE MODIFICHE APPORTATE

Modifica apportata dall'edizione 16/9/25 all'edizione del 30/9/2026

Paragrafo	Modifica apportata
4.3	Aggiornate unita operative delle cooperative , eliminata certificazione per servizi educativi
4.4	Eliminato processo di progettazione e gestione dei servizi educativi
5.3.1.3.	Aggiornata composizione del CIS
5.3.1.4.	Aggiornata descrizione organi di direzione (direttore, direzione operativa, direzione allargata)
5.3.1.5.7	Aggiornata descrizione ruoli Sicurezza
5.3.1.5.8.	Aggiornata _ area produttiva Inserita descrizione del ruolo del Responsabile di Area e del coordinatore di servizio Aggiornata descrizione dei servizi

INDICE GENERALE

INDICE GENERALE 3

PRESENTAZIONE DEL CONSORZIO 6

1 SCOPO 9

2 RIFERIMENTI NORMATIVI 9

3 TERMINI E DEFINIZIONI 10

4 CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE 10

4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto 10

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate 10

4.3 DETERMINARE IL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' 12

4.4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' E RELATIVI PROCESSI 15

5 LEADERSHIP 19

5.1 Leadership e Impegno 19
5.1.1 Focalizzazione sul cliente 19

5.2 Politica 19
5.2.1 Politica e orientamenti strategici generali 20
5.2.2 Comunicare la Politica per la qualità 22

5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione 23
5.3.1 COMPITI E RESPONSABILITÀ 23
5.3.1.1 ASSEMBLEA DEI SOCI 24
5.3.1.1.1 PRESIDENTE 24
5.3.1.2 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (CdA) 24
5.3.1.3 COORDINAMENTO INDIRIZZO STRATEGICO 25
5.3.1.4 ORGANI DI DIREZIONE 26
5.3.1.5 AREA GESTIONALE INTERNA 27
Amministrazione (del Consorzio) 27
Finanza (del Consorzio) 27
Segreteria Generale 27

Sistemi Informativi (del Consorzio) 28
Gestione risorse umane (del Consorzio) 28
Sicurezza del personale (del Consorzio) 29
Acquisti (del Consorzio) 30
5.3.1.6 FUNZIONE QUALITÀ del Consorzio (RQC) 30
5.3.1.7 FUNZIONE COMUNICAZIONE 32
5.3.1.8 AREA PRODUTTIVA: SERVIZI 32
5.3.1.8.1 RISORSE UMANE E LAVORO 35
5.3.1.8.2 AREA AMMINISTRAZIONE (SERVIZI ALLE IMPRESE) 37
5.3.1.8.3 AREA PROGETTAZIONE E GARE 38
5.3.1.8.4 SERVIZIO QUALITA' E CONSULENZE TECNICHE 39
5.3.1.8.5 SERVIZIO DI GENERAL CONTRACTING 39

6 PIANIFICAZIONE 40

6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità 40

6.2 Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento. 41

6.3 Pianificazione delle modifiche 41

7 SUPPORTO 41

7.1 Risorse 41
7.1.1 Generalità 41
7.1.2 Persone 42
7.1.3 Infrastruttura 42
7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi 42
7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione 42
7.1.6 Conoscenza organizzativa 42

7.2 Competenza 43

7.3 Consapevolezza 43

7.4 Comunicazione 44

7.5 Informazioni documentate 44

8 ATTIVITA' OPERATIVE 46

8.1 Pianificazione e controlli operativi 46

8.2 Requisiti per i prodotti e servizi 47

8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi 48

8.4 Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno 48

8.5 Produzione ed erogazione dei servizi 49
Gestione del General Contracting 49
Progettazione di nuovi servizi 50
Formazione ed addestramento 52
Proprietà fornite dal cliente 53

9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI 54

9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 54
9.1.1 Generalità 54
9.1.2 Soddisfazione del cliente 54
9.1.3 Analisi e valutazione 54

9.2 Audit interni 55

9.3 Riesame di direzione 56
9.3.1 Generalità 56
9.3.2 Elementi in ingresso per il riesame 56
9.3.3 Elementi in uscita dal riesame 57

10 MIGLIORAMENTO 57

10.1 Generalità 57

10.2 Non conformità e azioni correttive 57

10.3 Miglioramento continuo 58

APPENDICE A: ELENCO DOCUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ 59

PRESENTAZIONE DEL CONSORZIO

Il **Consorzio Solidarietà Sociale Forlì – Cesena , Società Cooperativa Sociale – con sede in Forlì, Via Dandolo, 18 – Tel. 0543/28383 – Fax 0543/21234 E-mail css@cssforli.it**, si costituisce nell'aprile del 1985, promosso da quattro cooperative di solidarietà sociale e quattro associazioni. La scelta di prevedere l'adesione anche di associazioni di volontariato è stata più volte confermata come scelta strategica di apertura a questa parte del terzo settore a cui la cooperazione sociale è indissolubilmente legata.

I rapporti societari sono regolati, oltre che da quanto previsto dallo Statuto, da un Patto Associativo e da un Regolamento interno approvato dall'Assemblea dei soci.

Scopo e oggetto del Consorzio sono fissati negli articoli 3 e 4 dello statuto.

La Società ha lo scopo consortile e mutualistico ai sensi e per gli effetti dell'articolo 8 della Legge n.381/91 e non ha scopo di lucro né diretto né indiretto.

Esso si ispira ai valori condivisi del movimento cooperativo mondiale e in particolare a quelli che ispirano la cooperazione di solidarietà sociale: la mutualità, la solidarietà, l'associazionismo tra cooperative, il rispetto della persona, la priorità dell'uomo sul denaro, la democraticità interna ed esterna.

Operando secondo questi principi, si intende perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso il sostegno ed il coordinamento delle realtà socie e la loro integrazione con altri soggetti pubblici e privati, soci e non.

In particolare il Consorzio intende svolgere in modo stabilmente organizzato attività ed iniziative volte a favorire le realtà consorziate nel raggiungimento dei loro fini, nonché a promuovere la costituzione di nuove cooperative sociali, l'integrazione e la cooperazione tra cooperative e Consorzi provinciali, regionali e nazionali, lo sviluppo dei valori morali e sociali della cooperazione all'interno del Movimento Cooperativo Italiano e della società tutta.

Il Consorzio, per contribuire al miglioramento e allo sviluppo sociale, economico e culturale della comunità, coopera attivamente con altre imprese sociali e organismi di terzo settore, su scala locale, regionale, nazionale e internazionale.

Il Consorzio si propone quindi di:

1) promuovere la collaborazione e lo scambio tra le cooperative sociali con finalità di promozione umana e di inserimento sociale dei cittadini che soffrono condizioni di svantaggio e di emarginazione, sviluppando i processi di cittadinanza attiva e solidale delle comunità locali, coordinando l'attività tra le cooperative stesse in modo da renderla più produttiva ed incisiva nel tessuto sociale;

2) fornire alle associate servizi di supporto e consulenza tecnico-amministrativa, commerciale, finanziaria e legale ed offrire quant'altro necessario, ivi compreso il sostegno finanziario, per migliorare la loro efficacia operativa;

3) promuovere la solidarietà sociale e i diritti di cittadinanza anche attraverso l'utilizzo appropriato delle tecnologie informatiche e della comunicazione elettronica;

4) favorire lo sviluppo e la produttività sociale dell'attività lavorativa delle cooperative o altri enti soci anche commercializzandone i prodotti ed offrendo a terzi, ivi compresi enti pubblici e privati, direttamente o tramite convenzioni od altre forme di contratto, prodotti e servizi;

5) gestire, sia direttamente che tramite le realtà socie, attività di formazione ed addestramento, realizzate anche con l'ausilio della Regione Emilia Romagna, del Fondo Sociale Europeo e di qualsiasi ente o istituzione pubblica o privata, presso la propria sede o presso altre strutture.

6) attuare, sia direttamente che tramite le realtà socie, iniziative di informazione e sensibilizzazione dei cittadini e degli enti pubblici sui problemi dell'emarginazione;

7) promuovere e coordinare studi e ricerche per il miglioramento e la valorizzazione dei servizi offerti dagli enti associati;

8) coordinare il rapporto con gli enti pubblici e con il mondo imprenditoriale locale;

9) promuovere e favorire, attraverso adeguati interventi, il sorgere di nuove iniziative di cooperazione sociale;

10) fornire ai soci beni, servizi e commesse a condizioni migliori e più funzionali a quelle che singolarmente potrebbero avere;

11) promuovere in nome e per conto dei consorziati gli atti, le procedure e quanto necessario al fine di permettere ed agevolare l'acquisizione di contratti e la partecipazione agli appalti indetti con qualunque sistema dalle stazioni appaltanti. Il Consorzio potrà pure favorire ed assistere le imprese consorziate sia singolarmente che in gruppo o sotto forma di associazioni temporanee di imprese per iniziative analoghe;

12) collaborare con Enti ed Organizzazioni Nazionali ed Internazionali per promuovere e gestire iniziative di cooperazione e solidarietà internazionale finalizzate alla diffusione di una cultura della mondialità, alla salvaguardia dei diritti fondamentali degli esseri umani ed alla realizzazione di esperienze di sviluppo .

Il Consorzio aderisce a Federsolidarietà-Confcooperative e al fine di garantire il corretto perseguimento dello scopo sociale, recepisce e adotta il Codice dei Comportamenti Imprenditoriali, della Qualità Cooperativa e della Vita Associativa di Federsolidarietà-Confcooperative.

Il Consorzio aderisce inoltre alla rete imprenditoriale nazionale del gruppo cooperativo CGM.

Le attività operative del Consorzio riguardano:

- I servizi amministrativi (non oggetto di certificazione)
- Il servizio di supporto e consulenza finanziaria (non oggetto di certificazione)
- Il servizio di formazione
- Gestione di attività consulenziali quali, a titolo indicativo e non esaustivo: Tutela della sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, HACCP, Normativa sulla privacy, consulenze psico-pedagogiche (non oggetto di certificazione)
- Promozione e gestione di attività relative al servizio civile e al volontariato (non oggetto di certificazione)
- Il servizio di general contracting.
- Il servizio di progettazione

In particolare le attività del Consorzio, inerenti la qualità ai fini della certificazione secondo la norma di riferimento, sono normalmente svolte a vantaggio delle realtà socie e si possono identificare come:

General Contracting

Come chiaramente espresso dal "regolamento interno" deliberato dall'assemblea dei soci, i contratti per la fornitura di servizi alla persona e la gestione di attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, normalmente stipulati direttamente dalle cooperative possono, in determinate condizioni, essere stipulati dal Consorzio Solidarietà Sociale in nome e per conto delle cooperative/associazioni aderenti.
Il Consorzio trasferisce poi ad una o più associate, con contratto a parte, la fornitura operativa del servizio/della produzione. Il processo decisionale ed i criteri per tale assegnazione sono quelli indicati dallo stesso regolamento interno alla voce *"Modalità di rapporto tra i soci"*.
Essendo questo uno degli strumenti che più efficacemente innescano meccanismi di messa in rete ed integrazione fra realtà diverse, la proposta di commesse in general contracting può essere avanzata anche dai consiglieri referenti delle diverse aree operative; in questo caso si procederà con il gradimento di almeno la maggioranza delle cooperative potenzialmente interessate, e mai a detrimento dei servizi già gestiti da ognuna di esse.

Nel caso di General Contractor i rapporti tra Consorzio e Associata/e sono regolati da un "**Patto Parasociale",** specifico per la fornitura di servizi alla persona e per la gestione di attività finalizzate all'inserimento lavorativo.

Formazione e addestramento

La formazione e l'addestramento sono rivolti sia al personale del Consorzio che a quello delle realtà socie. Sono inoltra realizzate attività di formazione ed addestramento rivolti all'esterno, con particolare riferimento a giovani, insegnanti e genitori delle scuole dell'obbligo e delle scuole superiori, persone in cerca di occupazione, enti formativi, altre cooperative sociali o realtà del terzo settore non aderenti al Consorzio che ne facciano richiesta. Sono svolte dal settore Formazione.

Progettazione di servizi

Sono svolte dalla funzione Progettazione, sia per esigenze interne al Consorzio che su richiesta e a favore delle realtà socie aderenti.

1 SCOPO

Lo scopo del Manuale della Qualità del Consorzio è quello di dichiarare la Politica per la Qualità, di presentare la struttura e l'organizzazione, di descrivere i requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità, di presentare le attività, i processi dell'azienda e le loro interazioni, di fornire elementi per una migliore gestione della qualità e facilitare la misurazione dell'efficacia dei processi, di richiamare le procedure (dove vengono dettagliatamente descritti i processi aziendali) predisposte per soddisfare i requisiti per la qualità e di costituire un costante riferimento per lo sviluppo e il mantenimento attivo del sistema stesso, conforme alla norma di riferimento UNI EN ISO 9001.

Il Manuale della Qualità rappresenta il principale veicolo attraverso il quale la nostra società fa conoscere e applica la sua politica per la qualità e mediante il quale impegna le varie componenti aziendali al raggiungimento degli obiettivi di qualità, così come alla soddisfazione del cliente.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

- Norma UNI EN ISO 9001: 2015: Sistemi di gestione per la Qualità. Requisiti.
- Norma UNI EN ISO 9000: 2015: Sistemi di gestione per la qualità. Fondamenti e vocabolario
- UNI EN ISO 9004:2018: Gestione per la qualità. Qualità di un'organizzazione Linee guida per conseguire il successo durevole
- Legge 381/91 del 8 nov. 1991.
- Dl 196/03 Codice in materia di protezione dei dati personali
- Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali (in vigore dal 25/05/2018)
- Dl 81/08 Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro
- Nelle procedure, al paragrafo 3 "Riferimenti" sono riportate eventuali altre normative di riferimento per la specifica attività

I documenti del Sistema Qualità sono riportati in Appendice A.

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Per le definizioni e i termini si rimanda alla norma ISO 9000:2015 “Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario”.

4 CONTESTO DELL’ORGANIZZAZIONE

Il Manuale della Qualità è articolato in paragrafi secondo l'ordine e i requisiti previsti dalla norma UNI EN ISO 9001: 2015.

4.1 Comprendere l’organizzazione e il suo contesto

L’analisi di contesto viene condotta a livello di multi sito e di singola cooperativa condividendo gli strumenti da utilizzare.

All’interno dell’organizzazione viene condotta con il coinvolgimento della Direzione e dei *process owner* dei processi primari e di supporto: l’analisi viene condotta attraverso un’attività di brainstorming e con l’utilizzo dello strumento swot analysis, i cui esiti sono ricondotti a fattori di contesto.

I fattori di contesto considerati sono sia di origine interna che esterna e si inquadrano in tre ambiti distinti:

- Ambientale/Fisico
- Sociale
- Economico

La determinazione di quanto un fattore specifico di contesto possa incidere sull’agire dell’organizzazione, effettuata con gli strumenti precedentemente citati, permette di effettuare delle “fotografie” relative ad aspetti di gestione che possono rappresentare dei rischi o in alternativa delle opportunità per la sostenibilità e lo sviluppo dell’organizzazione.

Il processo complessivo di analisi è reso identificabile da un’informazione documentata che è utilizzata per tracciare il flusso che dall’analisi di contesto e dalla definizione delle parti interessate e loro aspettative, attraverso la valutazione di rischi e opportunità, porta alla pianificazione degli obiettivi sia di natura strategica che di processo.

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate

Con analoga modalità utilizzata per l’analisi di contesto e utilizzando lo strumento citato nel paragrafo precedente che costituisce l’informazione documentata che accompagna tutto il processo, Direzione e *process owner* definiscono le parti interessate rilevanti coinvolte e le loro aspettative.

Nell’identificare tale requisito si tiene come riferimento una tabella (riportata a seguire) che riporta, rispetto al campo di applicazione del SGQ, una indicazione di massima delle parti interessate e i loro requisiti rilevanti

Parte interessata	Aspettative
Organizzazioni associate	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • partecipazione alla governance dell'organizzazione • stabilità e sviluppo dell'organizzazione • benefici dal rapporto associativo • correttezza dei contratti/accordi • chiarezza nelle relazionali funzionali all'interno dell'organizzazione • recepimento propri bisogni • comunicazione efficace
Dipendenti	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • correttezza nell'applicazione dei CCNLL • regolarità nei pagamenti degli stipendi • stabilità lavoro • chiarezza nelle relazionali funzionali all'interno dell'organizzazione • recepimento propri bisogni • coinvolgimento e partecipazione sviluppano motivazioni e riconoscimento • riconoscimento dell'impegno profuso per rispondere ai bisogni dei fruitori • comunicazione efficace • svolgere il proprio lavoro in un ambiente e con strumenti e attrezzature adeguate
Beneficiari	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • buona qualità del servizio nel rispetto degli standard dichiarati • servizio gestito da personale e specialisti competenti e motivati • soddisfazione delle proprie esigenze/bisogni • rispetto dei requisiti formali/di legge (normative, ecc.) • garanzia della tutela dei propri dati • comunicazione efficace • garanzia di controllo sui servizi
Committenti e istituzioni pubbliche del territorio	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • rispetto dei vincoli formali (autorizzazioni ecc.) richiesti dal servizio • solidità economica dell'organizzazione cui sono affidati i servizi e efficienza economica finanziaria della stessa • affidamento dei servizi con impiego adeguato e contenuto di risorse pubbliche • servizio gestito da personale e specialisti competenti e motivati • rispetto requisiti contrattuali • soddisfacimento dei bisogni dei beneficiari • garanzia della tutela dei dati e delle strutture, impianti e attrezzature • comunicazione efficace • garanzia di controllo sui servizi
Enti Regolatori e attività legislative	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • rispetto dei requisiti formali/di legge (normative, ecc.)
Fornitori	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • rapporto fiduciario e continuativo con l'organizzazione • rispetto dei tempi di pagamento

	• acquisiti e ordini secondo quanto pattuito
Banche e Istituti finanziari (Finanziatori)	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • solidità e sviluppo dell'organizzazione (garanzia dei crediti erogati a fronte degli investimenti) • affidabilità e trasparenza dell'organizzazione • capacità d'investimento dell'organizzazione
Partner e reti del privato sociale e del territorio	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • coinvolgimento nelle progettualità per rispondere ai bisogni del territorio • consolidamento rapporti con istituzioni • stabilità e sviluppo dell'organizzazione con cui si collabora • valutazione dell'impatto sul territorio • comunicazione efficace • condivisione di valori e principi comuni
Comunità Locale	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • soddisfazione delle esigenze/bisogni del territorio • comunicazione efficace • opportunità di lavoro nel territorio
Concorrenti	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • potenziare attività per accrescere il proprio fatturato e poter consolidarsi
Associazione Datoriale	*Aspettative specifiche dedotte dall'analisi condotta:* • stabilità e sviluppo proprie aderenti • aderenti capaci di rispondere ai bisogni del territorio e di progettare servizi innovativi

4.3 DETERMINARE IL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'

Il Consorzio nell'ambito delle funzioni svolte nei confronti delle realtà associate, promuove e mantiene attivo un SGQ multisito, che comprende tutte le realtà socie certificate ai sensi della Norma ISO 9001:2015.

Il SGQ del CSS di Forlì si configura come un Sistema di Gestione per la Qualità fortemente coeso ed integrato, con lo scopo di mettere in comune le risorse delle organizzazioni aderenti al fine di sviluppare l'attività legata ai servizi sociali in genere, in funzione delle esigenze del territorio di appartenenza, attraverso la qualità dei Sevizi offerti, la capacità di sviluppare modalità di intervento innovative, il miglioramento continuo della professionalità degli Operatori.

Esso è strutturato sulla base di un Patto Associativo e di un regolamento interno che definiscono i rapporti tra Consorzio e realtà socie e di **uno specifico accordo contrattuale** che prevede che **il Consorzio garantisca il coordinamento del SGQ della realtà socie**, attraverso azioni di:

- supporto formativo e tecnico
- controllo della documentazione di sistema e delle modifiche
- monitoraggio continuativo del SGQ anche attraverso la condivisione di indicatori e dati, la valutazione dell'efficacia delle azioni correttive e preventive, così come attraverso lo

svolgimento diretto di Audit Interni da parte del Responsabile Qualità Consortile (o suo delegato) su tutti i principali processi (primari, gestionali e di supporto) delle realtà socie;
- riesame periodico del Sistema di Gestione per la Qualità del sistema multi sito e raccordo continuativi con l'Ente di Certificazione.

Sulla base dei risultati dell'analisi relativa al contesto, parti interessate e loro aspettative è stato definito il campo di applicazione del Consorzio che comprende:

- servizi per la rete (amministrazione, risorse umane, general contracting, qualità e consulenze tecniche, progettazione)

Lo scopo di certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità del CSS comprende:

- **Gestione di contratti per conto delle realtà socie nel campo sociale, educativo, assistenziale e di inserimento lavorativo di persone svantaggiate; ("General contracting")**
- **Progettazione di servizi sociali, educativi, assistenziali e di inserimento lavorativo**
- **Progettazione ed erogazione di attività formative rivolte alle realtà associate ed a clienti esterni**
- **Progettazione e realizzazione di:**
  - ✓ **Servizi socio- riabilitativi diurni e residenziali e socio-occupazionali per persone con disagio psico-fisico,**
  - ✓ **Servizi socio-assistenziali diurni e residenziali per anziani**

Sono conseguentemente soggetti al SGQ e alla Certificazione ai sensi della Norma ISO 9001:2015 anche tutti i Processi "di supporto" sinergici all'efficacia dei suddetti processi primari, elencati e descritti di seguito.

L'oggetto di certificazione del CSS comprende quindi anche gli Oggetti di certificazione specifici di ciascuna realtà socia, che indichiamo di seguito distinti per Aree di Intervento, con l'indicazione delle specifiche Unità Operative

Area di Intervento	Realtà socia	Oggetto di certificazione	Unità operative
Servizi per Anziani	L'Aquilone	Progettazione ed erogazione del servizio socio-assistenziale diurno e residenziale per anziani	Casa Residenza Anziani e C.D di San Mauro Pascoli Casa Residenza Anziani di Savignano sul Rubicone Casa Residenza Anziani Nuova Primavera Casa Residenza Anziani e C.D."Sr.Angela Molari" Casa Residenza Anziani Fantini
	L'Accoglienza	Progettazione ed erogazione di servizi socio-riabilitativi	Comunità alloggio L'Accoglienza

Servizi per persone con disabilità		residenziali per persone con disagio psico-fisico	Comunità Alloggio Ca' Rossa Gruppo Appartamento Casa Luciana
	Cavarei	Progettazione ed erogazione di servizi socio-riabilitativi diurni e residenziali e servizi socio occupazioonali per persone con disagio psico-fisico	Lab. Occ. Il Lapis /Giallo Lab. Occ. Unità Operativa 1/Arancio Lab. Occ. Unità Operativa 2 Lab. Occ. San Leonardo Comunità diurna per la salute mentale – Il Gabbiano Lab Occ. T-Station Centro socio riabilitativo diurno c/o CAVAREI Centro socio riabilitativo residenziale c/o CAVAREI Centro socio riabilitativo residenziale San Leonardo Gruppo Appartamento 1 Gruppo Appartamento 2 Gruppo Appartamento 3
	L'Aquilone	Progettazione ed erogazione di servizi socio-riabilitativi diurni per persone con disagio psico-fisico	Centro Diurno Educativo Socio Riabilitativo "L'Aquilone"

Tutti i Servizi realizzati dalle realtà socie e le relative modalità di gestione sono dettagliati negli specifici **Manuali della Qualità di ciascuna organizzazione**.

Per garantire la coerenza e l'integrazione del SGQ complessivo, CSS e realtà socie **condividono le procedure relative ai principali processi di gestione del Sistema Qualità**. Elenchiamo in particolare le procedure del CSS adottate anche dalle realtà socie e quelle che sono comunque fortemente integrate tra CSS e realtà socie:

Procedure CSS condivise	
Pro-AI CSS	Procedura per la gestione degli Audit Interni
Pro-NCR CSS	Procedura per la gestione di NC, reclami, azioni correttive
Pro-DOR CSS	Procedura per la gestione dei documenti e dei dati e delle registrazioni della Qualità
Procedure integrate	
Pro-OOC CSS	Procedura per la gestione di offerte, ordini e contratti
Pro ADD del CSS e Pro GRU delle realtà socie	Procedura per la gestione delle Risorse Umane

Viene considerato non applicabile per le attività del Consorzio il **punto 7.1.5** ("Risorse per il monitoraggio e la misurazione") ,in quanto le attività svolte non necessitano dell'utilizzo di apparecchiature di monitoraggio e misurazione.
Per eventuali valutazioni di non applicazione specifiche delle realtà socie si rimanda al MQ delle singole organizzazioni.

4.4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' E RELATIVI PROCESSI

Il Consorzio ha predisposto e mantiene attivo un SGQ conforme alla Norma UNI EN ISO 9001:2015 come mezzo per assicurare che i propri Servizi siano gestiti e tenuti sotto controllo in riferimento alla qualità erogata e rispondano ai requisiti del Cliente e della Norma stessa, sia a livello di Consorzio che a livello di ciascuna realtà socia .

Il SGQ, teso a garantire il miglior utilizzo delle risorse per realizzare efficacemente i Servizi, misurarne le prestazioni e perseguirne il miglioramento continuo, è fondato sui concetti di "processo" e di "gestione per processi".

I processi di un'organizzazione sono correlati tra di loro. Le prestazioni di ciascun processo influenzano quindi significativamente quelle degli altri. Ne consegue che il miglioramento delle prestazioni dell'azienda non può che derivare dal miglioramento continuo della specializzazione di ciascun processo come della sua integrazione strutturata con gli altri processi concorrenti. Il Consorzio e le realtà socie distinguono i propri processi soggetti al Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) in:

Processi Gestionali (PG): rappresentano le modalità di gestione strategica e di governo del Consorzio e delle realtà socie;

Processi Primari (PP): costituiscono il nucleo fondamentale delle attività del Consorzio e delle realtà socie e coincidono con i servizi per cui si richiede la certificazione;

Processi "di supporto"(PS): sono le azioni strutturate trasversali ai diversi servizi, che permettono l'attuazione dei processi primari.

Per meglio descrivere il funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità e l'interazione tra i vari processi sono state impiegate diverse tipologie di rappresentazioni, tra di esse complementari:

- La Figura 1 **descrive tutti i processi del Consorzio e delle realtà socie**, distinti in gestionali, primari e di supporto, evidenziandone i Responsabili, i Collaboratori e l'insieme delle procedure che interagiscono sul processo in esame;
- La Figura 2 **descrive graficamente il Sistema di Gestione della Qualità del Consorzio nel suo complesso**, mettendo a fuoco le connessioni tra i vari processi (primari, di supporto, gestionali, di monitoraggio e miglioramento e di gestione della documentazione e dei dati) e i principali microprocessi che caratterizzano ciascun processo primario o di supporto. **Si ritiene tale schema riferibile sostanzialmente anche a ciascuna realtà socia, con la variabile dei processi primari specifici**;

Figura 1 - Descrizione dei processi del SGQ del multi sito CSS

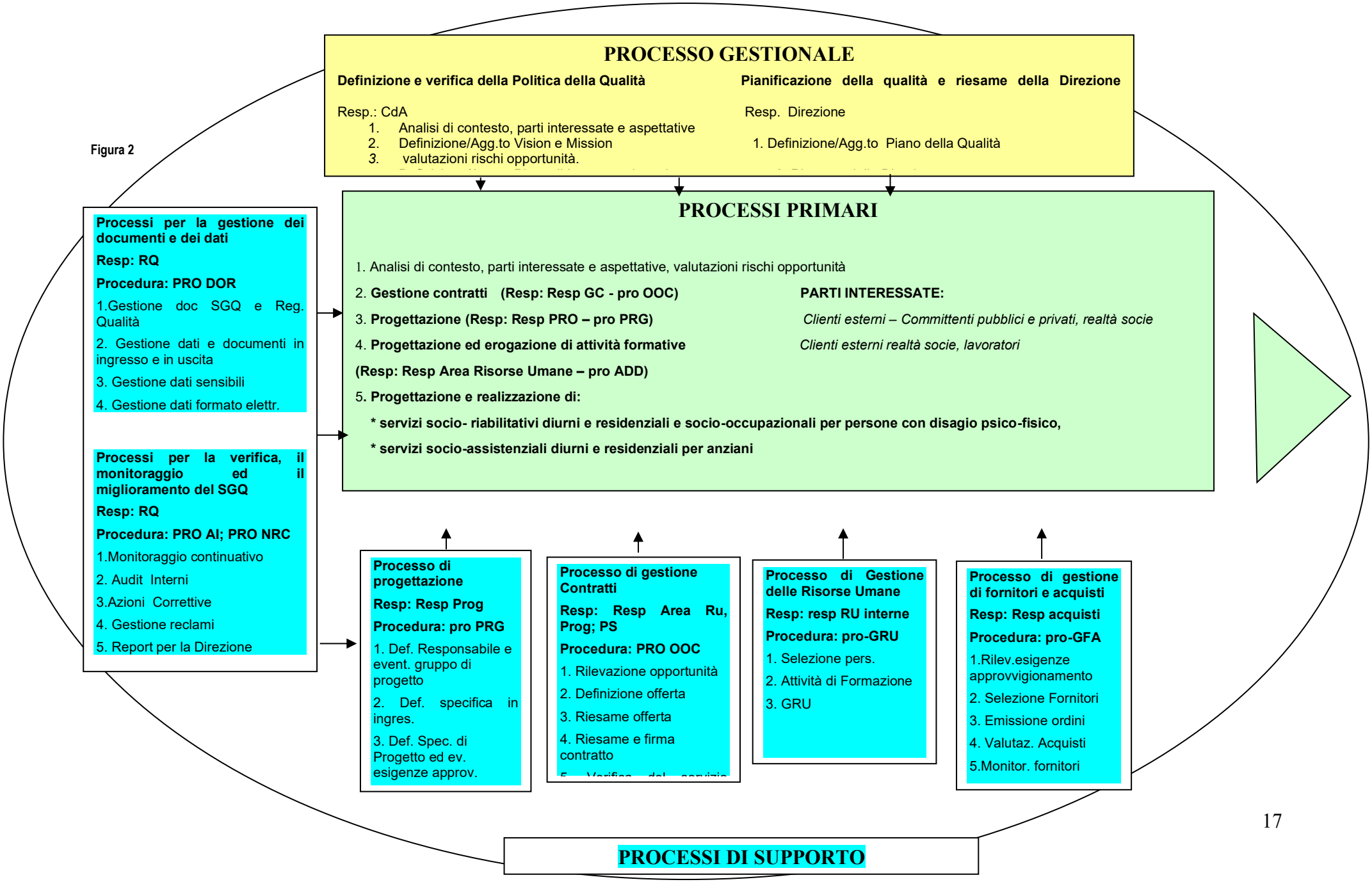
Tipo Proc.	Nome del Processo	Responsabili e Collaboratori	Procedure di riferimento

PG	**Governo del SGQ del Consorzio**	**R: Presidente e CdA** **R: Direzione** **C: Responsabile Qualità Consortile** **C**:*RQ realtà socie* *C:* **Tutti i responsabili di processo/funzione**	*MdQ CSS*
PG	**Governo del SGQ presso ciascuna realtà socia certificata**	**R: Presidente e CdA della realtà socia** **C: Responsabile Qualità della realtà socia**	*MdQ della realtà socia*
PP	**Gestione di contratti per conto delle realtà socie** **- Consorzio**	**R: Responsabile Area Produzione e Sviluppo** **C: Responsabile Amministrativo** **C: Responsabile Qualità**	*PRO-OOC CSS*
		C: I Presidenti/resp commerciali delle realtà socie interessate	*PRO-OOC della realtà socia*
		C: Segreteria	*PRO-DOR*
PP	**Progettazione di Servizi** **- Consorzio**	**R: Responsabile Progettazione** **C: I Presidenti/referenti delle realtà socie interessate**	*PRO-PRG CSS*
PP	**Progettazione ed erogazione di attività formative**	**R: Responsabile Area Risorse Umane** **C:responsabili RU realtà socie**	*PRO ADD CSS* *PRO-GRU REALTA' SOCIE*
PP	**Progettazione e Realizzazione di Servizi Diurni e Residenziali per Anziani** **– Cooperativa L'Aquilone**	**R: Responsabile Servizi Socio Assistenziali**	*PRO SSARES* *PROSSDIU*
PP	**Progettazione e gestione di Servizi Socio Occupazionali per disabili** - **Cooperativa Cavarei**	**R:coordinatore generale**	*PRO-SOD*
PP	**Progettazione e gestione di servizi socio riabilitativi diurni per disabili** - **Coop Cavarei** - **-Coop L'Aquilone**	**R: coordinatore generale** **R: coordinatore servizio**	*PRO SDR Cavarei* *PRO SERV -DIS L'aquilone*
PP	**Progettazione e gestione di servizi socio riabilitativi residenziali per persone con disagio psico-fisico** - **Coop Cavarei** - **Coop L'Accoglienza**	**R: coordinatore generale** **R: coordinatore servizio**	*PRO PES Cavarei* *PRO SRD Accoglienza*
PS	**Gestione Documenti e Registrazioni del SGQ** **- Consorzio e tutte le realtà socie**	**R: Responsabile Qualità Consortile e delle realtà socie**	*PRO-DOR comune CSS e realtà socie*
PS	**Monitoraggio e miglioramento del SGQ e delle prestazioni presso Consorzio e delle realtà socie** **- Consorzio e tutte le realtà socie**	**R: Responsabile Qualità Consortile e delle realtà socie**	*PdQ di ciascuna realtà* *PRO-AI comune CSS e realtà socie* *PRO-NRCP comune CSS e realtà socie*
PS	**Approvvigionamento** *(gestione fornitori e acquisti)* **- Consorzio e tutte le realtà socie**	**R: Resp Approvvigionamento** **C: Resp. ammin.** **C: Referenti incaricati per gli acquisti** **C: RQ**	*PRO-GFA di ciascuna realtà*
PS	**Formazione e addestramento personale interno** **- Consorzio e tutte le realtà socie**	**R: Direzione** **C: i Responsabili Risorse Umane delle realtà socie**	*PRO-GRU di ciascuna realtà* *SPE PRF di ciascuna realtà*
PS	**Commerciale**	**R: Direzione (CSS)** **R: Resp Commerciale di ciascuna realtà**	*PRO-OOC di ciascuna realtà*

R - Responsabili*: coloro che a vario livello sono diretti responsabili per la gestione, l'attuazione e la verifica del processo individuato.*

C - Collaboratori*: coloro che intervengono portando il loro contributo durante la realizzazione delle varie fasi del processo.*

Figura 2


PROCESSO GESTIONALE
Definizione e verifica della Politica della Qualità
Resp.: CdA
1. Analisi di contesto, parti interessate e aspettative
2. Definizione/Agg.to Vision e Mission
3. valutazioni rischi opportunità.
Pianificazione della qualità e riesame della Direzione
Resp. Direzione
1. Definizione/Agg.to Piano della Qualità
PROCESSI PRIMARI
1. Analisi di contesto, parti interessate e aspettative, valutazioni rischi opportunità
2. Gestione contratti (Resp: Resp GC - pro OOC)
3. Progettazione (Resp: Resp PRO – pro PRG)
4. Progettazione ed erogazione di attività formative
(Resp: Resp Area Risorse Umane – pro ADD)
5. Progettazione e realizzazione di:
* servizi socio- riabilitativi diurni e residenziali e socio-occupazionali per persone con disagio psico-fisico,
* servizi socio-assistenziali diurni e residenziali per anziani
PARTI INTERESSATE:
Clienti esterni – Committenti pubblici e privati, realtà socie
Clienti esterni realtà socie, lavoratori
Processi per la gestione dei documenti e dei dati
Resp: RQ
Procedura: PRO DOR
1.Gestione doc SGQ e Reg. Qualità
2. Gestione dati e documenti in ingresso e in uscita
3. Gestione dati sensibili
4. Gestione dati formato elettr.
Processi per la verifica, il monitoraggio ed il miglioramento del SGQ
Resp: RQ
Procedura: PRO AI; PRO NRC
1.Monitoraggio continuativo
2. Audit Interni
3.Azioni Correttive
4. Gestione reclami
5. Report per la Direzione
Processo di progettazione
Resp: Resp Prog
Procedura: pro PRG
1. Def. Responsabile e event. gruppo di progetto
2. Def. specifica in ingres.
3. Def. Spec. di Progetto ed ev. esigenze approv.
Processo di gestione Contratti
Resp: Resp Area Ru, Prog; PS
Procedura: PRO OOC
1. Rilevazione opportunità
2. Definizione offerta
3. Riesame offerta
4. Riesame e firma contratto
Processo di Gestione delle Risorse Umane
Resp: resp RU interne
Procedura: pro-GRU
1. Selezione pers.
2. Attività di Formazione
3. GRU
Processo di gestione di fornitori e acquisti
Resp: Resp acquisti
Procedura: pro-GFA
1.Rilev.esigenze approvvigionamento
2. Selezione Fornitori
3. Emissione ordini
4. Valutaz. Acquisti
5.Monitor. fornitori
PROCESSI DI SUPPORTO

5 LEADERSHIP

5.1 Leadership e Impegno

La Direzione è impegnata nello sviluppo, nell'implementazione e nel miglioramento dell'efficacia del SGQ:

- stabilendo la Politica per la Qualità (cfr. 5.2)
- assicurando che siano definiti gli obiettivi per la qualità
- effettuando i riesami (cfr. 6.2), per verificare l'efficacia del SGQ, il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati e per pianificarne il miglioramento
- assicurando la disponibilità di risorse (cfr. 7)
- assicurando che siano definiti e rispettati i requisiti dei clienti e quelli cogenti

Tutte queste azioni e decisioni, così come l'importanza di ottemperare ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti applicabili, sono comunicate e diffuse all'interno dell'organizzazione attraverso canali diversificati (cfr. 5.2.2 Comunicazione interna).

5.1.1 Focalizzazione sul cliente

La Direzione assicura e verifica che siano poste la giusta attenzione e rilevanza per la definizione dei requisiti del "sistema cliente" (i vari committenti, pubblici e privati, le associate e gli altri destinatari dei servizi erogati dal consorzio).

E' compito delle funzioni responsabili (Responsabile General Contracting, Responsabile Progettazione, Responsabile Formazione) rilevare e verificare, attraverso opportune modalità (incontri, richieste scritte, questionari, …) che i requisiti del "cliente" siano compresi e ben specificati.

La soddisfazione del cliente è tenuta sotto controllo attraverso verifiche e monitoraggi periodici (cfr. 9.1.2 Soddisfazione del cliente).

Il Consorzio è inoltre attento alle aspettative, alle esigenze ed ai bisogni dei propri dipendenti e collaboratori, nella consapevolezza che rappresentano le risorse più preziose a disposizione per lo svolgimento delle varie attività. Pone quindi attenzione alla comunicazione interna (cfr. 5.2.2 Comunicazione interna), alla gestione delle risorse umane (cfr. 7.1.2 Persone), alla dotazione di adeguate infrastrutture (cfr. 7.1.3 Infrastrutturea) ed all'ambiente di lavoro (cfr. 7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi). Effettua inoltre periodiche rilevazioni del grado di soddisfazione del personale interno.

5.2 Politica

Il CdA del Consorzio elabora e definisce la politica della qualità consortile che indirizza l'organizzazione dal punto di vista strategico a medio-lungo termine. Essa viene riesaminata ad ogni rinnovo cariche, ed il nuovo CdA può decidere se proseguire con la stessa politica o rivederla.

Tale politica viene diffusa anche all'interno dell'organizzazione stessa attraverso opportune comunicazioni e incontri specifici.

I nostri valori di riferimento:

Professionalità, passione, trasparenza, condivisione, fiducia, centralità della persona

La Missione

Siamo un sistema di organizzazioni non profit legate da relazioni fiduciarie. Promuoviamo il benessere

della comunità, la cultura della cooperazione e della corresponsabilità sociale. Costruiamo progetti e

servizi integrati e innovativi rivolti a imprese, persone ed enti. Agiamo con passione e spirito di

iniziativa per generare cambiamenti sostenibili

La Vision

Lavoriamo insieme per costruire comunità più inclusive e partecipate innescando sinergie e impatto sociale

Le sfide di «impatto» del sistema :

1. Sostenere le persone in situazione di fragilità (personalizzando l'offerta dei servizi con attività complementari Integrative)

2. Promuovere l'inclusione sociale attraverso percorsi di educazione alla vita e al lavoro (attivando partenariati con soggetti "altri")

3. Potenziare la partecipazione della Comunità nella co-progettazione/co-gestione dei servizi

4. Ri-generare spazi per trasformarli in luoghi di riferimento per la Comunità

5.2.1 Politica e orientamenti strategici generali

Il Consorzio Solidarietà Sociale ha definito all'interno del proprio Cda, in sintonia con quanto previsto dal nuovo patto associativo, le seguenti politiche ed obiettivi generali.

1) Integrazione con il territorio: il Consorzio ricerca e stimola la collaborazione con tutti i soggetti istituzionali, economici e del terzo settore presenti sul territorio, in un'ottica di sviluppo della comunità. A tal fine il Consorzio partecipa attivamente alla pianificazione pubblica territoriale, ai gruppi di lavoro settoriali ed intersettoriali promossi da Confcooperative, sostiene il coordinamento e la collaborazione fra i diversi soggetti del terzo settore nelle diverse forme in cui questo si esprime.

   Tutto ciò consente di promuovere scambi di competenze ed informazioni, per integrare meglio la propria offerta con quella altrui, per sollecitare la messa a disposizione di risorse,

per creare una nuova consapevolezza circa le problematiche relative allo sviluppo della comunità .

In questa prospettiva si intende lavorare inoltre nella direzione di una maggiore visibilità e riconoscibilità della rete consortile, tramite la promozione di un' immagine coordinata e comune fra Consorzio e Soci , nei confronti della comunità e dei referenti istituzionali, così come tramite la promozione dei servizi/le attività delle associate

2) Centralità dell'Utente - fruitore: il Consorzio promuove all'interno delle diverse arre di intervento una metodologia di lavoro che valorizzi la partecipazione attiva e responsabile degli utenti e delle loro famiglie;

   favorisce inoltre la costituzione di base sociali multistakeholders (sia del consorzio che delle realtà socie) in cui trovino spazio anche rappresentanti degli utenti e delle loro famiglie, e volontari.

3) Promozione della cultura della qualità: il Consorzio applica metodologie qualitative sviluppate nell'ambito del Progetto Qualità CGM utili per:

   a) identificare e rendere visibile il sistema di qualità, come traduzione operativa dei valori distintivi della cooperazione sociale;

   b) esercitare una autodiagnosi e rilevare il proprio posizionamento rispetto al sistema di qualità consortile di riferimento;

   c) pianificare gli interventi di miglioramento secondo criteri di specificità e rilevanza territoriale, ma in una prospettiva di largo respiro e con l'orientamento di una mappa accomunante a livello consortile;

   d) censire e portare a sistema le sperimentazioni più avanzate sul territorio, diffondere approcci, metodologie e *best practices*.

4) Promozione dell'Impresa sociale: Il Consorzio favorisce la dimensione congrua, la territorialità e la specializzazione tramite una corretta impostazione delle politiche Consortili di area, lo strumento del general contracting, la gestione di funzioni di sviluppo e coordinamento commerciale e la promozione di nuova cooperazione sociale.

5) Innovazione dei servizi: il Consorzio si impegna nell'innovazione sistematica della propria offerta, facendovi convergere le risorse opportune, in congruenza con l'evoluzione dei bisogni in un'ottica di ridefinizione attiva delle politiche sociali, del lavoro, educative, abitative ed economiche. In particolare il Consorzio realizza sistematiche rilevazioni circa le necessità ed i bisogni del territorio in cui opera, con l'obiettivo di definire aree di intervento ad essi coerenti. Ciò viene perseguito tramite il lavoro di coordinamento per aree di intervento delle realtà associate che operano attivamente sul campo, attraverso il rapporto sistematico con le associazioni di rappresentanza degli utenti, nonché tramite un'attività di analisi e monitoraggio dei bisogni di specifiche fasce di popolazione.

6) Sviluppo dell'assetto societario: il Consorzio ha necessità, per realizzare la propria missione, di ampliare costantemente la base sociale, di articolarla e di aumentarne la consapevolezza ed il senso di appartenenza. Si impegna ad assicurare la parità di condizione tra i soci attraverso il rispetto di un regolamento interno e a facilitare la trasparenza gestionale e la comunicazione attraverso la redazione e diffusione annuale del bilancio e rendiconto sociale proprio e dei soci.

Si impegna inoltre a consolidare anche dal punto di vista patrimoniale l'assetto societario del Consorzio e delle imprese associate, tramite l' avvio di percorsi di capitalizzazione di tutto il sistema consortile, finalizzati a:

eliminare gradualmente il dato della forte sottocapitalizzazione delle nostre imprese;
restituire ai nostri soci la dimensione positiva dell'investimento nella propria impresa;
recuperare risorse per gli investimenti orientati allo sviluppo della cooperativa;
recuperare risorse per gli investimenti orientati a progetti comuni di natura consortile, da definire con la base sociale rispetto a priorità condivise.

7) Gestione delle risorse umane : Gestione delle risorse umane : il Consorzio intende consolidare al proprio interno e all'interno delle realtà socie una politica della gestione delle risorse umane che promuova il pluralismo e le pratiche inclusive e valorizzi le diversità, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna. Intende inoltre promuovere la valorizzazione delle basi sociali multistakeholders, delle lavoratrici e dei lavoratori, delle volontarie e dei volontari in stretto raccordo con lo sviluppo imprenditoriale, organizzativo e gestionale dell'impresa rete consortile. Particolare attenzione viene posta allo sviluppo di competenze e motivazione di tutte queste figure, in un'ottica di formazione continua e autosviluppo personale che si concretizzano nei seguenti aspetti, che in diversi casi possono essere gestiti in rete a livello consortile:

- Ricerca e selezione di nuove risorse umane , finalizzata alla individuazione di persone, in sintonia con i valori e lo spirito della cooperazione sociale, a cui proporre attività mirate alla conoscenza reciproca e strategie di progressivo coinvolgimento, nelle diverse forme previste.

- Percorsi formativi sistematici e formalizzati, sia su contenuti tecnico operativi legati alle specifiche attività svolte, sia finalizzati alla crescita delle risorse umane in termini culturali, di condivisione dei valori, della mission e delle strategie della cooperazione sociale e dell'impresa rete. In particolare si prevede un investimento prioritario nella **formazione comune dei dirigenti della rete** con centratura sull'identità, sulla formazione tecnica, sulla formazione imprenditoriale, per dare continuità su tempi medio-lunghi alle nostre imprese.

- Monitoraggio e sviluppo della motivazione delle risorse umane, intesa come attenzione alle loro condizioni fisiche e psichiche e ad un clima organizzativo positivo e stimolante, tramite la predisposizione di specifiche metodologie e strumenti.

- Valorizzazione e scambio delle risorse umane all'interno della rete in un'ottica di sviluppo professionale, integrazione delle competenze e crescita del sistema rete nel suo complesso.

Il Presidente

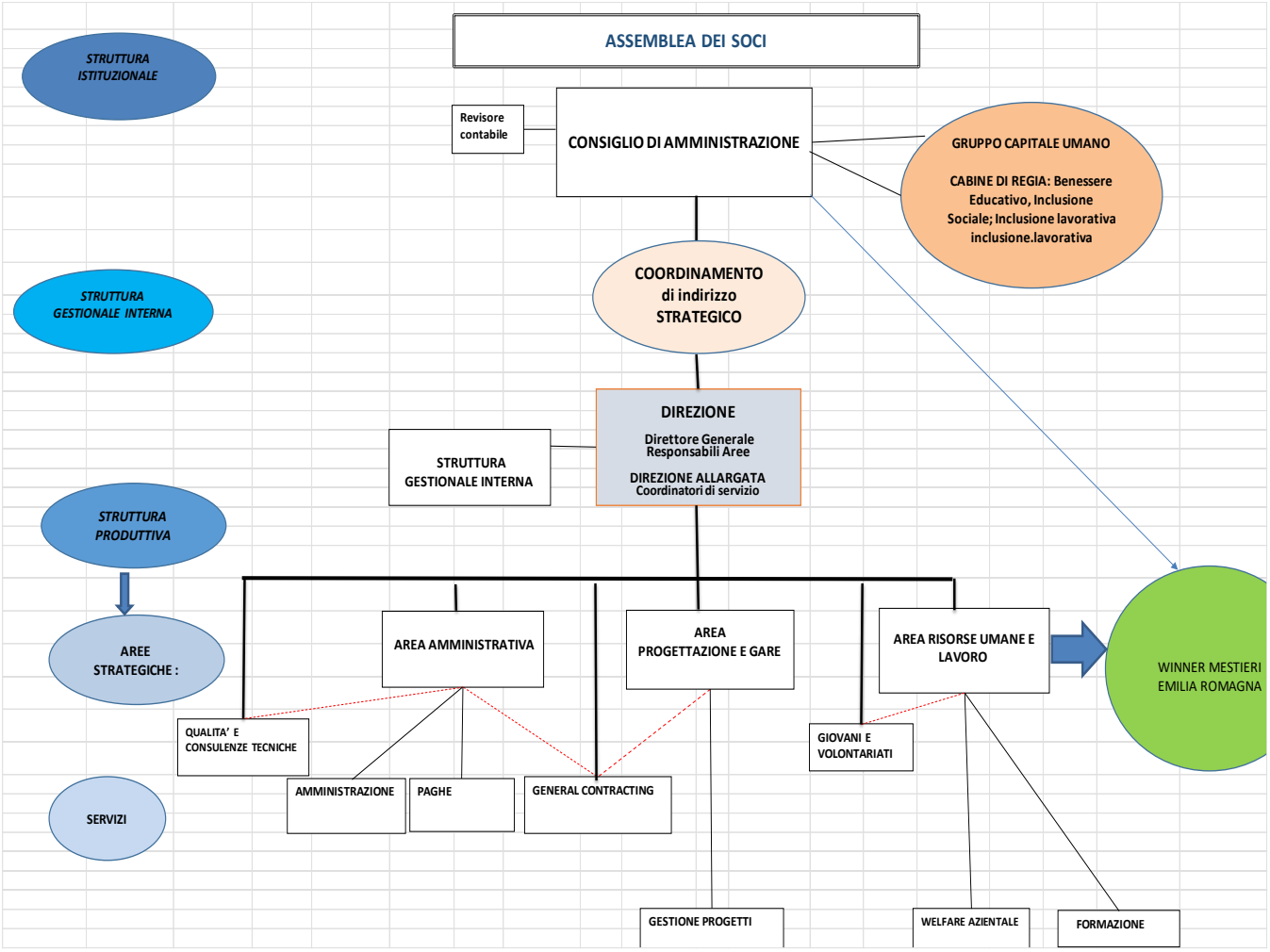
5.2.2 Comunicare la Politica per la qualità

La Politica per la qualità è comunicata e resa disponibile all'interno dell'organizzazione e alle parti interessate rilevanti attraverso canali differenziati (sito web, affissione bacheca, documenti distribuiti ai diversi livelli dell'organizzazione, ecc.)

5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione

In questo paragrafo sono descritti, in relazione all'organigramma funzionale riportato in seguito, i compiti, le responsabilità e le autorità delle funzioni organizzative la cui attività ha influenza diretta sulla definizione e sulla messa in atto della Politica aziendale per la Qualità e del personale che dirige, esegue e verifica le attività che influenzano la Qualità.

L'organigramma che segue illustra l'articolazione organizzativa del Consorzio nel suo complesso. L'organigramma con i nomi delle persone che occupano le varie funzioni viene conservato a parte al di fuori del presente Manuale. Questo viene generalmente consegnato a tutti i membri dell'organizzazione e comunque viene affisso in bacheca.



5.3.1 COMPITI E RESPONSABILITÀ

Nella trattazione che segue vengono solo accennate le descrizioni delle funzioni istituzionali, per i dettagli delle quali si rimanda all'Atto Costitutivo del Consorzio e/o alla legislazione in materia.

5.3.1.1 ASSEMBLEA DEI SOCI

L'assemblea dei Soci è costituita da tutti i soci del Consorzio ed è il massimo organo del Consorzio. Individua la mission e la vision del Consorzio e stabilisce gli orientamenti strategici a cui si devono conformare tutti gli organi inferiori, sia politici che operativi.

Elegge i membri del Consiglio d'Amministrazione (CdA).

Approva il regolamento interno che definisce il rapporto societario

Approva il regolamento per il ristorno e gli altri regolamenti previsti da Statuto

Approva il Bilancio d'esercizio e di Responsabilità Sociale

Elabora e delibera la mission e la vision

5.3.1.1.1 PRESIDENTE

Il Presidente è il legale rappresentante del Consorzio. Ha la responsabilità del Consorzio e, in quanto tale, risponde delle azioni dello stesso in sede civile e penale, nella misura prevista dalla legislazione vigente. È nominato dal Consiglio d'Amministrazione.

Ha i seguenti compiti:

- Presiede le sedute del Consiglio di Amministrazione.
- Cura il mantenimento ed il consolidamento della relazioni interne alla rete consortile
- Rappresenta il Consorzio nelle sedi istituzionali e politiche e cura il mantenimento di un'immagine ottimale del Consorzio nei confronti dei soci, dei dipendenti e dei collaboratori.
- Come responsabile legale del Consorzio ha la responsabilità per la firma dei contratti e degli acquisti. Può delegare parte dei suoi poteri di firma.
- Firma il bilancio economico ed il bilancio di responsabilità sociale.
- Promuove l'immagine del Consorzio nel territorio, supervisionando la gestione delle comunicazioni con: enti ed istituzioni, organizzazioni del territorio, media.
- Cura il mantenimento e la valorizzazione delle sinergie e degli scambi all'interno del gruppo cooperativo CGM e delle altre società partecipate.

5.3.1.2 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (CdA)

Il CdA è l'organo decisionale attraverso il quale si concretizzano Mission, Vision e orientamenti generali elaborati dall'Assemblea, mediante l'organizzazione e l'allocazione delle risorse umane, finanziarie ed immobiliari. Ne sono membri gli amministratori eletti dall'Assemblea dei Soci. Le sue riunioni sono verbalizzate.

Per garantire un apporto informativo aggiornato e puntuale sui temi legati alla gestione interna e alle aree produttive alle riunioni del consiglio può partecipare il Direttore Generale.

- Nomina il Presidente
- Approva l'ammissione e le dimissioni dei soci
- Elabora il regolamento interno

- E' responsabile della redazione del bilancio economico e di responsabilità sociale da proporre all'approvazione dell'Assemblea
- Definisce gli orientamenti generali per la predisposizione del budget; discute ed approva i piani previsionali annuali (budget) e le verifiche periodiche
- Imposta la politica strategica del Consorzio sia per lo sviluppo imprenditoriale, sia per la qualità, concretizzando gli orientamenti strategici definiti dall'Assemblea dei soci nel Piano di Impresa Pluriennale.
- Verifica l'attuazione del Piano di Impresa ed approva i programmi annuali conseguenti.
- Pianifica incontri assembleari con i Presidenti e loro delegati per verificare in itinere il Piano di Impresa.
- Monitora e valuta lo stato di salute (sistema economico finanziario, gestione societaria), proprio , dei soci e delle relazioni tra questi.
- Delibera formalmente relativamente alla compravendita di beni di servizi e operazioni finanziarie.
- Nomina il Direttore Generale e eventuali amministratori delegati
- Definisce responsabilità e poteri del Direttore, e ne valuta l'operato.
- Nomina il Responsabile Qualità Consortile.
- Definisce il modello organizzativo (organigramma) e la politica retributiva/livelli di inquadramento.
- Approva le assunzioni a tempo indeterminato.
- Decide il licenziamento del personale dipendente.
- Discute ed approva eventuali provvedimenti disciplinari a carico dei lavoratori.
- Decide l'apertura/chiusura di servizi a soci e non e/o di progetti a gestione diretta consortile.

5.3.1.3 COORDINAMENTO INDIRIZZO STRATEGICO

Il Coordinamento di indirizzo Strategico è un luogo di interscambio informativo tra presidenza, direzione e Aree strategiche della struttura tecnica consortile con l'obiettivo di condividere temi di rilevanza strategica intercettati dal livello operativo e valutarne l'eventuale trattazione in cda., -in linea con le scelte di semplificazione e razionalizzazione dei processi decisionali e gestionali del Consorzio

Nell'ottica di supporto al lavoro del CDA , vengono inoltre trattati temi del Piano di Sviluppo triennale che richiedano un'analisi tecnica preliminare ,

E' composto dal Presidente, Direttore generale , Responsabile Area Risorse Umane e Lavoro Responsabile Area Progettazione e Gare, Responsabile area Amministrativa . In base alla rilevanza dei temi si può prevedere la partecipazione di altre figure con responsabilità specifiche allo scopo di garantire la condivisione rapida di informazioni rilevanti, agevolare eventuali approfondimenti e ottimizzare il lavoro del Consiglio di Amministrazione per garantire un lavoro più efficiente e proficuo,.

5.3.1.4 ORGANI DI DIREZIONE

Il **Direttore Generale** è la funzione di governo del Consorzio, che presidia il raccordo tra CDA e attività dell'area tecnica anche presenziando su richiesta gli incontri del CDA . Ha funzioni di responsabilità operativa generale ed è responsabile del conseguimento degli obiettivi strategici individuati per la gestione della struttura tecnica. Risponde al Cda.

Il Direttore Generale è il responsabile della **Direzione Operativa**, composta dai responsabili di AREA e della **Direzione Allargata** che vede la presenza anche dei coordinatori dei servizi di particolare rilevanza per i soci in occasione della predisposizione e verifica dei programmi e dei budget annuali. Tali organi direzionali collegiali hanno lo scopo , di garantire un'azione unitaria per il perseguimento degli obiettivi del Piano di Sviluppo relativi alle diverse aree produttive e alla dimensione economico finanziaria, il coordinamento fra tutti i servizi e i progetti a titolarità consortile, il loro raccordo con il Cda e la circolarità delle informazioni, promuovendo inoltre le possibili collaborazioni trasversali

In particolare il Direttore generale operando in stretto raccordo con i suddetti organi direzionali svolge le seguenti attività;

- Risponde dell'attuazione di quanto previsto dal Piano di Sviluppo per l'area Produttiva , approvato dall'Assemblea dei soci e ne rendiconta periodicamente al CDA
- Definisce, in raccordo con i responsabili di area e coordinatori dei servizi gli obiettivi e i programmi in raccordo con il Piano di Sviluppo
- Assicura che i responsabili di area e i coordinatori dei servizi/progetti stabiliscano e mantengano una valida struttura organizzativa
- Monitora e verifica i resoconti del programma annuale svolto e concorda con i responsabili di area e coordinatori gli obiettivi di sviluppo per gli anni successivi
- Elabora e verifica, in collaborazione con i responsabili di Area e i coordinatori di servizi , i piani previsionali annuali (budget)
- Nomina, in collaboprazione con i Responsabili di Area i collaboratori interni ai singoli servizi/progetti, definendone responsabilità e poteri.
- Sulla base di criteri generali definiti dal CdA, assume il personale (fatta eccezione per i tempi indeterminati) e ne autorizza il livello di inquadramento e la retribuzione.
- Approva il PAFI elaborato dal RGRU (in collaborazione con i responsabili di area e i coordinatori di servizi).

Per le attività inerenti la Qualità, in particolare:

- valuta i risultati del "Piano della Qualità consortile";
- approva il "Piano della Qualità consortile" per il periodo successivo, definendo gli obiettivi e gli impegni aziendali per la Qualità da conseguire durante l'anno;
- sulla base dei rapporti di verifica ispettiva interna e dei rapporti di azioni correttive, effettua il Riesame del Sistema Qualità;
- valuta i rapporti di azioni preventive al fine di promuovere il miglioramento continuo dei processi ed aumentare l'efficacia e l'efficienza della azienda;
- verifica e approva il Manuale della Qualità e le sue revisioni;

- verifica e approva le Procedure del sistema qualità.

Il Direttore generale è Responsabile (process owner) del Processo Direzionale.

5.3.1.5 AREA GESTIONALE INTERNA

Il Direttore Generale è responsabile inoltre dell'Area Gestionale Interna composta, oltre che dalla funzione qualità descritta nel paragrafo successivo, da:

Amministrazione e Finanza, Sistemi informativi, Gestione Risorse Umane, gestione immobili (sede, Abitiamoci e Parco Cavarei) , Riservatezza dell'informazione, Sicurezza del personale, Acquisti e Segreteria Generale.

E' responsabile del processo di gestione dei documenti in entrata ed in uscita.

Amministrazione (del Consorzio)

E' responsabile della gestione della contabilità interna.

Predispone la documentazione contabile ed extra-contabile necessaria al Direttore Generale per il controllo di gestione.

Supporta il lavoro degli altri responsabili di servizio per tutto ciò che attiene la gestione amministrativa.

Si mantiene costantemente aggiornato su questioni amministrative, fiscali con la partecipazione a seminari, convegni, pubblicazioni ecc.

Collabora con il responsabile finanziario per le attività di seguito descritte.

Finanza (del Consorzio)

E' responsabile della gestione finanziaria interna, ed in particolare:

gestisce il rapporto con i soci per l'accensione e la gestione del prestito da soci
gestisce il rapporto con le banche ed altri eventuali enti finanziatori esterni, avvalendosi per la gestione ordinaria del Servizio amministrativo;
definisce, in raccordo con il Direttore :

- modalità di utilizzo delle fonti esterne (c/anticipi, c/ordinari, altro)
- pagamenti da effettuare
- sollecito incassi in ritardo

Controlla inoltre sistematicamente debiti e crediti e rapporto con clienti/fornitori per partite straordinarie, emissione fatture e condizioni praticate dai finanziatori esterni.

Segreteria Generale

A supporto del Presidente e del Direttore Generale , cura la redazione e la diffusione delle comunicazioni istituzionali destinati ai soci ed agli interlocutori esterni.

Gestisce la segreteria societaria interna del Consorzio

Garantisce un corretto approccio con chiunque acceda alla struttura consortile (direttamente o telefonicamente)

Cura la raccolta sistematica, la distribuzione ed il protocollo della corrispondenza (nelle sue diverse forme) in entrata ed in uscita.

Gestisce gli acquisti al dettaglio relativi a materiale di cancelleria e materiale di consumo .

Sistemi Informativi (del Consorzio)

- l'assegnazione delle credenziali di accesso univoche agli utenti della rete interna aziendale,
- l'assegnazione delle credenziali di accesso univoche agli utenti dei cloud aziendali secondo le richieste dei responsabili di area e di funzione
- l'assegnazione dei livelli di accesso ai cloud aziendali secondo le richieste dei responsabili di area e di funzione e in accordo con il referente privacy
- la verifica che nei PC collegati alla rete aziendale siano installati, attivi e aggiornati software antivirus.

Inoltre:

- E' responsabile della gestione delle licenze software e dell'hardware presente nei vari uffici del Consorzio, curandone tra l'altro la corretta conservazione.
- E' responsabile dell'installazione di programmi e sistemi operativi.
- E' il punto di riferimento per eventuali problemi relativi al software, all'hardware, alla rete telematica interna ed esterna.
- E' il punto di riferimento per eventuali problemi relativi ai cloud aziendali
- Tiene i contatti con il consulente informatico esterno per qualsiasi tipo di richiesta di intervento.
- E' referente per la gestione dei rapporti con il provider servizi internet

Gestione risorse umane (del Consorzio)

- Ricerca, seleziona e sceglie il personale da assumere, in raccordo con il Direttore Generale e i responsabili di Area;
- Cura l'accoglienza delle nuove risorse umane, anche volontarie;
- Concorda e verifica gli obiettivi di lavoro delle risorse umane del CSS, in collaborazione con i i responsabili di Area;
- Effettua l'analisi del fabbisogno formativo di tutto il personale del CSS in collaborazione con i responsabili di Area;
- Realizza colloqui individuali o di gruppo con le RU;
- Cura le registrazioni del Sistema di Governo Qualità circa la gestione del personale e della formazione interna;
- Organizza e prepara, in collaborazione con la Direzione Operativa, il Piano Annuale della Formazione Interna (PAFI) e ne valuta l'efficacia;
- Cura l'organizzazione dei corsi di formazione interna in collaborazione con il servizio formazione

Riservatezza informazioni

Il Titolare del trattamento dei dati è il Consorzio Solidarietà Sociale nella figura del legale rappresentante.

Per il trattamento dei dati il Consorzio Solidarietà Sociale individua persone fisiche (sia dipendenti che non dipendenti) che vengono formalmente autorizzate alle attività di trattamento dei dati (ognuna con accesso specifico ai dati di sua competenza)

Per il trattamento di particolari dati il Consorzio Solidarietà Sociale individua persone giuridiche che vengono nominate Responsabili del Trattamento

Risulta presente un referente interno con la funzione di sovrintendere tecnicamente agli strumenti usati per la conservazione ed elaborazione dei dati personali (archivi, cartacei e computerizzati); assicura ciò attivando procedure e modulistica specifiche.

Risulta presente un consulente esterno esperto in tema privacy.

Per particolari attività legate ai servizi erogati il Consorzio Solidarietà Sociale risulta nominato Responsabile Esterno del Trattamento.

Sicurezza del personale (del Consorzio)

I compiti di regia e programmazione della sicurezza sono del Rappresentante Legale del Consorzio , in quanto Datore di lavoro.

· Il Rappresentante Legale nomina il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)

Il responsabile del servizio prevenzione e protezione (RSPP)

- · Individua e valuta i fattori di rischio nel luogo di lavoro, predisponendo il Manuale della sicurezza e il piano di emergenza
- · Mantiene e verifica periodicamente i manuali e la documentazione relativa
- · Effettua visite periodiche di controllo
- · In collaborazione con i preposti e con il referente interno per la sicurezza predispone la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza
- · Coordina l'intervento dei consulenti esterni e informa il Referente interno per la Sicurezza rispetto ad aggiornamenti legislativi

Referente interno per la Sicurezza

- · Organizza le misure di sicurezza decise dal RSPP
- · Collabora con il Medico Competente per l'organizzazione delle visite dei lavoratori e gestisce la documentazione inerente la medicina del lavoro
- · Si assicura che siano gestiti i corsi sicurezza per i vari lavoratori e volontari secondo le scadenze di legge e che sia aggiornata l'archiviazione della documentazione, in raccordo con il responsabile risorse umane,
- · Monitora ed aggiorna le certificazioni tecniche degli impianti inerenti al DVR ed ai suoi allegati

Medico competente

- · Collabora con il RSPP nella valutazione dei rischi
- · Effettua la sorveglianza sanitaria

Preposto

Il responsabile di tale funzione è preposto a gestire e sorvegliare tutte le attività inerenti la sicurezza all'interno del struttura del Consorzio.

- Informano i lavoratori dei rischi cui sono soggetti
- Archivia ed aggiorna tutti i documenti di legge previsti dalla normativa

- Si attiva nel caso sia necessario acquistare materiale specifico per la sicurezza.
- Controlla l'acquisto, la distribuzione e l'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale (se previsti)
- Controlla l'efficienza di tutte le attrezzature e le disposizioni relative alla sicurezza dei lavoratori

Acquisti (del Consorzio)

Relativamente alle attività inerenti la qualità il responsabile di questa funzione:

- collabora con il Responsabile Qualità del Consorzio per la redazione e l'aggiornamento delle procedure relative all'approvvigionamento, nel rispetto delle quali esegue i suoi compiti.
- individua, in collaborazione con i responsabili di servizio/funzione i criteri per l'approvazione dei fornitori critici, che saranno poi valutati e sorvegliati dai responsabili di servizio/funzione stessi.
- provvede all'elaborazione degli ordini d'acquisto, fatta eccezione per gli acquisti al dettaglio e per quelli di competenza della Segreteria generale .
- allestisce e mantiene aggiornata una base di dati contenente le anagrafiche dei fornitori suddivisi per tipologia ed annotando secondo le modalità definite un giudizio sulle forniture effettuate, al fine di poter realizzare la valutazione periodica dei fornitori.

E' responsabile (process owner) del processo di approvvigionamento.

5.3.1.6 FUNZIONE QUALITÀ del Consorzio (RQC)

Il Responsabile Qualità del Consorzio ha il compito di garantire il coordinamento e la sorveglianza dei Sistemi di Gestione per la Qualità del Consorzio e di tutte le realtà socie certificate. A tale scopo:

- collabora con la Direzione delle realtà socie per l'individuazione dei rispettivi Responsabili Qualità e provvede alla loro formazione e addestramento;
- redige il piano degli Audit Interni del consorzio e delle realtà socie, tenendo conto delle caratteristiche dei processi delle cooperative stesse e controlla che il programma di verifiche sia eseguito;
- esegue personalmente, o fa eseguire da personale addestrato, gli Audit Interni ;
- controlla, in occasione degli AI, che le azioni correttive, conseguenti alle eventuali Non Conformità riscontrate, siano attuate e risultino efficaci;
- coordina, presso le realtà socie, l'attività dei Responsabili Qualità nello sviluppo, nell'applicazione e nella manutenzione del Sistema di Gestione per la Qualità;
- individua le procedure del Consorzio da mettere in comune con le realtà socie al fine di garantire omogeneità di gestione dei Sistemi di Gestione per la Qualità del complesso Consorzio- realtà socie;
- riferisce sull'andamento del Sistema di gestione per la Qualità delle realtà socie in sede di Riesame della Direzione del Consorzio.

Per quanto attiene direttamente alle attività del Consorzio la funzione, in staff alla Direzione, è preposta per la gestione e la sorveglianza del Sistema di Gestione per la Qualità messo in atto

dal Consorzio con lo scopo di garantire che i servizi realizzati siano conformi alle specifiche e soddisfino le aspettative del cliente.

Il Responsabile Qualità del Consorzio ha, in prima persona, la responsabilità e l'autorità per le seguenti attività nel Consorzio stesso, per la realizzazione delle quali si avvale del supporto operativo di uno o più collaboratori:

- predisporre e gestire il Sistema di Gestione per la Qualità del Consorzio come descritto nel presente Manuale della Qualità;
- redigere il Manuale della Qualità;
- gestire la documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità curandone l'aggiornamento in funzione dell'evoluzione dei processi aziendali;
- verificare l'adeguatezza del Sistema di Gestione per la Qualità;
- identificare e registrare i problemi inerenti la qualità;
- raccomandare e fornire soluzioni per i problemi inerenti la qualità;
- verificare la corretta attuazione ed efficacia delle azioni correttive e preventive;
- promuovere le azioni occorrenti per prevenire il verificarsi di non conformità;

Inoltre:

- Si mantiene costantemente aggiornato sulle tematiche organizzative e della qualità riferite all'ambito dei servizi del Consorzio, con la partecipazione a seminari, convegni, corsi, scambi, pubblicazioni, sperimentazioni, ecc.
- Tiene i rapporti con gli organismi di certificazione organizzando le verifiche periodiche previste ed elaborando la documentazione richiesta.
- Rappresenta il Consorzio in tutte le tematiche riguardanti la qualità, nei confronti di tutte le organizzazioni esterne.
- Cura la formazione del personale del suo servizio, facendo riferimento al Responsabile Gestione Risorse Umane.

L'alta direzione ha individuato nella figura del Responsabile Qualità colui che:

- **assicura** che sia istituito, applicato e mantenuto attivo, nonché efficace un Sistema Qualità conforme alla norma di riferimento ;
- **assicura che i processi stiano producendo i risultati attesi**
- **riferisce** alla Direzione sulle prestazioni del Sistema di gestione per la qualità e sulle opportunità di miglioramento (vedi 10.1) .
- **assicura la promozione della focalizzazione sul cliente nell'ambito dell'intera organizzazione**
- **assicura che l'integrità** del Sistema di Gestione per la Qualità sia mantenuta quando vengono pianificate ed attuate modifiche al sistema stesso.

Il Responsabile Qualità è Responsabile (process owner) del Processo di monitoraggio e miglioramento del SGQ e del Processo di gestione dei documenti del SGQ .

5.3.1.7 FUNZIONE COMUNICAZIONE

La funzione Comunicazione opera in stretto raccordo con la struttura Istituzionale (Cda) al fine di implementare quanto definito all'interno del Piano di Impresa.

In particolare:

- Cura la redazione e la diffusione delle comunicazioni e del materiale informativo destinati alla struttura interna e ai soci.

- In raccordo con il Presidente o delegato del CDA, cura la gestione delle comunicazioni con entri, istituzioni, organizzazioni del territorio e media.

- Ha il compito di organizzare e gestire gli eventi che vedano protagonista il Consorzio (convegni, seminari, manifestazioni, happening, ecc).

- Mantiene aggiornata la banca dati degli interlocutori significativi per le diverse attività consortili.

- Cura la redazione e la diffusione delle comunicazioni e del materiale informativo destinati agli interlocutori esterni

Tale funzione opera inoltre in stretto raccordo con il Direttore Generale e la direzione operativa per le esigenze di comunicazione dei servizi e dei progetti strategici a gestione diretta consortile.

5.3.1.8 AREA PRODUTTIVA: SERVIZI

L'area si articola nelle seguenti AREE STRATEGICHE a loro volta suddivise in vari servizi :

- AREA RISORSE UMANE E LAVORO che comprende:

Servizio Formazione

Servizio Giovani e Volontariati

Welfare Aziendale

Sportello Lavoro (Agenzia Winner mestieri)

- AREA AMMINISRATIVA che comprende

Servizio amministrativo

Servizio Paghe

-AREA PROGETTAZIONE

I servizi General Contracting e QUALITA' E CONSULENZE TECNICE rispondono direttamente alla Direzione Generale

Il **Responsabile di ciascuna AREA strategica** opera con le seguenti finalità :
Guidare lo sviluppo, la sostenibilità economica e l'innovazione dell'Area, traducendo gli indirizzi strategici del Consorzio in obiettivi, servizi, processi organizzativi e risultati misurabili.

Assicurare l'integrazione dei servizi dell'area, il coordinamento dei relativi responsabili, la crescita delle competenze professionali e manageriali, la qualità complessiva dell'offerta e il raggiungimento degli obiettivi economici e di sviluppo.

Rappresentare il riferimento strategico dell'Area nei confronti della Direzione, del CIS , delle cooperative associate, dei clienti e dei principali stakeholder.

Queste le principali Responsabilità del ruolo:

Gestione strategica ed economica

- Definire gli obiettivi strategici dell'Area in coerenza con il Piano d'Impresa in raccordo con la Direzione.
- Elaborare e presidiare il budget complessivo dell'Area da proporre alla Direzione, analizzando gli eventuali scostamenti e proponendo azioni correttive necessarie
- Monitorare la sostenibilità dei servizi.
- Presiedere il processo di fatturazione e la redditività complessiva dell'Area.

Sviluppo dei servizi e innovazione

- Analizzare l'evoluzione dei bisogni delle cooperative associate e dei clienti.
- Promuovere il miglioramento continuo, la standardizzazione dei processi e la digitalizzazione dei servizi.
- Definire priorità di sviluppo, ampliamento o revisione dell'offerta.
- Presiedere l'innovazione organizzativa e professionale dell'Area.

Coordinamento organizzativo

- Partecipa agli incontri dl Cis e alla Direzione Operativa
- Coordinare i responsabili dei servizi garantendo coerenza organizzativa e integrazione operativa.
- Definire assetti organizzativi, fabbisogni di personale e sviluppo delle competenze.
- Assicurare adeguati flussi di comunicazione e confronto all'interno dell'Area.
- Presiedere la gestione delle criticità organizzative e di gestione del personale più rilevanti.

Gestione commerciale e relazioni esterne

- Curare lo sviluppo commerciale dell'Area.
- Gestire l'acquisizione di nuovi clienti e le relazioni strategiche.
- Approvare offerte economiche, preventivi e condizioni contrattuali.
- Definire e aggiornare il sistema tariffario da proporre alla Direzione.
- Gestire i rapporti con fornitori strategici e consulenti esterni.

Gestione dei rischi e conformità

- Presiedere il rispetto delle normative di riferimento.
- Supervisionare la corretta gestione delle situazioni a elevato rischio economico, normativo o reputazionale.

- Segnalare alla Direzione eventuali contenziosi o situazioni che possano generare responsabilità legali.

Il **Coordinatore di ciascuna SERVIZIO** opera con le seguenti finalità:

Tradurre gli obiettivi dell'Area in un'organizzazione efficace del proprio servizio, garantendo qualità delle prestazioni, rispetto delle scadenze, sviluppo delle competenze del team e soddisfazione dei clienti.

Coordinare le attività operative, presidia l'applicazione delle procedure e rappresenta il principale punto di riferimento tecnico e organizzativo per collaboratori e clienti del servizio

Queste le principali Responsabilità del ruolo:

Organizzazione del servizio

- Partecipa alla Direzione Allargata
- Pianificare e organizzare le attività del servizio., distribuendo attività e responsabilità tra i collaboratori.
- Bilanciare carichi di lavoro e priorità.
- Garantire continuità operativa ed efficienza organizzativa.
- Definire e aggiornare procedure operative e strumenti di lavoro.

Coordinamento del personale

- Coordinare il gruppo di lavoro.
- Curare l'inserimento e l'affiancamento dei nuovi collaboratori.
- Individuare fabbisogni formativi e di sviluppo raccordandosi con RAS.
- Fornire feedback periodici ai collaboratori.
- Contribuire ai processi di valutazione e crescita professionale.
- Collaborare con il Responsabile Area Strategica nella selezione del personale.

Gestione tecnica e qualità

- Garantire la qualità tecnica delle prestazioni erogate.
- Presidiare il rispetto delle normative e delle procedure applicabili al servizio.
- Gestire direttamente i casi più critici o rilevanti.
- Promuovere la standardizzazione e il miglioramento dei processi.

Gestione dei clienti

- Curare le relazioni operative con i clienti, raccogliendo e analizzando bisogni e richieste.
- Concordare modalità operative e tempi di risposta.
- Segnalare tempestivamente criticità, contestazioni o nuovi bisogni.
- Contribuire alla fidelizzazione e soddisfazione dei clienti.

Contributo alla gestione economica

- Collaborare alla definizione del budget del servizio.
- Monitorare produttività, tempi, qualità e attività extra-contratto.
- Elaborare preventivi e stime operative da sottoporre al Responsabile Area Strategica.
- Fornire dati e analisi per il controllo di gestione.

5.3.1.8.1 RISORSE UMANE E LAVORO

Il servizio è a sua volta articolato nei seguenti ambiti di attività:

- **FORMAZIONE**

Il servizio Formazione organizza corsi di formazione ed addestramento per personale del consorzio, delle cooperative, e per clienti esterni su temi base e specifici, secondo un programma prestabilito. A titolo d'esempio, si citano alcuni dei corsi possibili:

- Formazione sulla cooperazione sociale rivolta a soci ed amministratori
- Formazione specifica per area di intervento rivolta ad operatori e volontari
- Formazione per la promozione e sviluppo di realtà no-profit
- Formazione di base per nuovi operatori
- Formazione obbligatoria per legge
- Seminari e incontri di aggiornamento
- ecc.

Il Responsabile della formazione, sulla base degli input dati dagli incontri assembleari, dal CDA, dai RGRU delle realtà socie; dal Presidente e dalla Direzione, elabora il Piano Annuale della Formazione delle Cooperative (PAFC) .

I suoi compiti sono inoltre:

- valutare i fabbisogni formativi del personale delle cooperative;
- predisporre il Piano della Formazione annuale per le Cooperative;
- scegliere gli Enti esterni per la progettazione e l'erogazione della formazione, quando non sia possibile ricorrere a risorse interne;
- valutare l'efficacia dei corsi svolti e le prestazioni degli eventuali Enti esterni;
- contattare ed organizzare i docenti per effettuare i programmi stabiliti;
- assicurare la preparazione dei supporti didattici, i locali;

- **CONSULENZA**

- Consulenza psico-pedagogica

- **SPORTELLO MESTIERI**

Lo sportello Mestieri grazie all'autorizzazione ministeriale del **Consorzio Regionale Winner Mestieri** eroga una serie di servizi legati alle politiche attive del lavoro rivolte a svantaggiati e normodotati, aziende e cooperative socie e non.

Le prestazioni offerte al pubblico sono:

- raccolta curriculum
- colloqui di orientamento

- informazioni su attivazione di tirocini a mercato e sul programma europeo Garanzia Giovani
- informazioni su opportunità di inserimento lavorativo tramite le varie forme contrattuali attivabili
- informazioni su eventuali ricerche aperte
- consulenza per la predisposizione di curriculum e lettera di presentazione
- stesura del bilancio delle competenze

Le prestazioni rivolte alle imprese socie o aziende esterne:

- Ricerca e selezione di personale,
- Somministrazione in collaborazione con l'agenzia per il lavoro generalista Cooperjob
- Supporto all'inserimento lavorativo persone svantaggiate
- Avvio convenzioni ex art. 22 Lg 68/99
- Gestione del ciclo risorse umane in azienda e consulenza aziendale
- Gestione e attivazione tirocini a mercato di tipologia a, b, c, d

- **SERVIZIO GIOVANI E VOLONTARIATI**

Il servizio prevede i seguenti ambiti di attività:

- Servizio Civile Universale e Regionale

In virtù del riconoscimento del Consorzio come sede locale di ente accreditato ((Slea) nell'ambito dell'accreditamento di Confcooperative-Federsolidarietà (ente di prima classe), l'area si occupa della stesura dei progetti di servizio civile e della selezione, formazione e gestione dei giovani in servizio civile accolti all'interno di realtà socie e di altre realtà del terzo settore.

Inoltre, in qualità di ente accreditato e iscritto alla 2° sezione dell'Albo Regionale degli Enti di Servizio Civile, l'area si occupa anche della progettazione, selezione e gestione dei giovani in servizio civile regionale presso la propria sede e all'interno di realtà socie.

- Servizio Volontario Europeo

Nell'ambito del Programma comunitario ESC - Corpi Europei di Solidarietà, in qualità di ente accreditato per il coordinamento dell'azione "attività di volontariato" (*Quality Label*), l'area gestisce la progettazione, selezione, l'accoglienza e la formazione di giovani stranieri coinvolti in attività di volontariato presso realtà socie e altre realtà del terzo settore.

All'interno del suddetto programma, opera inoltre come ente di invio offrendo supporto e orientamento ai giovani del territorio interessati a realizzare esperienze di volontariato all'estero, attraverso l'individuazione e/o la stesura di progetti *ad hoc* e la gestione del *follow up* in raccordo con gli enti partner.

- **SERVIZIO WELFARE AZIENDALE**

Il servizio, , intende promuovere lo sviluppo territoriale di un modello di gestione del welfare aziendale che si distingua per la sua rilevanza sociale.

Il servizio nasce come attività prevalentemente rivolta al mercato esterno; le attività principali sono:

-la consulenza alle imprese

-la gestione dei crediti welfare tramite piattaforma welfareX

-la costruzione di una rete di fornitori territoriale

-la promozione dei servizi delle associate al Consorzio

-la promozione dello stile di gestione del capitale umano sviluppata negli anni dal sistema CSS

Il servizio ha inoltre sviluppato e promuove la piattaforma digitale territoriale WeForlì per la costruzione di un welfare territoriale accessibile alla cittadinanza e come acceleratore della transizione digitale delle cooperative associate.

Il responsabile del servizio lavora in connessione con l'Area risorse umane e col tavolo RGRU per condividere e promuovere pratiche finalizzate al miglioramento del benessere dei lavoratori e per valorizzare la figura del socio lavoratore.

Il responsabile del progetto, la le seguenti responsabilità:

-pianificare le attività

-fare marketing e promuovere la comunicazione

- costruire e mantenere le relazioni sul territorio con i propri stakeholder

-aggiornare le proprie competenze anche in ambito normativo

Il responsabile delI'Area Risorse Umane e Lavoro è responsabile (Process owner) del processo primario di Formazione

5.3.1.8.2 AREA AMMINISTRAZIONE (SERVIZI ALLE IMPRESE)

L'Area offre le seguenti tipologie di servizi alle realtà socie e ad eventuali clienti esterni, previa analisi dei bisogni, i seguenti servizi:

- **AMMINISTRAZIONE**

- Tenuta contabilità e redazione del bilancio d'esercizio completo di nota integrativa.- supporto agli adempimenti fiscali e civilistici

- supporto per rapporti con Collegi Sindacali, Revisori Contabili e Revisori Ministeriali

- Segreteria e tenuta libri sociali

- Supporto al Controllo di Gestione (redazione dei principali strumenti quali budget, verifiche, bilanci infrannuali, business plan, rendiconti finanziari, budget di tesoreria, indici economico finanziari e lettura degli stessi)

- Predisposizione di report normativa "crisi d'impresa"

- Supporto per l'analisi e il mantenimento degli adeguati assetti organizzativi

- Supporto e redazione del Bilancio Sociale

- **PAGHE**

- Assistenza alla gestione del personale ed elaborazione paghe
- supporto agli adempimenti fiscali e civilistici
- Calcolo previsionale del costo dei dipendenti

- **FINANZA:**

Analisi indicatori finanziari

- gestione flussi di cassa ;
- consulenze ai soci per la gestione di nuove investimenti;
- consulenza per l'utilizzo degli strumenti per la finanza di sistema

- consulenza per il rapporto con gli istituti di credito

5.3.1.8.3 AREA PROGETTAZIONE E GARE

Il servizio di Progettazione si sviluppa su due differenti livelli:

1) messa a sistema (integrazione) dei progetti strategici a gestione consortile (con cui mantiene una relazione funzionale) e la generazione di ulteriori nuovi progetti su linee strategiche trasversali.

2) attività di progettazione puntiforme, calibrato sul bisogno segnalato da ogni singola realtà socia, o su eventuali bisogni di consulenza progettuale da parte di clienti esterni

La funzione Progettazione può quindi sviluppare progetti innovativi e/o sperimentali e/o rielaborare servizi consolidati nelle varie tipologie di attività del Consorzio e delle realtà socie.

Opera in stretto raccordo con la Direzione ricevendo da questa input per le priorità della propria attività, a partire da quanto definito nel Piano di Impresa/Sviluppo e nei piani operativi annuali relativi ai servizi/progetti dell'Area produttiva.

Il responsabile della Progettazione, svolge i seguenti compiti:

- analizzare in collaborazione con il Committente e/o con il responsabile della Cooperativa erogatrice, i requisiti dei nuovi servizi,
- pianificare le attività,
- individuare i momenti di riesame, verifica e validazione,
- predisporre il piano di erogazione, identificando eventuali fasi di sperimentazione e di consolidamento.

Inoltre:

- Fa circolare le informazioni sulle opportunità di finanziamento
- Offre assistenza per la predisposizione delle richieste, la gestione e la rendicontazione dei progetti strategici
- Mantiene aggiornato l'archivio della legislazione vigente

l Consorzio è capofila e soggetto responsabile di alcuni progetti strategici di sviluppo territoriale, promossi e coordinati nell'ambito di tre cabine tematiche:

- **Cabina Benessere educativo**, dedicata al contrasto della povertà educativa minorile;
- **Cabina Inclusione sociale**, finalizzata alla promozione di opportunità di esperienza, partecipazione e vita autonoma per le persone con disabilità;
- **Cabina Inclusione lavorativa**, finalizzata alla promozione di opportunità di inserimento e inclusione lavorativa per persone fragili e vulnerabili.

Per ciascuna cabina tematica è individuato un **referente coordinatore**, al quale è affidata la responsabilità del coordinamento delle attività e dei progetti sviluppati nell'ambito tematico di riferimento, in raccordo con il Responsabile dell'Area Progettazione.

I progetti possono prevedere il coinvolgimento delle cooperative socie del Consorzio e di altre organizzazioni del territorio, anche non socie, in relazione alle specifiche finalità e agli

obiettivi progettuali. Tale modalità organizzativa è coerente con l'approccio di **sviluppo ecosistemico** assunto dal Consorzio nel Piano di Sviluppo 2025–2028, volto a favorire la costruzione di alleanze e collaborazioni tra soggetti diversi e a valorizzare competenze, risorse e responsabilità presenti nel territorio.

Il **Responsabile dell'Area Progettazione** assicura il coordinamento complessivo dell'area e, con riferimento ai progetti strategici, garantisce il raccordo tra i referenti delle cabine tematiche, la Direzione e gli altri soggetti coinvolti, verificando la coerenza delle attività progettuali con gli indirizzi strategici del Consorzio, la corretta gestione delle fasi di progettazione e attuazione e il rispetto degli obiettivi e degli impegni assunti.

Il responsabile di tale funzione è responsabile (Process owner) del Processo di Progettazione

5.3.1.8.4 SERVIZIO QUALITA' E CONSULENZE TECNICHE

- Consulenza alla predisposizione e alla gestione del SGQ sulla base della ISO 9001
-
- Consulenza tecniche (HACCP)
- Consulenza organizzativa e gestionale

5.3.1.8.5 SERVIZIO DI GENERAL CONTRACTING

Il servizio di GC presidia l'acquisizione il controllo e la verifica dei contratti acquisiti dal Consorzio in nome e per conto delle proprie associate
In particolare svolge i seguenti compiti:

- Per l'acquisizione di contratti:
  - analizza le condizioni del contratto o della procedura di gara verificando i termini e le condizioni;
  - d'intesa con la Direzione della Cooperativa richiedente, definisce gli aspetti tecnici richiesti dal contratto;
  - quota l'offerta e definisce le condizioni commerciali con il committente;
  - definisce le condizioni generali e specifiche di fornitura
  - predispone la documentazione relativa al contratto o alla procedura di gara avvalendosi della collaborazione dell'Amministrazione
  - esamina gli ordini ricevuti per la verifica di congruenza con l'offerta fatta precedentemente;
  - esamina e approva le varianti all'ordine base.
- Per il controllo dei contratti in essere:
  - Predispone la scrittura privata che regola i rapporti tra Consorzio e soci nella gestione dello specifico contratto
  - programma la gestione della commessa con la/e realtà socia/e interessata/e avendo cura di applicare i termini della scrittura privata in essere tra Consorzio e soci

- verifica periodicamente l'andamento della commessa con la realtà socia e con il committente
- elabora una relazione periodica per il committente, qualora richiesto

Il responsabile di tale servizio è responsabile (Process owner) del Processo di General Contractin

6 PIANIFICAZIONE

6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità

L'analisi dei rischi e delle opportunità segue, al pari di quanto già descritto per analisi di contesto e parti interessate, la metodologia del coinvolgimento dei *process owner* e utilizza come strumento di riferimento per l'attuazione di tale fase l'informazione documentata già citata nei paragrafi precedenti.

Nello specifico ogni aspetto critico identificato in relazione a fattori di contesto e coinvolgimento delle parti interessate, è pesato in termini di rischio per l'organizzazione secondo i seguenti parametri:

- Gravità (danno economico/immagine)
- Probabilità
- Soddisfazione del cliente

Il passaggio finale è la valutazione in merito alle motivazioni che portano l'organizzazione a decidere se trattare o meno il rischio e quindi se:

- ridurre il rischio modificando probabilità e/o conseguenze
- assumersi il rischio in modo da perseguire un'opportunità
- evitare il rischio, rimuovendo la fonte di rischio
- condividere il rischio
- ritenere il rischio sulla base di una decisione informata e condivisa

La soglia di significatività per le situazioni di pericolo è compresa tra 6 > 8: quando l'indice di significatività è maggiore di 8 l'aspetto necessita di indicatori, traguardi, modalità di gestione e controllo definite, formalizzati nel corso dei riesami della direzione. Al di sotto della soglia di attenzione adottata è bene che siano comunque definite prassi di gestione, sorveglianza e controllo.

Contestualmente è valutato se l'aspetto preso in esame può essere gestito in modo che lo stesso si tramuti in un'opportunità che l'organizzazione può sfruttare ai fini di un proprio sviluppo. La valutazione di opportunità di miglioramento individuate e analizzate vengono valutate in sede di Riesame del Sistema di Gestione, tenendo conto, non solo degli aspetti in termini di costi e benefici, ma considerando anche il contesto organizzativo, le esigenze e le aspettative delle parti interessate e le strategie aziendali.

6.2 Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento.

La decisione di trattare il rischio e/o di cavalcare l'opportunità comporta il passaggio successivo di definizione degli obiettivi e di pianificazione delle azioni da mettere in campo per il raggiungimento degli stessi.

Tale attività di pianificazione è condotta sempre attraverso l'utilizzo dell'informazione documentata che ha tracciato l'intero processo dalla fase di analisi di contesto, definizione delle parti interessate e loro aspettative, sino alla valutazione di rischi e opportunità.

In sede di Riesame la Direzione definisce gli obiettivi strategici e per ogni processo. Essi vengono dettagliati nei seguenti documenti:

- File di gestione processo analisi contesto_P.I._valutazione rischi e opportunità_pianificazione
- Piano di sviluppo e programmi operativi delle linee strategiche

6.3 Pianificazione delle modifiche

La Direzione, in collegamento con i responsabili di processo, nel corso delle attività periodiche di monitoraggio degli obiettivi può attuare modifiche agli obiettivi definiti in sede di riesame.

Allo stesso modo le modifiche possono intervenire in sede di Riesame e comportano delle azioni di modifica sui Piani Operativi/Programmi e sul file di monitoraggio del processo analisi contesto_P.I._valutazione rischi e opportunità_pianificazione.

7 SUPPORTO

7.1 Risorse

7.1.1 Generalità

La Direzione del Consorzio all'interno del Piano della Qualità e di altri documenti di pianificazione **(piani operativi delle aree strategiche, programmi annuali dei servizi, budget…)** individua le risorse necessarie per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del Sistema di Gestione Qualità..

7.1.2 Persone

La Direzione è impegnata nel garantire la presenza di risorse umane adeguate per un'attuazione efficace del Sistema di Gestione per la Qualità e per la gestione e il controllo dei processi.

7.1.3 Infrastruttura

La Direzione nella figura del Responsabile Area Gestionale Interna, con la collaborazione del Responsabile del Sistema Informativo, del Responsabile della Sicurezza e del responsabile manutenzione immobile, ciascuno per le specifiche competenze, garantisce la presenza e la manutenzione delle infrastrutture (spazi e attrezzature ed eventuali mezzi di trasporto) adeguate ai requisiti dell'organizzazione e delle attività svolte.

I Responsabili dei Processi primari valutano inoltre l'esigenza di servizi di supporto necessari al corretto svolgimento dei Servizi in relazione alle situazioni contingenti (PRO-GFA).

7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi

Il Responsabile della manutenzione immobili , e il Responsabile Sicurezza per la parte che compete loro (luci, rumori, divieti, ecc…) e la Direzione per la parte riguardante il "clima di lavoro" assicurano e mantengono un ambiente congruo agli scopi dell'organizzazione al fine di garantire la corretta realizzazione del servizio.

Tutti i membri dell'organizzazione sono comunque responsabili e chiamati a contribuire per la costruzione di un positivo e fattivo clima di collaborazione, disponibilità e condivisione.

7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione

Viene considerato non applicabile per le attività del Consorzio ,in quanto le attività svolte non necessitano dell'utilizzo di apparecchiature di monitoraggio e misurazione.

Per eventuali valutazioni di non applicazione specifiche delle realtà socie si rimanda al MQ delle singole organizzazioni.

7.1.6 Conoscenza organizzativa

L'organizzazione ha il compito di determinare, mantenere e mettere a disposizione la conoscenza necessaria per il funzionamento dei propri processi e per conseguire la conformità di prodotti e servizi.

Si identificano due livelli:

a. Interno inteso come proprietà intellettuali; conoscenze esperienziali (sia a livello operativo nella pratica quotidiana all'interno dei servizi, sia a livello di formazione, sia nella progettazione di nuove attività o di attività già in essere; indicazioni fornite dalle parti interessate.
b. Esterno derivante dalle normative; dalla partecipazione a convegni e a corsi di formazione; dalla collaborazione con le Università.

Per ciò che attiene alla conoscenza organizzativa, oltre alla formazione e alla auto-formazione gestita secondo le modalità di cui al par 7.2, vengono considerati strumenti atti al perseguimento dell'obiettivo le riunioni di equipe e i colloqui individuali che coordinatori e/o responsabili di area fanno con il personale. Il tutto è tracciato su verbali conservati all'interno di ogni singola struttura e a disposizione di Direzione e Responsabile Risorse Umane.

Per quanto attiene l'inserimento lavorativo di nuove risorse è previsto un periodo di affiancamento delle stesse sia da parte dei coordinatori che consegnano materiale di lettura e illustrano le linee guida e l'organizzazione del servizio, sia da parte di operatori in forza già da alcuni anni.

7.2 Competenza

L'organizzazione ha il compito di determinare il grado di preparazione e conoscenza, così come le particolari esperienze e qualifiche, che le singole risorse aziendali devono possedere per poter svolgere i compiti loro affidati con competenza ed efficacia.
La competenza degli operatori viene assicurata come descritto nella *Procedura per la Gestione della Risorse Umane* **(PRO-GRU)**

Il Consorzio definisce all'interno della S*pecifica dei profili professionali (SPE-PRF)* le competenze delle diverse funzioni aziendali e i ruoli relativi ai processi coperti dal Sistema di Gestione per la Qualità.
In accordo con la propria politica della qualità, il Consorzio definisce la formazione e l'addestramento del personale, attraverso un piano annuale, che può essere periodicamente rivisto e completato a seconda delle diverse esigenze rilevate o richieste dagli stessi soggetti, oppure a seguito di azioni di miglioramento previste dalla direzione. La formazione, l'addestramento e la cura delle competenze sono requisiti fondamentali per l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità nel suo complesso e per migliorare la soddisfazione del cliente.
Responsabile del processo di addestramento e formazione interno è il Responsabile Risorse Umane che, in accordo con la Direzione, predispone il piano per tutti i livelli dell'organizzazione. Il piano contempla le esigenze formative e di addestramento inerenti sia l'attività specifica svolta dalle diverse persone, sia le esigenze inerenti la Gestione del Sistema Qualità.
Il responsabile del processo prevede anche la valutazione dell'efficacia dell'azione formativa e di addestramento attraverso strumenti appropriati (questionari, valutazioni con i Responsabili…).
Esso è inoltre responsabile della raccolta delle valutazioni dell'efficacia dell'azione formativa e di addestramento.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-GRU**: Procedura per la Gestione delle Risorse Umane

7.3 Consapevolezza

Il personale è informato e conosce:

- La politica per la qualità
- Gli obiettivi per la qualità sia macro, sia specifici della propria area di lavoro

- L'effetto delle loro attività sull'efficacia del Sistema Qualità
- Le implicazioni delle non conformità ai requisiti del Sistema Qualità.

7.4 Comunicazione

La Direzione assicura una adeguata comunicazione sull'andamento, sulla gestione e sull'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità all'interno dell'organizzazione attraverso canali differenziati.

Riferisce attraverso incontri specifici, assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, riunioni, a tutti i membri dell'organizzazione il risultato dei riesami e la conseguente pianificazione delle azioni di miglioramento previste. Tali incontri, che sono verbalizzati, permettono di avere un feedback da parte di tutti i livelli dell'organizzazione.

Altre informazioni riguardanti il Sistema di Gestione per la Qualità vengono formalizzate dai responsabili di processo o dal referente qualità, ognuno per le proprie competenze, in documenti distribuiti direttamente ai pertinenti livelli dell'organizzazione. Questo facilita il passaggio di informazioni anche tra le diverse funzioni che interagiscono all'interno dello stesso processo.

Altre informazioni e indicazioni vengono infine esposte in bacheca al fine di facilitarne la consultazione e di favorirne la circolazione e la diffusione all'interno della rete Consortile.

Per ciò che concerne la comunicazione esterna la cooperativa ha individuato:

Cosa è necessario comunicare

Quando comunicare

Con chi avere comunicazione

Come comunicare

Chi comunica.

La comunicazione esterna avviene attraverso l'utilizzo di strumenti diversificati:

Sito web

Bilancio Sociale

Social network

Eventi

7.5 Informazioni documentate

Per descrivere e documentare il proprio Sistema di Gestione per la Qualità, il Consorzio e le realtà socie predispongono e diffondono una serie di documenti che, in funzione del loro contenuto, del loro grado di definizione e del livello di divulgazione, si suddividono in:

- Manuale della Qualità
- Piani della Qualità
- Specifiche
- Procedure
- Piani Operativi
- Istruzioni
- Moduli

Tutte la documentazione:

- è redatta in accordo con i requisiti della Norma UNI EN ISO 9001: 2015 e la Politica Aziendale per la Qualità;
- è esposta con un grado di dettaglio che dipende dalla complessità del processo descritto, dalla metodologia utilizzata, dalla capacità e dall'addestramento del personale chiamato a svolgere le rispettive attività;
- viene generalmente preparata dalle Funzioni di competenza, in collaborazione con il Responsabile Qualità, verificata ed approvata dal Presidente ;
- si avvale di una struttura ed un formato standard.

Il **Manuale della Qualità** costituisce un elemento fondamentale nel processo di definizione e razionalizzazione del Sistema di Gestione per la Qualità del Consorzio. Le indicazioni contenute nel Manuale della Qualità devono essere conformi alla Norma UNI EN ISO 9001:2015 e devono sempre essere garantite e rispettate.
Il Manuale della Qualità mostra, in sintesi, i processi primari e di supporto e le interazioni tra gli stessi. E' strutturato in modo da dare un'idea generale dei processi aziendali, rimandando, per quanto riguarda il dettaglio completo, alle Procedure, alle Specifiche e ai Piani Operativi.

Il Consorzio ha predisposto e mantiene attiva una procedura documentata, comune a tutto il multi sito, per tenere sotto controllo i dati e i documenti attinenti le prescrizioni della presente norma, comprendendo, oltre ai documenti di origine interna, i documenti di origine esterna e i documenti i formato elettronico.
I documenti del Sistema di Gestione per la Qualità si suddividono in **due livelli:** documenti di origine interna e documenti di origine esterna.

Prima dell'emissione i documenti e i dati vengono verificati e approvati da personale preventivamente autorizzato ai fini della loro adeguatezza.
In funzione delle diverse tipologie di documenti viene mantenuto tempestivamente aggiornato e reso disponibile un elenco che indica tutti i documenti emessi e lo stato di revisione dei documenti in vigore per impedire che vengano utilizzati documenti non più validi o superati.

Il formato di riferimento dei documenti del Sistema di Gestione per la Qualità può essere cartaceo od elettronico. Le regole per la gestione (identificazione, redazione, verifica e approvazione, modalità di aggiornamento e distribuzione) dei documenti del SGQ sono definite nella PRO-DOR .

I documenti di origine esterna devono essere gestiti solo in configurazione. Devono per cui essere controllati in termini di catalogazione secondo il loro livello di aggiornamento (revisione, versione, ecc.) di distribuzione, di archiviazione e di conservazione in appositi luoghi. Non richiedono nessuna verifica ed approvazione ad eccezione dei casi in cui essi sono documenti contrattuali. L'archivio della legislazione di riferimento è gestito in formato elettronico all'interno delle rete intranet del sito CSS a disposizione di tutte le realtà socie che intendano consultarlo.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO–DOR:** Procedura per la Gestione dei Documenti e dei Dati e delle Registrazioni della Qualità

8 ATTIVITA' OPERATIVE

8.1 Pianificazione e controlli operativi

Il Consorzio individua i seguenti processi primari e le relative modalità di realizzazione facendo riferimento alla mission e alle strategie indicate nel presente manuale.

- **Gestione di contatti per conto delle realtà socie nel campo dei sociale, educativo, assistenziale e di inserimento lavorativo di persone svantaggiate ("General contracting") (PRO-OOC)**
- **Progettazione di servizi sociali, educativi, assistenziali e di inserimento lavorativo (PRO-PRG)**
- **Progettazione ed erogazione di attività formative rivolte alle realtà associate ed a clienti esterni (PRO-ADD)**

La responsabilità di ciascun processo è in capo a un Responsabile specifico (process owner) che ha il compito di integrarne le singole fasi e garantirne la corretta interazione con gli altri processi dell'organizzazione.

Tutti i processi ed i servizi oggetto di certificazione nell'ambito dell'organizzazione multi sito sono elencati al Par. 1.2 del presente Manuale . Le rispettive modalità operative, le interazioni tra processi e le procedure di dettaglio definite per la loro realizzazione in forma controllata sono dettagliate nei MdQ delle realtà socie.

I responsabili dei servizi, in collaborazione con l'equipe di lavoro, stabiliscono gli obiettivi per la qualità del processo di erogazione in sintonia con il Piano di impresa annuale e gli obiettivi operativi relativi al servizio; inoltre i Coordinatori, in collaborazione con la Direzione, individuano i processi di supporto al processo di erogazione (es. approvvigionamento di risorse, formazione) e definiscono il processo di monitoraggio e le relative modalità di comunicazione e documentazione (cfr. PRO-OOC, PRO PRG, PRO ADD; PRO GRU; PRO-DOR, PRO GFA). Gli obiettivi di qualità del processo di erogazione del servizio sono stabiliti in sintonia con le priorità indicate dalla Direzione e dal CdA e descritte nel Piano della Qualità nel quale vengono spiegate metodologie di monitoraggio, indicatori e valori target per garantire il raggiungimento degli obiettivi stessi.

General Contracting

Essendo l'attività di acquisizione di contratti diretta in favore delle realtà associate, il Consorzio si attiva di fronte ad opportunità offerte, sotto varie forme, da potenziali committenti e se sollecitato dalle stesse realtà socie o nel caso di servizi complessi che richiedono l'intervento di più cooperative. Per questo motivo è impossibile pianificare le attività: il Consorzio deve essere in grado di intervenire tempestivamente e adeguatamente quando si presentano le condizioni suddette.

In tal caso il Responsabile General Contracting (RGC) coordina il singolo intervento, ossia la predisposizione della specifica offerta, in collaborazione con le altre eventuali funzioni coinvolte.

Il RGC pianifica annualmente l'attività di verifica e monitoraggio dei contratti in essere. Nel caso in cui il servizio sia fornito da organizzazioni certificate ISO 9001, l'attività di sorveglianza (verifiche ispettive interne) svolte dal Consorzio sui SGQ delle realtà socie rafforza l'azione di controllo effettuata dalla Funzione General Contracting.

Progettazione di servizi

Vale quanto detto per l'attività di general contracting.

Le singole attività progettuali vengono inoltre pianificate in dettaglio dal responsabile di progetto. La progettazione può rappresentare una fase dell'attività di General Contracting: il Responsabile Progettazione (RP) collaborerà, per la parte di propria competenza, con il RGC alla pianificazione delle attività.

Progettazione e gestione di attività formative

Il Responsabile del settore declina gli orientamenti della direzione in una pianificazione annuale (PAFC), in cui si stabiliscono le linee guida d'intervento, fissando obiettivi operativi relativi all'anno di riferimento e le relative azioni . Questi inoltre individua la necessità di attivare processi di supporto, quali il processo commerciale, la progettazione e l'approvvigionamento di risorse, e le relative modalità di comunicazione e documentazione.

Gli obiettivi di qualità dei diversi processi sono stabiliti dalla direzione e descritti nel piano annuale della qualità, nel quale vengono specificati metodologie di monitoraggio, indicatori e valori target per garantire il raggiungimento degli obiettivi stessi.

8.2 Requisiti per i prodotti e servizi

Le richieste di offerta, le offerte, gli ordini e/o i contratti vengono trattati a cura della Direzione, del Responsabile del General Contracting (Socio assistenziale o Inserimenti lavorativi), del responsabile del settore Formazione o del responsabile della Progettazione per quanto concerne le attività specifiche di quei servizi, secondo le modalità descritte nella *Procedura per la Gestione delle Offerte, degli Ordini e dei Contratti* (**PRO-OOC).**
Prima di inviare un'offerta o prima di accettare un ordine/contratto, i relativi documenti vengono riesaminati secondo la **PRO-OOC** coinvolgendo tutti i Settori e tutte le Funzioni aziendali che possono risultare interessate. Lo scopo del riesame è di assicurare che:

a) tutti i requisiti siano chiari, non ambigui, adeguatamente definiti e documentati; eventuali informazioni mancanti, inattendibili o poco definite vengano evidenziate in modo da ottenere i necessari chiarimenti
b) siano state risolte eventuali divergenze rispetto a quanto espresso in precedenza
c) il Consorzio abbia la capacità di soddisfare i requisiti descritti.

Qualora, durante gli opportuni riesami, si riscontri nei documenti (richiesta di offerta, ordine, contratto, documenti tecnici allegati) manchevolezze, ambiguità, errori, oppure non si abbia la capacità di soddisfare pienamente le richieste contrattuali, prima di confermare l'ordinazione si deve prendere contatto con il Committente/Cliente e risolvere il problema evidenziato.

Le modifiche o integrazioni che hanno un impatto molto limitato sulla globalità del Contratto, vengono concordate e verbalizzate. I verbali sono conservati con le stesse modalità del Contratto originale.

Nel caso in cui tali modifiche siano rilevanti viene steso e firmato un Contratto integrativo con le stesse modalità previste per l'acquisizione del contratto iniziale. Anche le modifiche sono conservate con le stesse modalità del Contratto originale.

Sono inoltre sempre previsti all'interno delle Procedure relative a ciascun servizio momenti di incontro e precisi canali di comunicazione con il cliente al fine di offrire allo stesso le informazioni relative al servizio nonché l'opportunità di chiarire eventuali aspetti contrattuali e di dare feedback relativi al servizio, ivi inclusa la possibilità di reclamo (cfr PRO- NRCP)

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-OOC:** Procedura per la Gestione degli Ordini, delle Offerte e dei Contratti
- **PRO-PRG:** Procedura per la Progettazione
- **PRO-ADD:** Procedura per la gestione della Formazione e dell'Addestramento
- **PRO-NRCP** : Procedura per la gestione elle Non Conformità, dei Reclami, delle Azioni Correttive e delle Azioni Preventive

8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi

Il consorzio eroga i servizi di "General Contracting", di "Progettazione e gestione di Attività formative" e di "Progettazione di servizi" secondo modalità consolidate. Attualmente pertanto i requisiti dei servizi oggetto di Certificazione sono già definiti. Qualora si verificasse la necessità di dover ridefinire i requisiti il Consorzio utilizzerà come modalità di progettazione quanto esposto all'interno della PRO PRG (Procedura per la gestione della progettazione di servizi).

Per una descrizione dell'attività di progettazione si rimanda al punto della norma 8.3 (Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi)

Nell'ambito del servizio "Progettazione e gestione di Attività formative" dall'analisi dei bisogni formativi può emergere la necessità di progettare corsi specifici all'interno del Consorzio e/o individuare fornitori esterni in grado di soddisfare il bisogno manifestatosi. Si configurano in questo modo le seguenti tipologie di progettazione:

- Progettazione Interna
- Progettazione Esterna (processo di outsourcing. Cfr. PRO-ADD)

Il Consorzio ha predisposto e mantiene attiva la procedura PRO-ADD nella quale sono descritte le modalità per la gestione di tale processo con particolare riferimento alla pianificazione, verifiche, riesame e validazione, precisandone tempi, responsabilità e modalità di registrazione delle evidenze.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-OOC**: Procedura per la Gestione delle Offerte, degli Ordini e dei Contratti
- **PRO-PRG:** Procedura per la Progettazione
- **PRO-ADD:** Procedura per la gestione della Formazione e dell'Addestramento

8.4 Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno

Il Consorzio ha predisposto e mantiene attiva la procedura PRO-GFA (Procedura per la Gestione dei Fornitori e degli Acquisti) nella quale sono descritte le modalità e i criteri con i quali seleziona, approva e sorveglia quei fornitori di prodotti e servizi particolarmente rilevanti

per la qualità dei servizi offerti dal Consorzio. Nella stessa sono indicate le modalità attraverso le quali vengono formulate al fornitore le prestazioni richieste, nonché le modalità di verifica del servizio acquistato con i requisiti specificati.

Nel caso in cui ad alcuni di questi fornitori siano affidati parti del processo primario (es: progettazione di attività formative), essi sono soggetti ai controlli effettuati per i processi di outsourcing (cfr. PRO-ADD ; PRO OOC; PRO PRG)

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-GFA :** Procedura per la Gestione dei Fornitori e degli Acquisti

8.5 Produzione ed erogazione dei servizi

Il Consorzio esplica le sue attività attraverso tre processi primari :

- General Contracting, con la stipula di contratti in proprio o in nome e per conto di una o più Cooperative aderenti;
- formazione ed addestramento tramite corsi rivolti al proprio personale, al personale delle Cooperative aderenti o a clienti esterni;
- progettazione, su propria iniziativa o per conto delle Cooperative aderenti, di servizi sociali, educativi, assistenziali e di inserimento lavorativo per persone svantaggiate**.**

Il consorzio gestisce e controlla le attività descritte nei due successivi paragrafi in condizioni controllate. L'applicazione delle prescrizioni previste nelle rispettive procedure e nel presente manuale in particolare garantisce il coinvolgimento di professionalità adeguate, l'utilizzazione di strumentazione idonea, il monitoraggio dei processi e dei servizi, il controllo dello sviluppo dei servizi lungo tutte le fasi di realizzazione.

In particolare l'identificazione e la rintracciabilità dello stato di avanzamento della realizzazione del servizio avviene attraverso la gestione e l'archiviazione della documentazione, sia di origine interna che esterna, in appositi raccoglitori dedicati alla specifica commessa, progetto o attività formativa.

Gestione del General Contracting

I committenti/clienti del Consorzio nel caso di attività di G.C. sono essenzialmente:

- Enti pubblici
- Enti privati
- Privati

L'attività commerciale del Consorzio si svolge mediante l'assunzione del contratto da parte del Consorzio stesso, in nome e per conto di una o più associate, secondo le modalità e i criteri previsti dal regolamento interno. Il Consorzio trasferisce poi ad una o più associate, con contratto a parte, la fornitura operativa del servizio/della produzione. Il processo decisionale ed i criteri per tale assegnazione sono quelli indicati dallo stesso regolamento interno alla voce *"Modalità di rapporto tra i soci ".* Essendo questo uno degli strumenti che più efficacemente innescano meccanismi di messa in rete ed integrazione fra realtà diverse, la proposta di commesse in general contracting può essere avanzata anche dai consiglieri referenti delle diverse aree operative; in questo caso si procederà con il gradimento di almeno la maggioranza

delle cooperative potenzialmente interessate, e mai a detrimento dei servizi già gestiti da ognuna di esse.
In ogni caso, prima della partecipazione alla gara d'appalto o della firma della Convenzione, il responsabile del General Contracting, congiuntamente con il responsabile commerciale della/e realtà socia/e, procedono ad una valutazione formale e dettagliata dei requisiti relativi al servizio richiesto dal cliente e delle competenze possedute dal/i socio/i per garantire il pieno soddisfacimento dei requisiti stessi, documentando l'esito di tale valutazione in un'apposita scheda di verifica

Nel caso di General Contractor i rapporti tra Consorzio e Associata/e sono regolati da un "**Patto Parasociale",** specifico per la fornitura di servizi alla persona e per la gestione di attività finalizzate all'inserimento lavorativo**.**

In alcuni casi il Responsabile GC può decidere per l'affidamento di interventi diurni individualizzati a realtà esterne alla rete consortile (outsourcing), garantendo comunque adeguate modalità di monitoraggio e verifica:

La scelta del fornitore e l'affidamento dell'incarico avvengono secondo la *Procedura per la Gestione dei Fornitori e degli Acquisti* (PRO-GFA), ma i controlli successivi sono più intensi

In questi casi si procede alla stipula di Patto Extrassociativo **(mod. PPA Extrassociativo)** dedicato che formalizza gli accordi contrattuali ed economici.

Si procede poi alla formalizzazione del **Mod. PRO. DIS.** che descrive in dettaglio gli elementi organizzativi, gli aspetti economici, i compiti e responsabilità dei diversi soggetti coinvolti.

In questi casi la fase di verifica sulla commessa in capo al Css viene gestita attraverso la richiesta di una relazione sull'andamento dell'inserimento.

Il Consorzio può inoltre eseguire Verifiche Ispettive presso l'Ente terzo (v. PRO-AI) finalizzate al controllo dell'efficacia del processo

Progettazione di nuovi servizi

La progettazione di servizi socio-educativi ed assistenziali e attività di formazione e inserimento lavorativo per persone svantaggiate può essere effettuata di propria iniziativa o su richiesta delle Cooperative, per proprio conto o a favore delle Cooperative che ne facciano richiesta.
Il processo di progettazione può essere avviato dal Consorzio a seguito dell'acquisizione di un contratto da parte del cliente/committente, seguendo la procedura per l'acquisizione degli ordini e dei contratti (**PRO-OOC**) o molto spesso in vista della possibilità di acquisire il contratto per la gestione del servizio oggetto di progettazione.

Il servizio "Progettazione" viene erogato secondo le modalità ed i requisiti del punto della norma 7.3 Progettazione e sviluppo.

Il processo è descritto nella procedura documentata PRO PRG *"Procedura per la gestione della progettazione di servizi"*, ivi comprese le relative registrazioni .

Per ogni attività progettuale viene individuato,, un Responsabile di Progetto, che elabora una pianificazione , sia temporale che operativa, delle singole fasi e attività di progettazione.

Il primo passaggio consiste nel definire e riesaminare gli elementi in ingresso (dati e requisiti di base) ed elencare la documentazione e gli elaborati da produrre, indicandone i termini di approntamento (elementi in uscita, che dovranno essere formalmente approvati prima del loro rilascio).

Il Piano della Progettazione viene aggiornato man mano che la progettazione procede.

Nel caso sia necessario coinvolgere più funzioni, professionalità e soggetti viene costituito un'"équipe di progetto" coordinata dal Responsabile Progetto, assicurando, in particolare, la comunicazione efficace tra le parti, l'organizzazione dei lavori, la dotazione di mezzi idonei.

Nel corso dell'attività di progettazione devono essere svolte opportune attività:

- di **riesame** ("*Attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia di qualcosa a conseguire gli obiettivi stabiliti*"), a cura del equipe di progetto e *del responsabile Progettazione* , per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del lavoro svolto e di quanto prodotto, per evidenziare eventuali problemi e proporre le azioni necessarie, per valutare lo stato di avanzamento del progetto in riferimento a quanto definito nel Piano. Se possibile durante il riesame viene coinvolto anche il committente. In alternativa possono essere presentati al committente stati di avanzamento per raccogliere ulteriori elementi e suggerimenti utili per il prosieguo dei lavori;
- di **verifica** ("*Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, del soddisfacimento di requisiti specificati*"), a cura del Responsabile di Progetto o da persona da questi delegata, per valutare l'adeguatezza e la conformità della documentazione prodotta rispetto ai requisiti del servizio oggetto della progettazione;
- di **validazione** ("*Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, che i requisiti relativi ad una specifica utilizzazione o applicazione prevista sono stati soddisfatti*"), a cura dell'equipe di progetto, e con la presenza del Responsabile Progettazione , per valutare ed assicurare che i risultati ottenuti soddisfino i requisiti del servizio e del committente ed il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Se possibile, durante la riunione per la validazione viene coinvolto anche il committente. In alcuni casi, quando possibile, soprattutto per progetti particolarmente complessi e sperimentali, la validazione può essere effettuata dopo un primo periodo di implementazione dell'erogazione del servizio.

Ogni modifica o cambiamento della progettazione viene identificata, documentata, riesaminata ed infine approvata, per garantire che tutte le implicazioni dirette o indirette vengano prese in considerazione e per mantenere traccia delle evoluzioni del progetto.

Il Responsabile della Progettazione è quindi responsabile e garante della metodologia, mentre il Responsabile del Progetto è responsabile e garante rispetto ai contenuti, all'andamento e al budget eventualmente assegnato del singolo progetto.

In alcuni casi il Responsabile Progettazione può decidere per l'affidamento di attività di progettazione (in toto o in parte) a fornitori esterni (outsourcing), garantendo le seguenti modalità di monitoraggio e verifica:

- **Affidamento a terzi di parti specialistiche del processo di progettazione**: il Responsabile di Progetto mantiene il pieno governo di tutte le attività in tempo reale, sottoponendo le attività progettuali affidate a terzi alle stesse attività di pianificazione, verifica, riesame e validazione che l'Organizzazione attiva per la parte di progettazione da essa condotta direttamente;
- **Affidamento a terzi dell'intero processo di progettazione di un determinato Servizio** il Responsabile Progettazione, in fase di definizione del contratto di terziarizzazione, specifica l'esigenza di ricevere in tempo reale dal fornitore, per i controlli e le verifiche del caso, la seguente documentazione:
  - Copia della pianificazione delle attività di progettazione;
  - Copia dei verbali prodotti internamente dall'Ente terzo in merito alle attività di definizione dei requisiti in ingresso, verifica, riesame e validazione.

L'Ente affidatario è inoltre tenuto in sede contrattuale, a prescindere dal possesso di SGQ conformi alla Norma ISO 9001:2008, ad eseguire le suddette attività di verifica, riesame e validazione .

Il Consorzio può inoltre eseguire Verifiche Ispettive presso l'Ente terzo (v. PRO-AI) finalizzate al controllo dell'efficacia dei processi di progettazione

Formazione ed addestramento

Le attività di formazione del Consorzio si dividono in:
- Formazione interna, rivolta ai soci;
- Formazione esterna, rivolta a clienti esterni (Comune, Provincia, Scuole, ecc.).

L'attività di commercializzazione delle attività formative è regolata dalla procedura **PRO-OOC.**
Il Consorzio ha predisposto e mantiene attiva la procedura **PRO-ADD** *Procedura per la Gestione della Formazione e dell'Addestramento.* In essa sono descritte le modalità con cui si rilevano i bisogni formativi e di addestramento rivolte al personale delle realtà associate, nonché a clienti esterni quali realtà del terzo settore, scuole, giovani, persone in cerca di occupazione ecc., nonché le modalità di erogazione dei corsi e di valutazione dei risultati.
Secondo tale procedura, per quanto concerne la **Formazione interna**, dopo avere definito le esigenze formative, si procede alla elaborazione di un programma annuale delle attività per le realtà socie.
Rispetto al bisogno formativo individuato si valuta l'opportunità di erogare il corso sulla base di programmi consolidati (catalogo corsi) o di procedere ad una nuova progettazione , utilizzando risorse interne al Consorzio o individuando fornitori esterni in grado di soddisfare il bisogno manifestatosi (outsourcing). Si procede quindi alla progettazione dell'intervento sulla base di quanto previsto nella **PRO-ADD.**
Nel caso di outsourcing il Responsabile Formazione effettuerà momenti di verifica, riesame su quanto prodotto dal docente/ente esterno. Alla fine delle fasi di progettazione svolte all'esterno il Responsabile Formazione prenderà visione del materiale prodotto e se approvato fornirà la propria firma in calce per validazione..
Il processo di fornitura si articola poi nelle seguenti fasi:
- Programmazione operativa;
- Organizzazione; a questo riguardo saranno da curare in particolare le seguenti attività: Predisposizione dei locali e delle attrezzature necessarie, o verifica della disponibilità delle stesse quando contrattualmente a carico del cliente.
- Erogazione del corso.

I controlli del processo di formazione iniziano, in relazione al tipo di corso, dai corsisti per verificare la loro idoneità, sulla base del loro curriculum professionale e formativo.

Inoltre sono previste attività di: verifica delle effettive presenze; analisi delle aspettative e motivazioni dei partecipanti e illustrazione del programma del corso.

In funzione del tipo e della durata del corso, si effettuano inoltre controlli, in itinere e/o alla fine, a cura del docente che valuta il risultato di test di apprendimento e/o di esercitazioni svolte in aula Alla fine del corso viene generalmente fatto redigere dai corsisti un questionario valutativo dei contenuti del corso, dell'azione del docente ed, eventualmente del gradimento della struttura logistica complessiva (aula, materiale didattico distribuito, ambiente, ecc.).

Possono inoltre essere attivati, a seguito di una valutazione rispetto alle diverse tipologie di intervento formativo, una o più delle seguenti attività di valutazione dell'efficacia del processo formativo:

- valutazione del livello di apprendimento da parte dei corsisti, con strumenti ad hoc messi a punto dai docenti (questionari, test, prove pratiche, ecc…);

- raccolta delle valutazioni sull'efficacia e la trasferibilità del corso rilevate dalle cooperative, e analisi nell'ambito degli incontri del gruppo Responsabili Gestione Risorse Umane ;

- somministrazione di strumenti di autovalutazione iniziale e finale da parte del partecipante rispetto agli obiettivi e contenuti del corso.

Il Responsabile del Servizio Formazione analizza i risultati dei diversi controlli per individuare migliorie e modifiche da apportare ai corsi futuri. Nel caso di erogazione del corso da parte di Enti di formazione esterni i risultati di tale analisi sono discussi con l'Ente stesso, quando disponibile, e possono venire usati per la valutazione dell'Ente fornitore.

In casi particolari si valuta il livello di trasferibilità dell'apprendimento con azioni di feed back sui corsisti o colloqui con i loro superiori.

Relativamente alla **formazione esterna**, nel caso in cui cioè la richiesta provenga da un cliente, pubblico o privato esterno alla rete consortile, dopo aver individuato e analizzato il fabbisogno del cliente tramite incontri o analisi strutturate, il processo si sviluppa sulla base delle stesse fasi.

Proprietà fornite dal cliente

Per quanto riguarda il processo di Formazione, quando questo è rivolto ad Enti esterni, i prodotti forniti dal cliente possono essere le aule nella struttura del Cliente e le attrezzature didattiche quali proiettori, lavagne luminose, tabelloni a fogli mobili ecc.. Il Consorzio si fa carico del buon uso di tali prodotti per il tempo di permanenza del suo personale nella struttura del Cliente. Qualora aule ed attrezzature non si rivelassero idonei all'uso, il Consorzio provvederà a segnalarlo tempestivamente al cliente per iscritto, affinché provveda al ripristino delle corrette condizioni d'impiego.
Per quanto attiene al processo di General Contracting, le informazioni ed i dati personali degli utenti sono forniti dal committente alla Cooperativa alla quale viene assegnata l'erogazione del servizio, che diventa l'interlocutore operativo del committente.
Possono inoltre essere forniti dal committente proprietà intellettuali (ex. Capitolati), Locali, Ausili, Apparecchi ed Attrezzi di proprietà dello stesso, rispetto ai quali il Consorzio e la cooperativa affidataria saranno responsabili per la corretta conservazione, garantendo inoltre l'informazione all'Ente Committente nel caso di danneggiamento, perdita o malfunzionamento, o inadeguatezza all'uso.
Per l'attività di Progettazione qualora diano forniti prodotti dal cliente si procederà come nel caso di GC.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-ADD:** Procedura per la Gestione della Formazione e dell'Addestramento
- **PRO-GFA :** Procedura per la gestione dei fornitori e degli acquisti
- **PRO-OOC:** Procedura per la gestione delle Offerte degli Ordini e dei Contratti
- **PRO-PRG:** Progettazione di un nuovo servizio

- **PRO-DOR:** Procedura per la Gestione dei Documenti e dei Dati e delle Registrazioni della Qualità

9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

9.1.1 Generalità

Il Consorzio pianifica e mette in atto processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento, condivisi con tutte le realtà del multisito allo scopo di:

- dimostrare la conformità dei propri servizi,
- assicurare la conformità del proprio SGQ,
- migliorare in modo continuo l'efficacia del proprio SGQ.

9.1.2 Soddisfazione del cliente

Per ciascun Cliente individuato per il Consorzio e ciascuna realtà socia , prendendo in considerazione i **diversi requisiti/aspettative da esso espressi** e i coerenti **Obiettivi per la Qualità** pianificati dall'Organizzazione, viene di volta in volta individuata la metodologia più corretta per pianificare ed attuare opportune misurazioni della soddisfazione (in itinere e/o finale) (v. PdQ o procedura del servizio).
Vengono pertanto definiti adeguati **indicatori** e relativi **valori target** e predisposti appositi **strumenti di rilevazione dati**, quali questionari, griglie per colloqui ecc., e **modalità/strumenti di valutazione dei dati raccolti,** al fine di individuare il posizionamento attuale rispetto alla soddisfazione del cliente e pianificare idonee azioni di miglioramento.
Anche la gestione dei reclami, descritta nella *"Procedura per la gestione, delle non conformità, dei reclami, delle azioni correttive "* (PRO NRC) può contribuire a fornire ulteriori informazioni.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **Pdq** : Piano della Qualità
- **Pro-** : Servizio di ciascuna realtà

9.1.3 Analisi e valutazione

L'analisi dei dati viene pianificata dalla Direzione dell'Organizzazione in sede di Pianificazione della Qualità . Per ciascun processo vengono definiti Obiettivi della Qualità e relativi indicatori, qualitativi e/o quantitativi in base alle specificità del processo, per i quali vengono precisati nel ***Piano della Qualità*** **(PdQ)** anche modalità, tempi e responsabilità di raccolta, elaborazione e valutazione dei dati.

L'elaborazione dei dati viene effettuata attraverso l'applicazione di semplici tecniche statistiche previste dalla Direzione stessa nel PdQ.

La valutazione specifica per ciascun indicatore è data poi dal confronto dei risultati, con il rispettivo valore target definito in PdQ.

Le risultanze di questa prima valutazione vengono poi raccolte e sintetizzate dal RQ nel Report per la Direzione, finalizzato a consentire, in sede di Riesame, una analisi complessiva dei dati raccolti, sulla base della Politica Aziendale della Qualità, delle specifiche contrattuali e degli Obiettivi della Qualità specifici per Servizio/Processo.

9.2 Audit interni

Il Consorzio ha predisposto e mantiene attiva la procedura **PRO AI** , comune a tutto il multi sito, che descrive le modalità di pianificazione ed esecuzione degli Audit Interni della Qualità sul Consorzio e le realtà socie .

Il Responsabile Qualità del Consorzio ha la responsabilità di pianificare gli Audit Interni alla rete consortile (Consorzio + realtà socie) in accordo con le priorità e le indicazioni definite dalla Direzione del Consorzio stesso e delle realtà socie. Egli ha inoltre il compito di valutare quali saranno gestite direttamente dal Consorzio e quali dal RQ della realtà socia.

Gli Audit Interni vengono programmati in relazione allo stato all'importanza delle attività da sottoporre a verifica, con l'obiettivo di verificare, con cadenza minima annuale, tutte le Funzioni e tutta la documentazione del Sistema di gestione per la Qualità della realtà socia .

Il responsabile qualità consortile redige annualmente un Piano di Audit Interni e ne dà comunicazione alle proprie associate. Il Piano di dettaglio dell' Audit viene inoltre inviato alle funzioni interessate dal RQ consortile o dal RQ della realtà socia a seconda dei casi.

Il RQ consortile o il RQ della cooperativa è responsabile dell'identificazione del Gruppo di Audit e della corretta esecuzione della stessa. Gli Audit Interni vengono effettuati da personale interno o esterno alla Società ed, in ogni caso, da personale indipendente da chi ha diretta responsabilità per le attività sottoposte ad audit.

Al termine dell'Audit, il responsabile del Gruppo di Audit redige un "Rapporto di Audit Interno" che consegna al responsabile della funzione oggetto dell'audit. A seguito del "Rapporto di Audit Interno" il personale direttamente responsabile della Funzione interessata deve intraprendere tempestive Azioni Correttive relativamente alle carenze evidenziate.

Il Responsabile Qualità della realtà socia è responsabile di accertare e di registrare che le Azioni Correttive previste siano state messe in atto e di valutare se queste siano risultate efficaci e siano state eliminate le cause che le avevano originate. Questo accertamento, se non effettuato preventivamente, sarà effettuato comunque in occasione di successivi Audit Interni da parte del RQC.

Il Responsabile Qualità di ogni realtà effettua un'analisi dei risultati degli Audit Interni e presenta i risultati alla direzione in modo che possano essere presi in considerazione e valutati durante il Riesame della Direzione.

Il RQC presenterà inoltre alla Direzione del CSS i risultati di tutte le organizzazioni facenti parte del multi sito.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-AI**: Procedura per la Gestione degli Audit Interni del Sistema di Gestione Qualità

9.3 Riesame di direzione

9.3.1 Generalità

Ogni volta che se ne senta l'esigenza e comunque almeno una volta l'anno la Direzione effettua un riesame del Sistema Qualità proponendosi **tre obiettivi** primari:

- **verificarne** la continua adeguatezza e l'efficacia, nonché la soddisfazione delle prescrizioni della Norma UNI EN ISO 9001 e la Politica aziendale per la Qualità. Tale verifica comprende l'esame:
  - dei risultati delle Verifiche Ispettive Interne della Qualità;
  - delle Non Conformità;
  - delle Azioni Correttive;
- **accertare** il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Direzione in collaborazione con il CdA nel Piano della Qualità.
- **pianificare** azioni volte a migliorare il sistema.

La verifica viene effettuata attraverso la valutazione dei risultati raccolti. Viene analizzato ogni eventuale scostamento e vengono decise le opportune azioni correttive da intraprendere. Sulla base dei risultati raggiunti, si stabiliscono, dunque, i nuovi obiettivi e i valori target degli indicatori da inserire nel successivo Piano della Qualità.

I risultati del riesame vengono riportati nel Verbale di riesame da parte della Direzione che viene conservato dalla Direzione.

9.3.2 Elementi in ingresso per il riesame

Tale verifica comprende l'esame dei seguenti documenti in ingresso:

- azioni derivanti da riesame precedenti
- modifiche ai fattori di contesto interni ed esterni rilevanti per il sistema di gestione
- soddisfazione del cliente e informazioni di ritorno dalle parti interessate rilevanti (feedback e reclami)
- monitoraggio dell'efficacia dei processi
- esiti degli audit;
- Non Conformità e Azioni Correttive;
- efficacia delle azioni adottate per affrontare rischi e opportunità;
- prestazioni dei fornitori
- eventuali modifiche da apportare al sistema;
- raccomandazioni per il miglioramento;

- adeguatezza risorse

9.3.3 Elementi in uscita dal riesame

La verifica viene effettuata attraverso la valutazione dei risultati raccolti nel Rapporto del Referente Qualità. Viene analizzato ogni eventuale scostamento e vengono decise azioni per:

- migliorare l'efficacia del sistema;
- modificare il sistema di gestione ove necessario;
- reperire le risorse necessarie

Sulla base dei risultati raggiunti, si stabiliscono, dunque, i nuovi obiettivi e i valori target degli indicatori da inserire nel Piano di impresa per l'anno successivo.

10 MIGLIORAMENTO

10.1 Generalità

10.2 Non conformità e azioni correttive

Il Consorzio ha predisposto e mantiene attiva la procedura PRO-NRC Procedura per la Gestione delle Non Conformità, dei Reclami, delle Azioni Correttive, comune a tutto il multi sito, che descrive le modalità e le responsabilità per la gestione delle NC in tutta la rete consortile.
Il Responsabile di Processo/servizio, con l'eventuale collaborazione del Responsabile Qualità, analizza la NC al fine di intraprendere la soluzione adeguata per eliminare la NC accertata. Questi hanno la responsabilità e l'autorità per le decisioni relative al trattamento della NC, fatta eccezione per quei casi in cui è richiesta l'approvazione della Direzione
Trascorso il tempo necessario per la risoluzione della NC viene eseguita da parte dello stesso una verifica per accertare che il trattamento adottato abbia dato il risultato desiderato.
I documenti relativi ad ogni NC costituiscono registrazioni e vengono conservati come descritto nella Procedura **PRO-NRC**.
Le Azioni Correttive, la cui gestione, descritta nella procedura **PRO NRC,** è responsabilità del Responsabile Qualità con il coinvolgimento del responsabile di processo /settore, sono intraprese per eliminare le cause di effettive non conformità, al fine di prevenire il loro ripetersi.
Per quanto riguarda la loro gestione le Azioni Correttive possono essere conseguenti:

- ◊ a valutazione emerse durante il Riesame del Sistema Qualità da parte della Direzione
- ◊ all'analisi dei rapporti di Verifiche Ispettive Interne
- ◊ all'analisi dei *Rapporti di Non Conformità*
- ◊ al superamento dei valori di Difettosità dei valori target indicati nei *Piani della Qualità*
- ◊ a seguito di reclami da parte dei Clienti

L'incaricato dell'attuazione raccoglie e analizza le informazioni, allo scopo di individuare e rimuovere le cause; inoltre, deve elaborare le proposte di Azioni Correttiva da intraprendere, concordandole con la Direzione qualora previsto, indicando la data proposta per l'attuazione delle stesse.
Trascorso il tempo previsto per il completamento dell'Azione Correttiva il Responsabile di processo/settore effettua un controllo per accertare che l'Azione Correttiva sia stata messa in atto come concordato. In caso affermativo viene definito un periodo di sorveglianza, al termine del quale il Responsabile di processo/settore effettua una verifica del processo su cui l'Azione Correttiva è intervenuta per valutare che l'Azione Correttiva sia stata messa in atto e risulti efficace.
Le informazioni attinenti i risultati delle Azioni Correttive vengono presentate dal RQ al Riesame del Sistema Qualità da parte della Direzione

10.3 Miglioramento continuo

Il Consorzio si propone di migliorare con continuità l'efficacia del proprio SGQ (Consorzio + realtà socie). Il miglioramento continuo è quindi un obiettivo permanente promosso attraverso la politica per la qualità, il Piano della Qualità, i risultati delle verifiche ispettive, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive e i riesami da parte della direzione.

Procedure applicabili al presente capitolo

- **PRO-NRC:** Procedura per la Gestione delle Non Conformità, dei Reclami, delle Azioni Correttive

APPENDICE A: ELENCO DOCUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

CODICE	TITOLO		
PROCESSO DIREZIONALE			
MDQ-CSS	MANUALE DELLA QUALITÀ DEL CONSORZIO SOLIDARIETA' SOCIALE DI FORLÌ-CESENA		
MDQ-CAV	**MANUALE DELLA QUALITÀ DELLA COOPERATIVA CAVAREI**		
MDQ-ACC	**MANUALE DELLA QUALITÀ DELLA COOPERATIVA L'ACCOGLIENZA**		
MDQ-CAQ	**MANUALE DELLA QUALITÀ DELLA COOPERATIVA L'AQUILONE**		
PDQ-ANNO: XXX	PIANO DELLA QUALITA' A LIVELLO AZIENDALE		
PROCESSI DI REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO			
PRO-OOC	PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE OFFERTE, DEGLI ORDINI E DEI CONTRATTI		
PRO-ADD	PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLA FORMAZIONE E DELL'ADDESTRAMENTO		
PRO-PRG	PROGETTAZIONE DI UN NUOVO SERVIZIO		
PROCESSI DI SUPPORTO			
PRO-GFA	PROCEDURA PER LA GESTIONE DEI FORNITORI E DEGLI ACQUISTI		
PRO-DOR	PROCEDURA PER LA GESTIONE DEI DOCUMENTI E DEI DATI E DELLE REGISTRAZIONI DELLA QUALITA'		comune
PRO-AI	PROCEDURA PER LA GESTIONE DEGLI AUDIT INTERNI DEL SISTEMA DI GESTIONE QUALITA'		comune
PRO-NRC	PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE NON CONFORMITÀ, DEI RECLAMI, DELLE AZIONI CORRETTIVE		comune
PRO-GRU	PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE		
SPE-PRF	SPECIFICA DEI PROFILI PROFESSIONALI		

QUESTA E' L'ULTIMA PAGINA DEL DOCUMENTO