



C.R.E.A. COOP. SOCIALE
via Virgilio, 222 - Viareggio

Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

Aggiornamento del 16.06.2021

Sommario

Introduzione	2
L'emergenza pandemica Covid-19	2
La comprensione della Cooperativa attraverso i principali fattori interni	3
Assetto organizzativo	4
Adeguatezza del sistema di gestione	4
Competenze, professionalità, formazione	5
Sistema informativo	5
Strutture e mezzi	6
Clima interno	6
Comunicazione interna.....	6
Adeguatezza e allocazione delle risorse	7
Identità aziendale	7
Innovazione e sviluppo	7
Requisiti del cliente e cogenti relativi alla erogazione dei servizi ed agli obblighi di natura ambientale	7
La comprensione del contesto attraverso i principali fattori esterni	8
Assetto normativo e regolamentare	8
Il mercato dei servizi di welfare (pubblici e privati)	8
Innovazione, ricerca sociale e sviluppo	9
Bisogni e domanda di servizi alla persona.....	9
Assetti istituzionali e riflessi sull'organizzazione	9
Relazioni con gli stakeholder	10
Fornitori	10

Identità ed evoluzione del settore dei servizi alla persona	10
Requisiti del cliente e cogenti relativi alla erogazione dei servizi	10
Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	11
Parti interessate interne	12
Parti interessate esterne	13

Introduzione

In considerazione della recente revisione dell'analisi del contesto e delle parti interessate, la formulazione approvata dal CdA in occasione del Riesame della Direzione del novembre 2020 è confermato con il Riesame svolto alla data del 16.06.2021, salvo l'integrazione della valutazione di aspettative ed esigenze di terze parti interessate, specie per gli aspetti di gestione ambientale.

La Cooperativa C.RE.A. ha stabilito nel Manuale Qualità al capitolo 4, il modo in cui determina i fattori esterni e interni rilevanti per le sue finalità e gli indirizzi strategici e che influenzano la sua capacità di conseguire i risultati attesi per il proprio sistema di gestione aziendale per la qualità e l'ambiente.

La comprensione del contesto diventa logicamente e cronologicamente il punto di partenza per dare forma e sostanza al sistema di gestione aziendale per la qualità e l'ambiente.

La Cooperativa C.RE.A. individua la comprensione dell'organizzazione e del contesto come processo, il 'Contesto dell'organizzazione', necessario alla identificazione di politiche, obiettivi, e per la definizione stessa dei processi organizzativi.

Per tale finalità e per la sua rilevanza strategica, la comprensione dell'organizzazione e del suo contesto sono prioritariamente affidati alle funzioni apicali dell'organizzazione e trovano nelle elaborazioni e nelle decisioni del Consiglio di Amministrazione l'autorità che riveste la primaria responsabilità di svolgere analisi, elaborazione e di intraprendere decisioni riguardanti la lettura e la valutazione del contesto interno ed esterno.

Tale attività viene svolta essenzialmente sulla base di due modalità:

- a) Un'attività ordinaria – distribuita in modo non formalizzato in specifici appuntamenti o sedute di lavoro – che trova nelle analisi e nelle determinazioni del Consiglio di Amministrazione il punto di sintesi.
Di tale attività continua nel corso dell'esercizio, il CdA dà evidenza nell'ambito delle ordinarie verbalizzazioni delle proprie riunioni. Tali elementi rientrano inoltre come elementi di ingresso nel riesame della direzione nella revisione dell'analisi del contesto.
- b) Un'attività dedicata, da svolgere sulla base di metodologie appropriate e che rilascia periodicamente un aggiornamento sufficientemente dettagliato dei fattori interni ed esterni rilevanti, nonché degli aspetti specificamente emergenti rispetto a tali fattori che vanno a determinare le scelte strategiche della Cooperativa.

L'emergenza pandemica Covid-19

L'emergenza Covid-19, segna inevitabilmente (e segnerà a lungo) il vissuto della Cooperativa, l'andamento delle attività, talora la stessa possibilità di erogazione del servizio. L'emergenza si riflette direttamente sul piano sanitario anzitutto per le esigenze di prevenzione dal rischio contagio dell'utenza e dei lavoratori; si riflette inoltre in modo decisamente impattante anche sulle dinamiche organizzative ed economico-finanziarie della Cooperativa.

L'emergenza Covid-19 entra nell'analisi del contesto come fattore esterno proprio, che tuttavia estende il proprio impatto su ciascun fattore interno ed esterno rilevante per la Cooperativa.

Siamo di fronte ad un'ipotesi in cui in molti casi gli strumenti 'ordinari' di miglioramento continuo non sono sufficienti e sono necessari invece rapide riconversioni.

«Soddisfare con regolarità i requisiti e affrontare le esigenze e le aspettative future [...] l'organizzazione potrebbe ritenere necessaria l'adozione di varie forme di miglioramento, oltre alla correzione e al miglioramento continuo, quali: cambiamenti radicali (breakthrough change), innovazione e riorganizzazione.»

UNI EN ISO 9001:2015
0 Introduzione, 0.1 Generalità

L'emergenza Covid-19 si riflette sul sistema di gestione:

- Richiede anzitutto un adeguamento rapido del sistema ai nuovi scenari di rischio. L'approccio *risk based thinking* adottato dalla Cooperativa diventa centrale nella gestione dell'emergenza.
- Implica l'aggiornamento documentale in relazione alle misure introdotte a dai provvedimenti cogenti.
- Comporta uno sforzo significativo nell'assicurazione dell'integrità del sistema, cioè nel garantire che sia mantenuta la conformità ai requisiti delle norme internazionali. La Direzione deve assicurare che siano presenti ruoli e responsabilità per mantenere l'integrità.
- Pone all'attenzione il tema di come assicurare la *business continuity* tanto sul piano della leadership quanto sul versante delle attività operative, cioè tanto sulla capacità decisionale dell'alta direzione, quanto della operatività dei servizi. Il tema diventa poi determinante riguardo alla tenuta stessa della gestione economico-finanziaria delle attività in gestione (es. per i provvedimenti di sospensione, le limitazioni all'inserimento di nuovi utenti ecc.)
- Vengono particolarmente sollecitati i processi di gestione delle risorse, dagli approvvigionamenti (es. si pensi ai dispositivi di protezione individuale), alla gestione delle persone (es. si pensi alla gestione del rischio burn out, alle necessità di nuova selezione del personale, alla formazione ecc.), ma le esigenze di modifica investono chiaramente tutti i processi aziendali (es. si pensi alla gestione degli audit e dei riesami, al miglioramento ecc.)

La comprensione della Cooperativa attraverso i principali fattori interni

Assetto organizzativo

La riflessione del CdA ha già maturato una sufficiente consapevolezza della centralità, nei suoi aspetti di forza e anche di debolezza, dell'assetto organizzativo. La forte strutturazione derivante dall'orientamento all'erogazione dei servizi e le progressive richieste di strutturazione organizzativa e professionalizzazione degli interventi, impone in qualche modo un lavoro da rafforzare ulteriormente su tale ambito, nell'ottica di una valutazione sui ruoli direzionali eventualmente da ripartire e consolidare, ma anche nell'ottica del rafforzamento delle responsabilità a livello dei Coordinamenti. Per altro verso, il riassetto organizzativo attuato a livello dell'ufficio direzionale operato nel 2019 consente di rafforzare anche alcuni presidi amministrativi e gestionali indispensabili in un'organizzazione così articolata e complessa.

L'emergenza Covid-19 pone, sul piano organizzativo diversi aspetti, in parte già implementati, in parte da rafforzare o fattori di rischio da considerare:

- Integrazione di una struttura emergenziale (fase 1 con una delega rafforzata al Direttore dell'emergenza, nelle fasi successive con l'integrazione di un Coordinatore infermieristico dell'emergenza sanitaria, unitamente ai referenti ICA e ai referenti qualità e sicurezza laddove previsti dai protocolli sanitari per le strutture residenziali e semi-residenziali);
- La necessità di un orientamento al lavoro a distanza per le funzioni non deputate all'erogazione del servizio, in modalità differenti sulla base degli scenari di rischio dell'emergenza;
- La necessità di intensificare il ricorso a competenze professionali sul piano organizzativo per l'adeguamento alle disposizioni (es. RAQ, RSPP ecc.)
- La necessità di trasformare modalità di svolgimento di processi di supporto (es. selezione e gestione risorse umane, approvvigionamenti per quanto concerne i DPI, comunicazione e informazioni documentate ecc.)

Adeguatezza del sistema di gestione

Il sistema di gestione ha svolto ormai pienamente la fase di transizione ed espansione per integrazione dei requisiti della norma ISO 14001:2015, ancorché l'adozione del sistema non possa certamente dirsi matura. Tale elemento diventa pertanto cruciale nel contesto interno della Cooperativa e implica un coinvolgimento allargato dei diversi livelli di responsabilità ed operativi. Inoltre, il percorso sul modello organizzativo ex 231/2001, orienta positivamente la Cooperativa verso l'integrazione dei sistemi di gestione, prospettiva questa semmai da rafforzare ed ampliare in futuro nel medio periodo. In quest'ottica, già nel corso del 2018 e in ottica di consolidamento nel 2019, la Cooperativa aveva promosso l'adozione delle norme di servizio UNI 11034, UNI 11010, UNI 10928, UNI 10881.

L'impatto dell'emergenza Covid-19 sul sistema di gestione ha visto:

- In una prima fase l'adozione di una struttura organizzativa di emergenza, improntata ad un modello organizzativo proprio della protezione civile, nel quale il CdA ha assunto la responsabilità, su proposta del RAQ, di individuare un Direttore dell'emergenza con deleghe speciali anche in deroga al quadro delle autorità e responsabilità determinate precedentemente, ma nel quadro del mantenimento dell'integrità del sistema, mediante opportune modifiche del MQ e l'adozione di un protocollo speciale per l'emergenza della stessa forza documentale del MQ. In questa fase sono state aggiornati i DVR e le procedure di gestione delle strutture residenziali, unici servizi possibili durante il lockdown.
- Nelle fasi successive, l'aggiornamento documentale si è reso necessario a più riprese in considerazione dell'adozione di revisioni successive di disposizioni e protocolli operativi sui diversi servizi, inclusi quelli in ri-attivazione nella fase post-lockdown.

Come risulta anche dagli audit interni, le strutture hanno assunto in modo efficace anzitutto i principi che presiedono al funzionamento del sistema di gestione, anzitutto il *risk based thinking*, andando applicare

nelle situazioni concrete quanto le disposizioni di origine esterna e gli aggiornamenti documentali interni hanno prescritto. Il sistema di gestione è ad oggi pienamente adeguato ad affrontare i rischi connessi alla gestione emergenziale. Si consideri tuttavia la necessità di prevedere anche diversi assetti in relazione al mutare degli scenari.

Un ulteriore elemento di contesto che impatta sul fattore dell'adeguatezza del sistema di gestione è rappresentato dalla conclusione dell'appalto per la gestione della Comunità alloggio e centro diurno minori, per il quale nel sistema erano stati integrati e applicati i requisiti della norma di servizio UNI 10928. Essendo l'unico servizio residenziale decade l'ambito di applicazione della norma che pertanto non sarà possibile rinnovare.

Il CdA si ripropone di valutare, nella prospettiva del rafforzamento del sistema di gestione, l'opportunità di adozione di specifici modelli organizzativi o schemi di certificazione quali ad es. UNI ISO 45001, Biosafety Trust Certification, ISO 22301 (business continuity)

Competenze, professionalità, formazione

Già il CdA ha sottolineato nei punti di forza come le risorse umane costituiscano un elemento fondamentale per il successo della Cooperativa. Tale visione appare centrale nelle politiche aziendali e necessita tuttavia di strumentazioni di monitoraggio adeguate e di un processo di informatizzazione da completare, al fine di gestire adeguatamente una base di dati che consenta una corretta e adeguata pianificazione della formazione e degli aggiornamenti, oltre al monitoraggio delle presenze anche ai fini amministrativi. L'investimento sulla formazione è già importante e positivamente valutato anche in termini di ricaduta di efficacia, si tratta di rafforzare ulteriormente questo ambito per la sua centralità nello sviluppo della Cooperativa.

L'emergenza Covid-19 ha posto l'esigenza di rafforzare competenze e ruoli in ambito sanitario. Per tale ragione la Cooperativa ha istituito un Coordinatore infermieristico, ha integrato i referenti ICA nelle strutture residenziali per anziani e disabili, ha integrato i referenti qualità e sicurezza nei Centri diurni disabili. Nel corso dell'emergenza è stata inoltre più frequente l'esigenza di ricorrere a professionalità per la gestione dell'emergenza (es. RAQ, RSPP).

La formazione per effetto dell'emergenza Covid-19 ha visto:

- La necessità di rinviare o rimodulare gli interventi formativi messi nel Piano della Formazione 2020
- La necessità di svolgere la formazione inerente aspetti della sicurezza dei lavoratori in ordine all'adozione dei protocolli anti-contagio, nonché la formazione per i referenti ICA presso l'ISS
- Una diversa modalità di erogazione della formazione stessa, con modalità di videoconferenza.

Sistema informativo

Le sperimentazioni avviate con i gestionali per alcune strutture e per la trasmissione delle presenze mensili è stato un primo passo, faticosamente prodotto da alcune strutture in particolare. Il sistema informativo va oltre il processo di informatizzazione che tuttavia è da esso incluso. Si tratta di un asset strategico per una Cooperativa ormai oltre la soglia dei 250 addetti e con oltre 20 diversi servizi dislocati in varie sedi. La complessità della gestione richiede semmai una maggiore propensione ad intraprendere con determinazione la strada della digitalizzazione, non solo nell'ottica di un trasferimento del cartaceo in formati digitali, ma nella direzione di cogliere le nuove opportunità della digital transformation anche per rivedere o valorizzare il business model.

L'emergenza Covid ha spinto la Cooperativa nell'adozione di modalità di condivisione di documentazione e gestione del sistema informativo mediante strumenti e soluzioni digitali. Tale fattore sarà senz'altro rilevante anche per affrontare adeguatamente le fasi successive e il post emergenza. Il CdA si propone pertanto di valutare nel tempo l'implementazione di ulteriori soluzioni a livello di sistema informativo che colgano le opportunità della trasformazione digitale.

Strutture e mezzi

I fabbisogni delle strutture e degli automezzi sono valutati sia in sede di presentazione dei progetti di gara, sia monitorati annualmente nell'ambito del rapporto del servizio. La modalità di gestione appare adeguata ai fabbisogni soprattutto alla luce di quanto emerso dalla elaborazione della Analisi Ambientale Preliminare redatta dall'organizzazione in fase di valutazione degli impatti di natura ambientale delle proprie attività, nonché rispetto alle esigenze di manutenzione regolarmente pianificate ed eseguite grazie anche ai correttivi recentemente apportati. La Cooperativa si è infatti già dotata di un piano di manutenzioni per le sedi e gli impianti oggi esteso agli impianti termici (riscaldamento e raffrescamento), al fine di rispondere agli obblighi di legge e alle esigenze di adeguatezza dei servizi e degli ospiti.

L'emergenza Covid-19 ha posto nella fase di riattivazione dei CDD il problema dell'adeguatezza delle strutture in particolare per i CDD della 'gara 2' (CDD Arcobaleno, CDD Superabile, CDD G.Martinelli), anche riguardo alla presenza di requisiti strutturali di autorizzazione al funzionamento, così come di condizioni di temporanea inagibilità che stanno rendendo necessari lavori di ristrutturazione. La Cooperativa ha posto all'attenzione degli Enti tali problematiche che sono state poi evidenziate nel contesto delle verifiche delle Commissioni individuate per l'approvazione dei progetti di riattivazione.

Clima interno

La Cooperativa ha svolto negli ultimi anni una rilevazione generale sul clima interno e ciascun servizio annualmente valuta internamente per il tramite del Coordinatore. L'attenzione a tale fattore, sottolineata anche dal lavoro del CdA mostra la centralità di questo fattore, che si innesta peraltro su un cardine costitutivo della forma giuridico-organizzativo aziendale di Cooperativa sociale. Tale aspetto dovrebbe trovare semmai espressione in un programma stabile di monitoraggio ed azione.

L'emergenza Covid-19 se da un lato ha visto emergere un senso di responsabilità e di cooperazione da parte del personale in una fase delicatissima e in contesti di servizio assistenziale particolarmente esposti al rischio contagio, dall'altro ha posto anche ai diversi livelli aziendali problematiche di 'stress' che potenzialmente possono influenzare il clima interno.

Comunicazione interna

Il lavoro sulla comunicazione interna investe un duplice aspetto, relativo anzitutto al contenuto su cui è utile, anche in ottica della transizione al nuovo standard ISO e all'estensione all'ambito ambientale, venga svolto uno specifico approfondimento, e relativo a modalità e strumenti della comunicazione, su cui la Cooperativa potrebbe lavorare dandosi un piano per l'adozione progressiva di canali e regole di comunicazione funzionali alle esigenze informative e di partecipazione.

Pur restando valida la lettura di tale fattore, l'emergenza Covid-19 impone l'adozione di modalità e strumenti di comunicazione interna compatibili con il lavoro a distanza: dallo svolgimento di riunioni tramite videoconferenza, all'adozione di repository documentali condivise, al potenziamento dell'area riservata del sito web ecc. Si considera come tali modalità non saranno limitate alla fase emergenziale ma resteranno come modalità ordinaria di comunicazione all'interno della Cooperativa.

Adeguatezza e allocazione delle risorse

La Cooperativa è solida, la gestione per progetti nell'ambito delle singole gare assicura una allocazione puntuale delle risorse ai diversi servizi e ai loro fabbisogni. Un ragionamento più ampio, di tipo strategico e per il medio-lungo periodo può essere necessario al fine di differenziare le fonti di entrata, anche in ragione di progetti innovativi (es. sul dopo di noi).

L'emergenza sanitaria Covid-19 pone una conseguenza particolarmente impattante sul profilo delle risorse, anzitutto relativamente alla gestione economico-finanziaria. Il ricorso ai FIS per il personale dei servizi sospesi non solleva totalmente dai costi fissi, con conseguente mancata fatturazione agli Enti committenti e, d'altro lato, maggiori oneri (es. per DPI e adeguamenti di personale). La Cooperativa monitora le opportunità di ristoro e tuttavia l'impatto economico, rappresenta un elemento determinante rispetto alla futura disponibilità di risorse adeguate.

Tali aspetti sono stati a più riprese affrontati nell'ambito del CdA e nel contesto dell'Assemblea annuale di approvazione del bilancio d'esercizio.

Identità aziendale

L'identità aziendale appare forte, ma occorre lavorare su come valorizzare tale patrimonio. Il riferimento è particolarmente importante in riferimento ai soci e al personale (elemento questo emerso anche nella discussione del CdA), laddove ad esempio emerge un'esigenza di lavorare sui fattori di 'responsabilità' e del 'lavoro sociale'.

L'emergenza Covid, unitamente alla perdita di servizi 'storici' quali il servizio di assistenza sociale e la Comunità alloggio minori, rischia di connotare diversamente l'identità aziendale, che passa necessariamente dai vissuti (su cui l'emergenza Covid avrà certamente riflessi importanti), e anche dagli stessi servizi oggetto di attività della Cooperativa.

Innovazione e sviluppo

La Cooperativa sta attualmente lavorando su almeno tre aspetti di innovazione:

- il dopo di noi, come ambito di sperimentazione e sviluppo non solo di nuove soluzioni residenziali per la disabilità, ma anche come modello di sostenibilità per i servizi;
- il processo di informatizzazione, a partire da applicazioni gestionali per alcune strutture
- sperimentazioni progettuali a seguito di bandi (es. FSE) o iniziative di rete (es. Legacoop)

Tale ambito innovativo potrebbe essere ulteriormente rafforzato attraverso una strutturazione di una funzione interna di sviluppo

Le condizioni poste da fattori esterni relative al mercato dei servizi possono porre nel breve periodo e già nel 2021, la necessità di un investimento significativo in innovazione e sviluppo, al fine anche di mitigare gli effetti negativi dell'impatto economico dell'emergenza Covid e il rischio perdita di servizi e strutture.

Requisiti del cliente e cogenti relativi alla erogazione dei servizi ed agli obblighi di natura ambientale

Sono state emanate le nuove check-list di autorizzazione al funzionamento e di accreditamento sociale, mentre è in corso il percorso di modifica della normativa di accreditamento sociale che investirà le strutture residenziali e semiresidenziali.

Parallelamente la Cooperativa monitora già adeguatamente attraverso indagini di soddisfazione dell'utenza, i requisiti dell'utente beneficiario. Il Cliente rappresentato da Enti appaltanti, manifesta i propri requisiti nell'ambito dei capitolati di gara e pertanto di volta in volta tali requisiti sono valutati ai fini della presentazione delle proposte tecnico-economiche.

Sempre in parallelo C.RE.A attua un monitoraggio delle proprie performance ambientali in riferimento al raggiungimento efficace ed efficiente dei propri obiettivi di sistema ambientale.

La nuova normativa di accreditamento sociale varata nel 2020 non è ancora completa e pienamente in vigore. D'altro lato i requisiti cogenti derivanti dall'applicazione dei protocolli per affrontare l'emergenza Covid-19, impongono continue revisioni dei requisiti del Cliente (committente, utente) e prefigurano altresì un assetto dei servizi che si manterrà diverso nel corso del tempo. Anche le rilevazioni della soddisfazione dell'utenza hanno subito l'impatto dell'emergenza sanitaria, e in molti casi la Cooperativa ha ritenuto opportuno individuare modalità differenti o rinviare la rilevazione. Cambiano anche le esigenze delle famiglie durante l'emergenza e in particolare durante i periodi di sospensione delle attività, con la necessità di implementare servizi a distanza che le supportino anche oltre la relazione diretta con l'utente.

La comprensione del contesto attraverso i principali fattori esterni

Assetto normativo e regolamentare

E' in corso di emanazione la decretazione attuativa della Riforma del Terzo Settore, per la quale occorrerà valutarne l'impatto anche sul modello stesso di cooperativa sociale e su come il nuovo assetto degli Enti di Terzo Settore, anche rispetto alla loro capacità operativa sul mercato dei servizi, impatterà sulla Cooperativa, non ultimo anche sul mercato dei servizi esternalizzati.

E' inoltre atteso il riassetto normativo di accreditamento sociale che investirà le strutture residenziali e semiresidenziali.

Per quanto concerne gli aspetti ambientali, numerosa e corposa è la normativa analizzata dall'organizzazione in fase di analisi della conformità, analisi che ha coinvolto tutti i siti oggetto di certificazione in modo molto approfondito e cosciente.

Prosegue l'attuazione normativa della Riforma del Terzo Settore, anche se ancora incompleta. D'altro lato, come evidenziato precedentemente, le nuove norme di accreditamento regionale non sono al momento applicabili perché mancanti di provvedimenti regolamentari e di attuazione. L'emergenza Covid-19 sta al contrario ponendo un problema estremamente significativo per una produzione normativa e ordinamentale corposa e in continua modificazione, con conseguente impatto interno in termini di adeguamento.

Il mercato dei servizi di welfare (pubblici e privati)

Mentre il mercato privato non sembra facilmente aggredibile, sia per la scarsa adeguatezza di modelli sperimentali per il contesto locale (si veda ad es. la sperimentazione fatta nell'ambito della rete promossa da Legacoop), quello dei servizi pubblici – nonostante nuove gare aggiudicate anche nel corso del 2017/8/9 – pare essere asfittico e presentare modalità di aggiudicazione non solo per gara, ma anche per concessione.

Si tratta di un panorama in evoluzione in cui la linea strategica della Cooperativa resta ben salda sull'orientamento ad operare in un contesto di mercato locale/zonale.

Nel corso del 2020 la Cooperativa ha perso l'affidamento del servizio di assistenza sociale, di una parte del servizio di assistenza scolastica e della Comunità alloggio e centro diurno minori. Nel corso del 2021 sono attese inoltre importanti gare per servizi in gestione (RSA, CAP, Centri diurni). Si tratta di un fattore estremamente rilevante per la Cooperativa. È inoltre da rilevare in questo contesto l'elemento derivante dalle modalità di regolazione di tale mercato che sta proponendo sul campo gare che nei fatti sono premiali per il massimo ribasso, nonostante una normativa regionale di settore che sembra invece riflettere la volontà di un potenziamento del settore. Questo elemento comporta un vantaggio competitivo per imprese o aggregazioni di imprese di grandi dimensioni non facilmente contrastabile con le attuali strategie di partecipazione alle gare, con progetti che vedono la Cooperativa come unico soggetto proponente.

Innovazione, ricerca sociale e sviluppo

Le innovazioni sul welfare e più in generale sui modelli collaborativi (es. sharing economy) impongono una riflessione su come la Cooperativa possa agganciare tale sviluppo. Appare evidente come tale enorme impatto sulla vita delle persone debba essere colto come opportunità di sviluppo per la Cooperativa; il mantenimento di modelli tradizionali di social business rischiano nel lungo periodo di non essere sufficienti per mantenere livelli di successo adeguati per la Cooperativa stessa.

L'emergenza Covid-19 da questo punto di vista potrebbe costituire un nuovo e certamente inatteso 'reset' anche dei processi di innovazione sociale, così come a livello stesso dei modelli organizzativi dei servizi che già in questa fase sono mutati, maggiormente influenzati dall'adozione di misure preventive e sanitarie con un impatto rilevantissimo sulla dimensione della socialità e della relazione interpersonale.

Bisogni e domanda di servizi alla persona

La Cooperativa si è dimostrata attenta al manifestarsi di nuove esigenze di servizio da parte del territorio e dell'utenza. Si pensi ad esempio al caso della disabilità, con il percorso – ormai presente e avviato da anni – sul durante e dopo di noi.

A fianco di questa capacità di innovazione, rispetto ai singoli servizi emerge tanto la capacità di farsi carico di esigenze che si manifestano durante la gestione, tanto le richieste dell'Ente ai diversi livelli della Cooperativa, che rischiano talora di mettere in difficoltà il servizio o modificare di fatto il progetto originario.

Nell'ottica del post emergenza Covid, la Cooperativa ha consapevolezza che dovrà fare ricorso ad una lettura attenta e rinnovata dei fabbisogni e della domanda dei servizi alla persona, al fine di interpretare anche una risposta appropriata a nuove e diffuse esigenze e intercettare opportunità del mercato dei servizi.

Assetti istituzionali e riflessi sull'organizzazione

La situazione politco-istituzionale locale ha sicuramente un impatto di non facile gestione sui servizi di welfare. Appare inoltre altrettanto se non più problematico l'ambito operativo, sia sul versante della gestione delle gare e dei contenziosi, sia sul versante della gestione dei servizi, specie laddove emergano esigenze specifiche e problematiche su singoli ospiti.

L'emergenza Covid-19 ha fatto emergere da un lato l'ingresso di nuovi interlocutori istituzionali (es. Dipartimento di prevenzione A.USL), dall'altro ha anche evidenziato una debolezza strutturale del sistema

che, di fronte alle fasi di emergenza più acuta, non hanno sostenuto adeguatamente le strutture adottando modalità prescrittive ma senza costituire un partner nella gestione dell'emergenza. In talune circostanze la relazione col livello istituzionale e le strutture tecniche hanno posto la necessità di porre resistenza a proposte e decisioni che avrebbero comportato maggiori rischi, così come la necessità di formalizzare la comunicazione esterna per avere evidenza di passaggi determinanti. Uguale se non maggiore difficoltà è stata inoltre riscontrata sul piano gestionale, al momento ad esempio della riattivazione dei servizi (es. per pressioni per lo svolgimento di alcuni servizi domiciliari, negoziazione delle modifiche contrattuali per la gestione dei centri diurni ecc.).

Relazioni con gli stakeholder

Si tratta di un punto di forza, storicamente ben radicato per la Cooperativa, specie in riferimento ad organizzazioni sociali e del territorio. Potrebbe essere ulteriormente sviluppato e potenziato, anche al fine di mantenere e rafforzare la presenza nel contesto locale. Buono anche il rapporto con gli stakeholder afferenti alle attività di controllo ed ispezione, ad oggi non si ha evidenza di situazioni di criticità o di contestazioni di sorta che siano mai state sollevate dai referenti istituzionali (ARPAT, ASL, NOE, ecc...).

Oltre a quanto evidenziato al punto precedente riguardo agli Enti, l'emergenza Covid-19 ha riflesso anche con gli stakeholder più diretti dei servizi, le famiglie, con le quali viene mantenuta e, per certi versi rafforzata, la relazione, anche per ulteriori fabbisogni che evidenziano rispetto al carico assistenziale.

Fornitori

La gestione dei fornitori critici in particolare è tenuta sotto controllo e disciplinata da specifici contratti. Non si rilevano specifiche criticità. È stata tuttavia avviata da quest'anno e in corso di realizzazione una revisione ampia della documentazione inerente la valutazione dei fornitori, a partire da quelli critici.

L'emergenza Covid ha posto una particolare attenzione ai fornitori di DPI. La struttura sta progressivamente implementando un monitoraggio dei DPI per la gestione del magazzino e degli ordini. L'implementazione necessita di ulteriore implementazione e, nell'ottica di mitigare il rischio su tale tipologia di forniture la Cooperativa ha altresì provveduto ad ampliare il numero dei fornitori mediante loro qualifica.

Identità ed evoluzione del settore dei servizi alla persona

Come cambia il lavoro sociale è uno dei punti critici evidenziati anche nella riflessione del CdA. La Cooperativa ha sempre manifestato una propensione non solo al 'fare', ma anche alla 'riflessione' su dinamiche evolutive dei servizi e delle tematiche sociali ed educative. In questo quadro, appare utile rafforzare e proseguire in tale direzione attraverso una politica che sia capace di costruire 'senso' alla gestione operativa di servizi e commesse.

L'identità e le caratteristiche dei servizi socio-assistenziali ed educativi, proprio per effetto dell'emergenza Covid-19, subiscono un forte impatto. La novità è costituita da molteplici fattori (distanziamento, organizzazione in turni, lavoro a distanza ecc.). Si tratta di un fattore determinante che dev'essere tenuto sotto controllo per cogliere anche eventuali novità organizzative e modelli utili al rilancio dei servizi.

Requisiti del cliente e cogenti relativi alla erogazione dei servizi

Il contesto esterno richiede sempre più una maggiore formalizzazione dei rapporti contrattuali e giuridici derivanti dallo svolgimento dei servizi (si pensi ad es. al percorso di libera scelta nell'ambito delle RSA) e pongono sempre più all'attenzione dei gestori problematiche inedite, rilevanti anche ai fini di potenziali rischi

nella erogazione dei servizi di cura, assistenza e dei servizi educativi (si pensi ad es. alle responsabilità connesse con la tutela del diritto alla riservatezza rispetto ai nuovi media ecc.).

I sistemi di autorizzazione/accreditamento, inoltre, impongono un considerevole investimento di energie interne nella gestione (anche documentale) dei servizi.

In più punti della revisione della presente analisi si è detto del fattore determinante sia dei requisiti cogenti per la corretta gestione dei servizi sulla base delle disposizioni e dei protocolli, nonché dei requisiti del cliente utente. Vale tuttavia sottolineare come tale fattore determini la necessità di una revisione in particolare dei protocolli. La Cooperativa ha inoltre rafforzato, attraverso un 'programma anti-maltrattamento' la propria azione in termini di prevenzione e diretta a proteggere la persona da eventi e manifestazioni di maltrattamento e violenza.

Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate

La Cooperativa C.RE.A. determina periodicamente quali siano le parti interessate (stakeholder), sia interne che esterne.

La determinazione delle parti interessate è frutto della comprensione che l'organizzazione già in parte possiede ed è condivisa all'interno della Direzione e del Consiglio di amministrazione. La Cooperativa C.RE.A. ha consapevolezza circa la rilevanza per i propri processi delle relazioni con gli stakeholder perché potenzialmente capaci di influenzare o essere influenzate dall'azione della Cooperativa stessa e per questo ne determina i requisiti, evidenziando quelli ritenuti rilevanti per il proprio sistema di gestione aziendale per la qualità e l'ambiente.

Come per la comprensione del contesto questo processo deriva da un lavoro costante del Consiglio di Amministrazione e della Direzione, atto ad identificare tali parti e a valutare i requisiti rilevanti per il sistema di gestione aziendale per la qualità e l'ambiente che ciascuna di esse pone alla Cooperativa.

La Direzione svolge il monitoraggio delle informazioni che riguardano tali parti interessate e i loro requisiti rilevanti, provvedendone a dare un aggiornamento nell'ambito della revisione all'interno del Riesame della Direzione. Il monitoraggio avviene sulla base di:

- Ascolto informale nell'ambito delle ordinarie relazioni dirette ed indirette con le diverse parti interessate
- Indagini specifiche di rilevazione della soddisfazione dell'utenza da pianificare secondo modalità e tempi determinati dalla Direzione
- Indagini specifiche di rilevazione del clima interno da pianificare secondo modalità e tempi determinati dalla Direzione
- Ulteriori specifiche rilevazioni di gradimento
- Gestione dei reclami
- Riunioni ed incontri riservati sia a parti interne sia con parti esterne all'organizzazione
- Ascolto delle istanze provenienti da tavoli di concertazione, programmazione e negoziazione con Enti committenti, altri Enti del Terzo Settore partner o con i quali vengono instaurati rapporti di cooperazione e di rete
- Ascolto delle istanze provenienti dai Comitati di partecipazione degli Utenti, dei Familiari e dei Rappresentanti legali degli Utenti per le strutture e i servizi per i quali sono previsti dalle normative di accreditamento sociale

- Monitoraggio delle fonti normative, delle condizioni di partecipazione alle gare, delle condizioni contrattuali e di esecuzione degli appalti, dei regolamenti e di ogni altra fonte normativa impattante sulla gestione ambientale, anche di natura volontaria a cui l'organizzazione decide di aderire.
- Mediante una conoscenza più ampia e allargata del contesto che consente a sua volta di recepire modificazioni generali, anche in termini tendenziali, dei requisiti rilevanti

In sintesi le parti interessate e i requisiti per queste rilevanti sono riepilogate nelle seguenti tabelle.

Parti interessate interne

Parti interessate interne	Requisiti rilevanti per il sistema di gestione per la qualità
Organi sociali della Cooperativa	I requisiti sono espressi dallo Statuto della Cooperativa Protezione dai rischi inerenti le responsabilità connesse alle misure anti-contagio Covid-19 e di altre infezioni
Soci della Cooperativa	I requisiti sono espressi dallo Statuto della Cooperativa Partecipazione attiva nella definizione delle politiche e degli indirizzi della Cooperativa
Lavoratori	Rispetto del CCNL Rispetto delle condizioni di lavoro, con particolare riferimento alle esigenze di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e di tutela della riservatezza nel trattamento dei dati personali e sensibili Partecipazione attiva alla realizzazione delle attività aziendali Riconoscimento del proprio contributo individuale alla co-costruzione dei processi di erogazione del servizio nei quali sono coinvolti Protezione dai rischi anti-contagio Covid-19 e da altre infezioni
Volontari/Volontari in servizio civile	Rispetto dei contratti di servizio civile (se pertinente) Rispetto delle condizioni di lavoro, con particolare riferimento alle esigenze di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e di tutela della riservatezza nel trattamento dei dati personali e sensibili Partecipazione attiva alla realizzazione delle attività aziendali, sulla base di quanto definito dai singoli progetti di servizio civile ovvero da accordi informali relativi alla partecipazione volontaristica alle attività Protezione dai rischi anti-contagio Covid-19 e da altre infezioni
Direzione, Responsabili di funzione, Coordinatori e Referenti d'area	[in più rispetto a quanto definito per i lavoratori] Adeguatezza funzionamento dei processi inerenti la propria autorità e responsabilità Appropriata determinazione e ottimale allocazione delle risorse per lo svolgimento delle attività assegnate

Parti interessate interne	Requisiti rilevanti per il sistema di gestione per la qualità
	<p>Coinvolgimento e partecipazione nella costruzione delle decisioni inerenti il proprio ambito di competenza</p> <p>Definizione responsabilità e linee di indirizzo per affrontare la gestione dell'emergenza Covid-19</p>
Altri (specificare)	

Parti interessate esterne

Parti interessate esterne	Requisiti rilevanti
Utenti	<p>Soddisfazione delle proprie aspettative di assistenza ed educazione, relativamente ai propri bisogni assistenziali, sanitari od educativi oggetto di prestazione nei loro confronti, eventualmente stabiliti da regolamenti e carte del servizio o da contratti direttamente sottoscritti con la Cooperativa</p> <p>Rispetto della dignità personale, valorizzazione della propria persona, integrazione e inclusione sociale.</p> <p>Rispetto delle condizioni di sicurezza degli ambienti, degli impianti, delle attrezzature e dei mezzi utilizzati durante lo svolgimento le prestazioni loro rivolte e dei servizi ricevuti</p> <p>Rispetto della tutela della riservatezza nel trattamento dei dati personali e sensibili</p> <p>Qualità del servizio alimentare laddove erogato nei propri confronti, sia in ordine al rispetto delle normative vigenti per la sicurezza alimentare, sia per le proprie esigenze ed aspettative in ordine a preferenze alimentari, esigenze sanitarie specifiche ecc.</p> <p>Protezione dal rischio contagio Covid-19 e di altre infezioni</p> <p>Possibilità di fruizione di modalità alternative di erogazione del servizio (es. tramite strumenti a distanza) in caso di sospensione delle attività in presenza.</p>
Familiari e rappresentanti legali degli utenti	<p>Soddisfazione delle aspettative relativamente ai bisogni assistenziali, sanitari od educativi dei propri congiunti oggetto di prestazione nei loro confronti, eventualmente stabiliti da regolamenti e carte del servizio o da contratti direttamente sottoscritti con la Cooperativa</p> <p>Soddisfazione degli altri requisiti precedentemente specificati per gli utenti in relazione ai propri congiunti</p> <p>Istanza di partecipazione attiva, per quanto pertinente con la tipologia di servizio attivato, di una partecipazione diretta nell'ambito di comitati dei familiari</p> <p>Protezione dal rischio contagio Covid-19 e di altre infezioni per i propri congiunti o rappresentati</p>

Parti interessate esterne	Requisiti rilevanti
	Possibilità di fruizione di modalità alternative di erogazione del servizio (es. tramite strumenti a distanza) in caso di sospensione delle attività in presenza.
Enti committenti	<p>Collaborazione nell'ottica dei principi di sussidiarietà e partecipazione attiva come Ente di Terzo Settore nella programmazione e realizzazione di politiche, interventi e servizi sociali, socio-sanitari ed educativi territoriali in risposta ai bisogni della cittadinanza con particolare riferimento alle categorie sociali svantaggiate o con problematiche socio-sanitarie o che presentano problemi in senso più ampio di integrazione e di inclusione sociale.</p> <p>Rispetto dei contratti di appalto e delle convenzioni per la gestione dei progetti e dei servizi affidati. I singoli requisiti sono stabiliti di volta in volta dai singoli capitolati di appalto ovvero da bandi e/o avvisi per la presentazione di progetti e proposte di servizi</p> <p>Adeguamento e applicazione delle disposizioni cogenti e dei protocolli operativi/linee di indirizzo per la gestione dell'emergenza Covid-19</p>
Fornitori	<p>Soddisfazione delle obbligazioni contrattualmente sottoscritte con la Cooperativa.</p> <p>I singoli requisiti vengono stabiliti contrattualmente nell'ambito degli accordi scritti per acquisti di beni o servizi di particolare rilevanza o per i quali sono previsti accordi di pubblica fornitura, ovvero con comportamenti concludenti nel caso di acquisti ordinari di piccola entità</p>
Altri Enti del Terzo Settore	<p>La Cooperativa fa parte di Legacoop sociali, di Consorzi di Cooperative e di aggregazioni temporanee con altri Enti di Terzo Settore per la gestione in ATI di servizi, nonché stabilisce rapporti e collaborazioni con altri Enti del Terzo Settore del territorio</p> <p>Le singole collaborazioni con i singoli Enti</p>
Collaboratori e consulenti esterni	<p>Rispetto dei contratti di collaborazione e degli incarichi professionali affidati</p> <p>Rispetto delle condizioni di lavoro, con particolare riferimento alle esigenze di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e di tutela della riservatezza nel trattamento dei dati personali e sensibili</p> <p>Riconoscimento del proprio contributo professionale alla realizzazione dei processi nei quali sono coinvolti</p>
Comunità locale	<p>Mantenimento della Cooperativa C.RE.A. come presidio sociale attivo capace di offrire risposte concrete in termini di interventi e servizi a persone e gruppi di soggetti con svantaggio o problemi sociali e di generare innovazione e partecipazione sociale capace di influenzare anche le politiche sociali del territorio.</p> <p>Mantenimento della Cooperativa C.RE.A. come organizzazione capace di offrire opportunità lavorative qualificate in ambito socio-sanitario, assistenziale ed educativo alle persone del territorio, valorizzandone le competenze e assicurando percorsi di carriera e una continuità del lavoro</p>
Legislatore europeo, nazionale, regionale	Regolazione del funzionamento e delle attività nelle quali la Cooperativa è impegnata.

Parti interessate esterne	Requisiti rilevanti
ENTI DI CONTROLLO	
<p>Commissioni ASL di autorizzazione al funzionamento e vigilanza</p> <p>ARPAT</p> <p>VV.FF.</p> <p>Autorità giudiziaria e forze di polizia (es. Carabinieri NOE, Carabi)</p>	<p>Esigenze: Verificare processi aziendali che hanno impatti ambientali (es. gestione rifiuti, emissioni ecc.), sia sotto il profilo autorizzativo preliminare, sia per il controllo di mantenimento di requisiti e corretta gestione secondo la normativa vigente.</p> <p>Aspettative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ottemperanza degli obblighi di conformità normativa per i rispetti ambiti di operatività e competenza - Disponibilità e collaborazione per indagini e verifiche da parte della Direzione e del personale interno. - Adeguatezza della tenuta delle informazioni documentate connesse ai processi oggetto di verifica.