



MANUALE GESTIONE INTEGRATO

(QUALITÀ, SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO, AMBIENTE, SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI, SICUREZZA DEI DATI PERSONALI, CENTRI DI CONTATTO, PARITÀ DI GENERE, COMPLIANCE)

Approvato dal CdA in Data 17/11/2025

1	17/11/2025	Revisione Annuale, Mappatura dei Processi	L&C	CEO	Pubblico
Rev	Data	Motivo	Redatto	Approvato	Labelling



INDICE

INTRODUZIONE	4
TP GROUP	4
TP ITALIA	5
1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	6
1.1. SCOPO	6
1.2. APPLICAZIONE	7
1.2.1. ESCLUSIONI	7
2. RIFERIMENTI NORMATIVI	7
3. TERMINI E DEFINIZIONI	7
4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	8
4.1. COMPRENSIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E IL SUO CONTESTO	8
4.2. COMPRENSIONE DELLE ESIGENZE E ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE	9
4.3. CAMPO DI APPLICAZIONE	9
4.4. SISTEMA DI GESTIONE E RELATIVI PROCESSI	9
4.4.1. PROCESSI AZIENDALI	9
5. LEADERSHIP	10
5.1. IMPEGNO DELLA DIREZIONE E LEADERSHIP	10
5.1.1. GENERALE	10
5.1.2. ORIENTAMENTO AL CLIENTE	11
5.2. POLITICA INTEGRATA	11
5.2.1. DEFINIZIONE DELLA POLITICA	11
5.2.2. COMUNICAZIONE DELLA POLITICA	11
5.3. RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE	12
6. PIANIFICAZIONE	18
6.1. AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ	18
6.2. OBIETTIVI	18
6.3. PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE	19
7. SUPPORTO	19
7.1. RISORSE	19
7.1.1. GENERALE	19
7.1.2. RISORSE UMANE	19
7.1.3. INFRASTRUTTURE	20
7.1.4. AMBIENTE DI LAVORO	21
7.2. COMPETENZE (RECLUTAMENTO, FORMAZIONE)	21
7.3. COSAPEVOLEZZA	22
7.4. COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA	22
7.5. INFORMAZIONI DOCUMENTATE	23
7.5.1. GENERALITÀ	23
7.5.2. CREAZIONE E AGGIORNAMENTO	24
7.5.2.1. DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE	25
7.5.2.2. GESTIONE DEI DOCUMENTI ESTERNI	25
7.5.2.3. DOCUMENTAZIONE DI COMMESSA	25
7.5.3. CONTROLLO DELLE INFORMAZIONI DOCUMENTATE	25
8. ATTIVITÀ OPERATIVE	26
8.1. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO OPERATIVI	26
8.1.1. PIANIFICAZIONE OPERATIVA DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO	27
8.2. REQUISITI PER I SERVIZI	27
8.2.1. COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE (PROCESSI)	27
8.2.2. DETERMINAZIONE DEI REQUISITI	27
8.2.2.1. EMISSIONE E RIESAME DELL'OFFERTA	27
8.2.3. RIESAME DEI REQUISITI CONTRATTUALI	27
8.2.4. MODIFICHE ALL'ORDINE – COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE	28
8.3. PROGETTAZIONE E SVILUPPO	28
8.3.1. GENERALITÀ	28
8.3.2. PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO	28
8.3.3. INPUT ALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	28



8.3.4.	VERIFICA DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	28
8.3.4.1.	RIESAME DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO	29
8.3.4.2.	VALIDAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO	29
8.3.5.	OUTPUT DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	29
8.3.6.	MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO	29
8.4.	CONTROLLO PROCESSO DELL'APPROVVIGIONAMENTO	30
8.4.1.	PROCESSO	30
8.4.2.	TIPO ED ESTENSIONE DEL CONTROLLO	30
8.4.3.	INFORMAZIONI PER L'APPROVVIGIONAMENTO	30
8.4.4.	VERIFICHE DEI PRODOTTI APPROVVIGIONATI	30
8.4.5.	RICORSO A SUB-FORNITORI	31
8.5.	PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI	31
8.5.1.	CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI	31
8.5.1.1.	VALIDAZIONE DEI PROCESSI DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI	32
8.5.2.	IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIAIBILITÀ	32
8.5.3.	PROPRIETÀ DEL CLIENTE	32
8.5.4.	PRESERVAZIONE - CONSERVAZIONE DEI PRODOTTI	33
8.6.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE	33
9.	VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	33
9.1.	MONITORAGGIO, MISURAZIONI, ANALISI E VALUTAZIONE	33
9.1.1.	GENERALE	33
9.1.2.	SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	33
9.1.3.	ANALISI E VALUTAZIONE	34
9.2.	AUDIT	34
9.2.1.	AUDIT INTERNI	34
9.2.2.	AUDIT ESTERNI	35
9.3.	RIESAME DI DIREZIONE	35
9.3.1.	GENERALITÀ	35
9.3.2.	INPUT AL RIESAME DI DIREZIONE	36
9.3.3.	OUTPUT DEL RIESAME DI DIREZIONE	36
10.	MIGLIORAMENTO	36
10.1.	GENERALE	36
10.2.	NON CONFORMITA' E AZIONI CORRETTIVE	36
10.3.	MIGLIORAMENTO CONTINUO	37

INTRODUZIONE

TP GROUP

Il Gruppo TP, fondato nel 1978 in Francia, è oggi una delle principali aziende globali di servizi digitali per il business, che supporta molti dei migliori brand del mondo nella costruzione della fedeltà dei clienti.

Con oltre quaran'anni di esperienza nel settore in diverse regioni, TP integra tecnologie avanzate con un approccio centrato sull'essere umano, collaborando strettamente con i propri clienti per trasformare le sfide in opportunità.

L'approccio integrato e distintivo di TP si articola in quattro dimensioni, progettate per affrontare le sfide specifiche di ogni cliente e generare risultati concreti e comprovati:

1. **Persone:** piattaforma di consegna globale ineguagliabile con una presenza in 100 paesi e supportata da esperti TP con intelligenza emotiva;
2. **Eccellenza dei processi:** i più alti standard operativi basati sulle pratiche e metodologie rigorose di TP;
3. **Tecnologia:** una suite di soluzioni avanzate, potenziate dall'IA, che supportano gli esperti TP in tempo reale e ottimizzano le operazioni aziendali;
4. **Competenza di settore:** esperienza approfondita, al servizio di oltre 1.500 clienti. La durata media della collaborazione con i primi 100 clienti è di 13 anni.

TP oggi è un partner di fiducia per servizi aziendali integrati e digitali, grazie a soluzioni avanzate pensate per l'era digitale. L'azienda eccelle nella creazione di team di livello mondiale e nell'offerta di servizi progettati per supportare l'intero ecosistema aziendale. Ha completato quasi 15.000 progetti di trasformazione — in ambito tecnologico, analitico e di eccellenza dei processi — e conta più di 4.000 esperti digitali in tutto il mondo. Attraverso un approccio scientifico basato sulle più avanzate analisi di business e sulle metodologie Lean Six Sigma, TP ha aiutato i brand più innovativi a eliminare attività ripetitive, ridurre i costi operativi e rafforzare le relazioni con i clienti che fanno parte delle principali Industry:

- Automotive;
- Healthcare;
- Media, Entertainment & Gaming;
- Financial Services & Insurance;
- Governments;
- Travel & Hospitality;
- Technology;
- Retail & e-commerce;
- Telecom;
- Altro.

Il Gruppo TP è fautore di numerose innovazioni nel settore della gestione delle relazioni con i Clienti e della vendita a distanza. La tecnologia rappresenta un valido strumento per aumentare la produttività, fornendo informazioni, migliorando accuratezza e riduzione degli errori. Questa competenza, frutto di una lunga esperienza e di una capillare presenza in tutto il mondo, consente di offrire delle soluzioni semplici a bisogni complessi; ogni giorno, presso i nostri Contact Center forniamo risposte semplici ma efficaci alle richieste del mercato, fornendo soluzioni personalizzate, con grande flessibilità e tempi di reazione molto brevi rispetto alle esigenze dei nostri Clienti.

Orientato verso l'innovazione dell'intelligenza artificiale ha sviluppato nell'ultimo anno più di 250 progetti per i propri clienti (compresi quelli con intelligenza artificiale generativa).

Il Gruppo TP, da sempre impegnato nella responsabilità sociale, ha ottenuto per l'undicesimo anno consecutivo, la certificazione dello Standard di Responsabilità Sociale da Verego, soddisfacendo gli standard più elevati in termini di leadership, etica, persone, comunità e ambiente.

Nel 2023, € 7.6 milioni sono stati donati per aiutare persone svantaggiate e vittime di disastri naturali.

Ha messo in piedi una serie di iniziative ambientali molto significative riducendo del 51% le emissioni di carbonio per FTE (Scope 1&2) tra il 2019 e il 2024. L'utilizzo di energia da fonti rinnovabili è passato dall'11% nel 2019 al 35% nel 2023. Nel 2024, per il quarto anno consecutivo, TP è stata insignita del premio Frost & Sullivan Institute Enlighted Growth Leadership , a dimostrazione della sua dedizione alla sostenibilità, alla crescita e all'innovazione.

Il futuro del Gruppo TP è diventare un'azienda di servizi aziendali a 360 gradi, offrendo soluzioni che includono:

- Outsourcing a servizio completo
- Servizi di consulenza aziendale e tecnologica
- Servizi specializzati

Presente in 100 paesi nel mondo, con un team di 490k persone (più del 35% lavora in modalità Work At Home, 54% della forza lavoro sono donne e il 52% delle donne ricoprono posizioni manageriali), supporta miliardi di interazioni ogni anno in oltre 300 lingue e dialetti, su oltre 170 mercati, con un impegno condiviso verso l'eccellenza.

Questa missione è supportata dall'uso di soluzioni tecnologiche affidabili, flessibili ed intelligenti e dal rispetto dei più elevati standard di sicurezza e qualità del settore, basati sull'eccellenza della responsabilità sociale d'impresa.

TP ITALIA

TP Italia è il marchio commerciale della società *In & Out S.p.A. Società Benefit*, costituita a giugno 2003 come branch italiana del Gruppo internazionale Teleperformance S.E..

TP Italia è un'azienda leader nella gestione della Customer Experience e dei servizi BPO, in grado di offrire soluzioni di Customer Care, Customer Acquisition e Back office in modalità omnicanale per le migliori aziende in tutto il mondo.

Società Benefit da settembre 2024, punta a una gestione sostenibile e responsabile, integrando la creazione di valore sociale ed ecologico nella propria strategia.

TP Italia è in grado di rispondere ad ogni esigenza o tipo di sfida, sia nazionale che locale, mettendo a disposizione le oltre 1.300 postazioni suddivise tra le sedi sul territorio nazionale.

La diversità è una fonte essenziale di creatività, innovazione e performance economica, oltre a rappresentare un pilastro di un business responsabile. TP promuove un ambiente di lavoro aperto, inclusivo e stimolante, privo di qualsiasi forma di discriminazione o trattamento preferenziale basato sul genere. Questo impegno si riflette in tutte le fasi del percorso professionale: assunzione, retribuzione, formazione, promozione e cessazione del rapporto di lavoro. Inoltre, al fine di garantire al Cliente i migliori livelli di produttività e di qualità del servizio, TP Italia investe costantemente in tecnologia, formazione delle proprie risorse ed analisi e ricerche di mercato per individuare ed offrire ai propri Clienti le migliori soluzioni.

Promuove altresì, attraverso la ricerca e lo sviluppo la Digital Transformation, volta alla trasformazione in positivo del modo di operare in tutte le aree aziendali, dal top management agli agenti, con il supporto di soluzioni innovative digitali che consentono di digitalizzare attività e processi, incrementando la rapidità e la qualità dei servizi erogati.

In aggiunta, TP Italia ha realizzato un'organizzazione "Client centric", in cui tutte le principali funzioni aziendali (Operations, HR, IT, L&C) convergono per il raggiungimento degli obiettivi condivisi con il Cliente.

TP Italia offre servizi che si sviluppano su tre principali aree di creazione di valore:

- Programmi di acquisizione di nuovi Clienti;
- Customer Care per Clienti esistenti;
- Crescita del valore della propria base Clienti.

Il valore aggiunto che TP Italia è in grado di fornire si basa su:

- Specifiche competenze nella gestione delle risorse umane: orientamento al Cliente, costante misurazione delle performance, efficaci programmi di selezione e training, piani di sviluppo interni delle carriere;
- Forte attenzione all'evoluzione del mercato, elevata esperienza in tutti i settori merceologici, Responsabili Clienti specializzati, Best Practices consolidate;

- Tecnologia all'avanguardia e flessibile, il massimo della tecnologia (ACD, IVR e CTI) e l'assoluta adattabilità alle esigenze del Cliente;
- Solido sistema di Controllo della Qualità, processi chiari e dettagliati, conoscenza integrata a tutti i livelli aziendali, miglioramento continuo e sistematico dei processi.

L'organizzazione inoltre prevede un puntuale e costante monitoraggio degli impatti ambientali con lo scopo di gestirli e ridurli nell'ottica del miglioramento continuo.

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1. SCOPO

Il presente Manuale di Gestione Integrato (*di seguito - MGI*) descrive la struttura e la gestione di TP Italia mirata ad assicurare standard di Qualità, di Sicurezza Informatica e di sicurezza dei dati, di Salute e Sicurezza sul lavoro, di Parità di Genere, normativi e ambientali certificabili secondo le Norme UNI EN ISO 9001:2015), ISO IEC 27001:2022, UNI EN ISO 45001:2023, UNI EN ISO 14001:2015, ISO IEC 27701:2019, UNI EN ISO 18295_1:2017, UNI ISO 37301:2021, UNI ISO 37001:2025 e la UNI PDR 125:2022.

Attraverso l'adozione del sistema di gestione della compliance, composto dal Presente Manuale di Gestione Integrato e dai documenti ad esso afferenti (procedure, istruzioni, allegati, etc.), l'Organizzazione definisce il proprio Modello di Organizzazione e di Gestione secondo quanto richiesto dal D.Lgs. 231/01 e smi, che disciplina in Italia, la materia della responsabilità Amministrativa degli Enti.

Il Manuale ha l'obiettivo di illustrare a Clienti potenziali ed effettivi, a soggetti terzi e a tutta la forza lavoro:

- Quali siano le risorse, i valori ed i processi che consentono a TP Italia di fornire servizi conformi alle aspettative del Cliente ed ai requisiti cogenti applicabili, nonché agli Standard e ai requisiti di Compliance.
- La capacità dell'organizzazione di accrescere la soddisfazione del Cliente attraverso un efficace impegno nel miglioramento continuo e nelle prestazioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, raggiungendo gli obiettivi prefissati;
- L'impegno dell'azienda nel garantire ogni aspetto della Parità di Genere attraverso principi di pari opportunità e meritocrazia nella gestione di tutte le fasi del ciclo di vita delle risorse aziendali, dalla selezione, all'assunzione, dall'accesso alla formazione ai percorsi di crescita, anche retributiva. La formalizzazione delle azioni che saranno intraprese dall'azienda è stata esplicitata in un *"Piano Strategico"* triennale monitorato da un Comitato Guida dedicato a questi temi;
- La garanzia di una solida rete informatica strutturata, monitorata e in grado di tutelare i dati dai più generici rischi informatici;
- L'impegno dell'azienda ad attuare e implementare un Sistema di Gestione Ambientale (SGA), al fine di migliorare le proprie prestazioni ambientali, gestendo le proprie responsabilità verso l'ambiente in modo sistematico contribuendo al pilastro ambientale della sostenibilità.

Lo scopo del Manuale Integrato è quello di:

- Costituire un punto di riferimento ed una guida costante per coloro che dall'esterno intendono instaurare rapporti concreti e consolidabili di collaborazione, di riconoscere all'azienda la capacità di soddisfare pienamente le loro esigenze ed aspettative;
- Illustrare sinteticamente l'approccio dell'organizzazione alla qualità del servizio, alla Salute e Sicurezza sul Lavoro, alla sostenibilità ambientale, alla riservatezza dei dati, alla sicurezza informatica, alla compliance e alla parità di genere;
- Descrivere i criteri generali adottati dall'azienda;
- Delineare la struttura della documentazione del Sistema di Gestione Integrato.

1.2. APPLICAZIONE

I contenuti del Manuale Integrato si applicano a tutte le attività svolte da TP Italia (In & Out S.p.A. Società benefit e tutte le sue controllate) al fine di pianificare, ottenere, verificare e documentare la qualità dei servizi forniti, a partire dalla definizione delle esigenze espresse ed implicite del Cliente, fino alla realizzazione del servizio che deve essere conforme al livello qualitativo prefissato nel rispetto della salute e della sicurezza della forza lavoro, delle ditte terze e in conformità ai principi di uguaglianza di genere in tutti i ruoli e i livelli della gerarchia.

1.2.1. ESCLUSIONI

TP Italia non applica alcuna esclusione di requisiti al proprio SGI.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di Gestione integrato di TP Italia soddisfa i requisiti delle seguenti norme:

- ISO 9001:2015 “Sistema per la Qualità”;
- UNI EN ISO 14001:2015 “*Sistema di Gestione Ambientale*”;
- UNI EN ISO 45001:2023 “*Sistema di Gestione Salute e Sicurezza sul Lavoro*”;
- UNI EN ISO 18295-1:2017 “*Customer Contact Center*”;
- UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2022 “*Sistema di Gestione Della Sicurezza delle Informazione*”;
- UNI CEI EN ISO/IEC 27701:2019 “*Sistema di Gestione Delle Informazioni sulla Privacy*”;
- UNI ISO 37301:2021 “*Sistema di Gestione Della Compliance*”;
- UNI ISO 37001: 2025 “*Sistema di Gestione Anticorruzione*”
- UNI PDR 125:2022 “*Sistema di Gestione Per La Parità Di Genere*”.

L'elenco dei riferimenti normativi applicabili è riportato nel documento “**Applicable Laws Table**” disponibile sulla Intranet Aziendale.

La responsabilità dell'aggiornamento periodico, e comunque almeno annuale dell’”Applicable Laws Table” è del Dipartimento Legal & Compliance.

3. TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento si applicano i termini e le definizioni riportate nelle norme internazionali volontarie e nelle disposizioni legislative obbligatorie, indicate nel documento “Applicable Laws Table” di cui al precedente punto 2 del presente MGI.

Per favorire la chiara e corretta interpretazione delle prescrizioni riportate nel presente Manuale e facilitarne la comprensione si riportano di seguito i termini e le definizioni ritenute fondamentali:

Requisito: Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o contingente

Soddisfazione del Cliente: Percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti

Sistema di Gestione Integrato: Insieme di elementi tra loro correlati/interagenti per stabilire e conseguire politica ed obiettivi e tenere sotto controllo un’organizzazione con riferimento alla qualità, alla sicurezza delle informazioni, alla sicurezza informatica, all’ambiente, all’anticorruzione, alla compliance e alla parità di genere;

Organismo di Governo: Persona o gruppo di persone che detiene la responsabilità e autorità finali nei confronti delle attività, della governance e delle politiche dell’Organizzazione e al quale riferisce l’Alta Direzione e rispetto alla quale quest’ultima è chiamata a rispondere;

Compliance: conformità rispetto a una normativa, uno standard o a delle best practice.

Non Conformità: Mancato soddisfacimento di un requisito

Azione Correttiva: Azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata, o altre situazioni indesiderabili rilevate

Miglioramento continuo: Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti

Call center: insieme delle postazioni telefoniche per lo svolgimento operativo delle campagne

Luogo di lavoro: luogo sotto il controllo dell’organizzazione, dove una persona ha la necessità di trovarsi o andare per motivi di lavoro

Requisiti legati ed altri requisiti: Requisiti legali che un’organizzazione deve soddisfare e altri requisiti che un’organizzazione deve o ha scelto di soddisfare

Rischio: Effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi

Rischio di compliance: obblighi rispetto ai quali l'Organizzazione deve obbligatoriamente conformarsi, così come quelli a cui un'Organizzazione sceglie volontariamente di conformarsi

Customer relationship management (CRM): gestione dei rapporti con i clienti

Customer Value Growth: accrescere il valore del cliente

Customer acquisition: acquisizione clienti

Technical support: attività per il supporto tecnico alla clientela

Debt Collection: recupero crediti scaduti

Front Office: le attività del contact center in cui gli operatori/operatrici hanno il primo contatto con i clienti

Gross Margin: margine di redditività calcolato rapportando al fatturato, il fatturato stesso a cui vengono detratti i costi diretti

Help desk: centro di assistenza tecnica aziendale di primo livello

CTI: Computer Telephone Integration

Intranet: Rete interna a una singola organizzazione creata per condividere risorse e informazioni aziendali

Information Technology (IT): Insieme di tutte le tecnologie legate all'informatizzazione

BEST: Baseline Enterprise Standards for TP

TOPS: TP Operations Processes and Standards

PSP: Problem Solving Process

COPC: Customer Experience (CX) Standard

TAP: Technology, Analytics, Process of Excellence

L&C: Legal & Compliance

ISO: Internal Standards Organization

PdR: Prassi di Riferimento

4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1. COMPRENSIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E IL SUO CONTESTO

In TP crediamo che i principi che compongono il **Global Compact delle Nazioni Unite** non siano solo in completa armonia con i nostri 5 valori aziendali di **Integrità, Rispetto, Professionalità, Innovazione e Impegno**, ma fungono da estensione letterale del nostro credo.

Ci impegniamo ad applicare questi principi nel modo in cui operiamo per eliminare ogni forma di discriminazione e garantire onestà, equità, uguaglianza, sostenibilità, trasparenza e decenza umana di base.

Siamo un'azienda di persone che lavora per le persone, un'azienda che si impegna a rimuovere ogni barriera, anche culturale, che pregiudichi l'accesso delle donne al mondo del lavoro e la crescita professionale attraverso la diffusione di una business cultura dell'uguaglianza a tutti i livelli dell'organizzazione.

Tutte le decisioni aziendali devono essere prese in conformità con questi 10 Principi e con i 5 Valori aziendali di TP.

I valori e la cultura aziendale che contraddistinguono TP Italia si basano su:

- Il rispetto diffuso, convinto e condiviso di un'etica del lavoro privo di ogni forma di discriminazione, che rispetti le regole volontarie e cogenti che l'ente a scelto di applicare e che devono essere applicate per lo svolgimento delle proprie attività e dei propri processi;
- L'ambizione ad essere misurati sugli effettivi obiettivi raggiunti attraverso il proprio lavoro nel rispetto delle esigenze dei Clienti e delle capacità dell'organizzazione di essere sempre "in compliance" rispetto al suo perimetro normativo di riferimento (*Rif. Compliance Policy e Applicable Laws Table*);
- La capacità di fornire ai propri clienti servizi e lavori con soluzioni tecniche e tecnologiche all'altezza delle evoluzioni del settore, in una logica di continuità operativa nel tempo, orientata alla loro massima soddisfazione, nel rispetto, in particolare, degli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro, di tutela ambientale, della Privacy e della Responsabilità amministrativa degli enti, nonché garantire l'eliminazione di qualsiasi forma di intimidazione, molestia e violenza;

- Applicare i principi di pari opportunità e meritocrazia nella gestione di tutte le fasi del ciclo di vita delle risorse aziendali, dalla selezione, all'assunzione, dall'accesso alla formazione ai percorsi di crescita, anche retributiva garantisce ogni aspetto della Parità di Genere;

La Direzione è impegnata a realizzare e a mantenere aggiornato un documento di analisi del contesto organizzativo all'interno del quale sono analizzati i fattori interni ed esterni rilevanti per le finalità e gli indirizzi strategici aziendali e i principali rischi connessi alle proprie attività, individuando tutte le possibili soluzioni per garantire la continuità del servizio essenziale (“*Business Continuity*”), la riduzione degli impatti ambientali, il più elevati standard di salute e sicurezza della forza lavoro, di sicurezza informatica, di sicurezza dei dati, nonché garantire la conformità legislativa applicabile e perseguire l'eccellenza in tutte le sue attività, gestendo le proprie attività in modo sostenibile, etico e responsabile.

Si rimanda la documento “**All 4 2 - Analisi del Contesto**”.

4.2. COMPRENSIONE DELLE ESIGENZE E ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE

L'Organizzazione ha preso in considerazione le seguenti parti interessate:

- Committenti;
- Dipendenti e collaboratori/collaboratrici;
- Corporate;
- Utenti finali;
- Consulenti e fornitori
- Agenzie per il lavoro;
- Azionisti
- Comitati interni;
- Sindacati e RSU e RLS;
- Mass Media;
- Autorità di controllo e regolamentazione;
- Organismo di Vigilanza
- Comunità;

Si rimanda all'**All 5 6 – Stakeholders** dove vengono chiaramente definite esigenze e aspettative delle parti interessate identificate.

4.3. CAMPO DI APPLICAZIONE

Il campo di applicazione del sistema di gestione integrato implementato da In & Out S.p.A. Società Benefit è:

Progettazione ed erogazione di servizi integrati di Customer Relationship Management attraverso attività di contact center e telemarketing.

Il SGI si applica, pertanto, a tutte le aree e i dipartimenti dell'organizzazione, siano esse coinvolte nei processi primari di progettazione ed erogazione di servizi, siano esse coinvolte nei processi secondari e/o di supporto (es. HR, Finance, IT, Compliance ecc.)

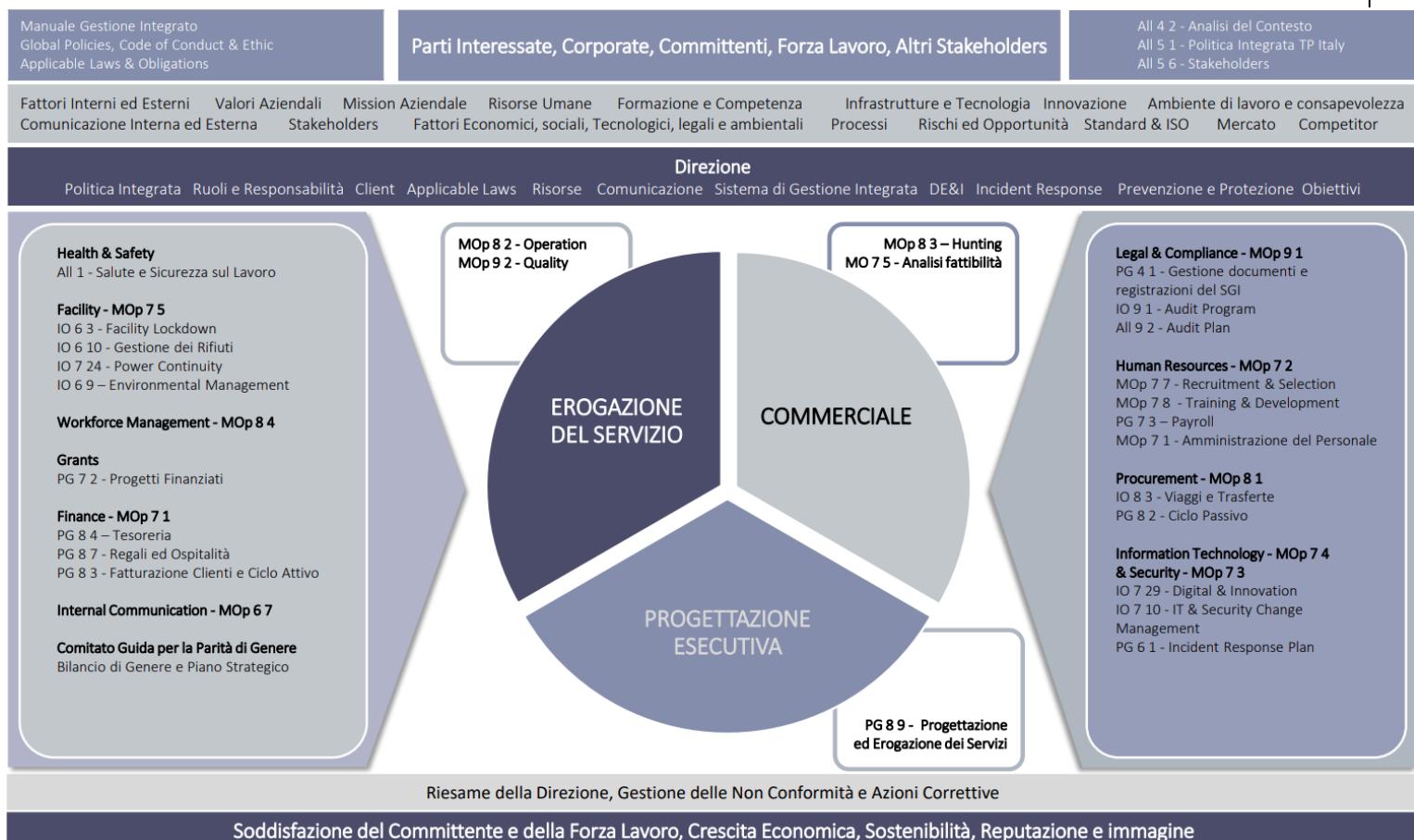
4.4. SISTEMA DI GESTIONE E RELATIVI PROCESSI

4.4.1. PROCESSI AZIENDALI

TP Italia ha individuato un insieme di processi tra loro correlati ed esercita su di essi un controllo globale, attivo e proattivo, con l'obiettivo di ottenere un miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'Organizzazione stessa e benefici per tutte le parti interessate. I processi sono distinti in:

- Processi primari: riguardano direttamente la realizzazione del servizio fornito al Cliente;
- Processi di supporto: riguardano le attività di gestione in genere.

Schema Processi e Interazioni



5. LEADERSHIP

5.1. IMPEGNO DELLA DIREZIONE E LEADERSHIP

5.1.1. GENERALE

Per garantire la comprensione, l'attuazione e il sostentamento del sistema di gestione integrato e dei suoi principi inspiratori da parte di tutti i livelli aziendali, la Alta Direzione:

- Assicura che i requisiti del Cliente sono determinati, compresi e soddisfatti, così come sono affrontati i rischi allo scopo di accrescere la soddisfazione del Cliente stesso, nel rispetto delle leggi e norme applicabili, in particolare quelle riferite nel *Applicable Laws Table*;

- Comunica a tutta l'organizzazione l'importanza di soddisfare i requisiti contrattuali stabiliti con il cliente, nel rispetto degli elementi di Compliance cogenti ai processi adottati, in particolare in materia di responsabilità amministrativa, salute e sicurezza sul lavoro, tutela ambientale e sicurezza dei dati e Privacy;
- Diffonde al personale il principio fondamentale dell'attenzione focalizzata al Cliente e ne verifica i risultati;
- Definisce e diffonde sia internamente che esternamente la *Politica Integrata*;
- Definisce e misura gli obiettivi di ogni unità produttiva e/o area di lavoro; supporta il personale nel raggiungimento di questi obiettivi mediante assegnazione di risorse, definizione di piani di miglioramento e formazione personalizzata;
- Assicura la disponibilità delle risorse;
- Definisce chiaramente compiti, ruoli e responsabilità di tutto il personale;
- Ha stabilito adeguati processi di comunicazione interna;
- Promuove e sviluppa una cultura di prevenzione e protezione attraverso il sistema di gestione e incentiva la forza lavoro a segnalare incidenti, pericoli rischi e opportunità;
- Promuove il miglioramento continuo delle prestazioni;
- Riesamina periodicamente il Sistema Gestione Integrato;
- Si impegna a rimuovere ogni forma di discriminazione e di ostacolo che elimini di fatto l'uguaglianza tra uomo e donna nell'accesso al lavoro, nella promozione e nella formazione professionale e nelle condizioni di lavoro compresa la retribuzione.

5.1.2. ORIENTAMENTO AL CLIENTE

L'attenzione dedicata alle richieste del Cliente è un chiaro impegno assunto dalla Direzione e diffuso a tutto il personale tramite documenti ufficiali, attività formative, e riunioni interne. Il rispetto dei requisiti espressi dal Cliente ed il miglioramento della sua soddisfazione, che è gestita quotidianamente dall'Operation Manager di riferimento, vengono tenuti sotto controllo anche tramite apposita ricerca di Client Satisfaction condotta periodicamente su tutti i Clienti.

Indicatori e analisi statistiche consentono di fornire chiare indicazioni al personale per il raggiungimento di risultati crescenti in termini di soddisfazione del Cliente.

5.2. POLITICA INTEGRATA

La politica integrata (Qualità, Salute e Sicurezza sul Lavoro, Sicurezza Informatica, Riservatezza dei Dati, Ambiente, Compliance, Anticorruzione, Centro di Contatto e Parità di Genere) attuata da TP Italia è imperniata sul raggiungimento della soddisfazione del personale e sul perseguitamento della soddisfazione del Cliente e della sua fidelizzazione. Si rimanda al documento All 5 1 - *Politica Integrata TP Italy*.

5.2.1. DEFINIZIONE DELLA POLITICA

A tal fine la Direzione ha definito ed attua una Politica integrata che esplicita:

- I principali obiettivi aziendali di breve, medio e lungo periodo;
- L'impegno al soddisfacimento dei requisiti applicabili interni ed esterni, nonché al rispetto della Compliance;
- Il principio base del miglioramento continuo del Sistema Gestione Integrato.

5.2.2. COMUNICAZIONE DELLA POLITICA

La Politica è un documento interno, emesso e diffuso a tutto il personale; la conoscenza e la comprensione dei suoi contenuti viene verificata nel corso delle periodiche verifiche interne. Questa viene aggiornata, in sede di riesame della Direzione, per assicurarne la coerenza con i cambiamenti dell'azienda.

La diffusione verso l'interno avviene attraverso la pubblicazione sulla Intranet Aziendale "Appia". Successivamente alla pubblicazione viene mandata una comunicazione a tutto il personale con richiesta di conferma di lettura.

Inoltre, è prevista la diffusione della Politica verso l'esterno attraverso il sito web di TP:tp.com.

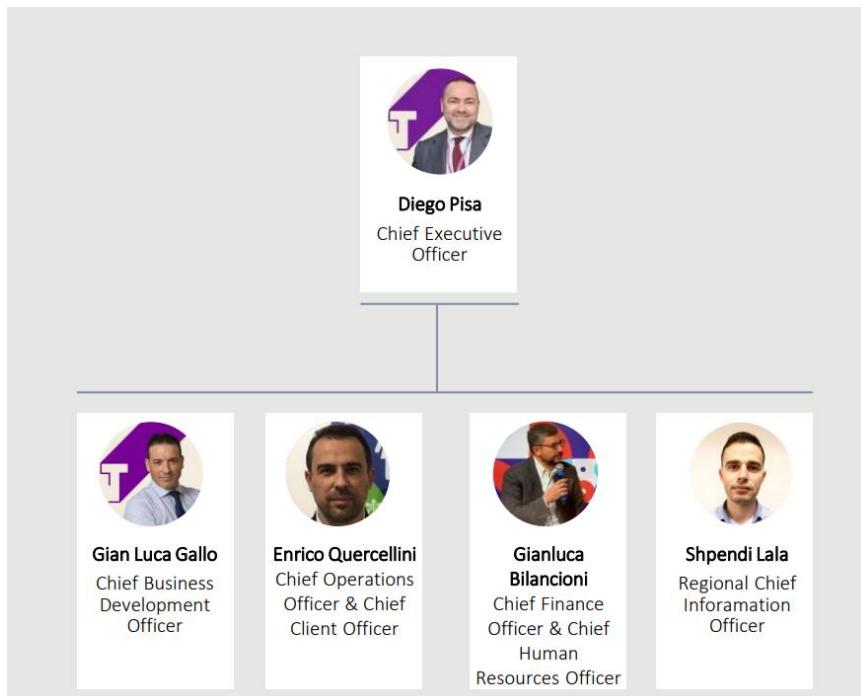
5.3. RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

TP Italia si è dotata di una struttura organizzativa al fine di definire con chiarezza e completezza i compiti, le responsabilità ed i rapporti reciproci del personale operante nell'ambito del Sistema di Gestione Integrato.

In generale tutto il personale ha la seguente responsabilità:

- Garantire il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi assegnati alla propria area;
- Garantire l'appropriato utilizzo delle procedure relative alla loro attività e la loro corretta applicazione;
- Assicurare che tutto il personale a loro eventualmente affidato abbia il necessario grado di istruzione e di formazione, ed un facile accesso alla prevista documentazione aziendale;
- Collaborare con tutte le altre funzioni aziendali al fine di raggiungere gli obiettivi comuni e di mettere in pratica la politica integrata aziendale.

Di seguito è riportata schematicamente la struttura aziendale.



Alta Direzione

Il Chief Executive Officer ha la responsabilità globale della definizione, attuazione e gestione della politica e dell'immagine dell'Azienda in termini di costi, profitti, obiettivi e qualità.

L'Alta Direzione definisce:

- La strategia per la crescita e lo sviluppo dell'Organizzazione e diffonde gli obiettivi per ogni area aziendale;
- Le strategie da perseguire;
- La struttura organizzativa aziendale;
- Le modalità e gli strumenti per la comunicazione;
- Gli investimenti necessari per realizzare gli obiettivi.

Legal & Compliance

Gestisce pro-attivamente il Sistema di Gestione Integrato e il miglioramento continuo di tutti i processi aziendali, anche attraverso lo svolgimento di Audit che coinvolgono tutte le sedi e le Aree aziendali. Assiste le altre aree nel perseguitamento degli obiettivi qualitativi e della massima soddisfazione del Committente.

Si occupa delle conformità legale in termini civilistici, commerciali, privacy e giuslavoristici, dei contratti verso terze parti, con l'ausilio di legali esterni;

Si occupa inoltre delle conformità di tutti i contratti Clienti alle Contract Guidelines del Gruppo, attraverso un audit documentale periodico;

Effettua il monitoraggio del Modello di Organizzazione e Controllo 231;

Gestisce e pianifica degli Audit interni e presso i Fornitori per sincerarsi che tutte le attività dell'organizzazione avvengano in conformità a quanto descritto nella documentazione di sistema.

Il Dipartimento L&C è inoltre il referente per le tematiche relative alle leggi Privacy (ex 196/2003 – Regolamento UE 2016/679). Si avvale della consulenza specialistica di Studi Legali esterni.

Finance

Gestisce e coordina le attività contabili e amministrative di TP Italia. È il principale referente per:

- Tematiche legali;
- Controllo di Gestione e Contabilità Generale;
- Tesoreria;
- Approvvigionamenti di beni e servizi richiesti dalle differenti aree aziendali;
- Qualifica e selezione dei Fornitori di beni e servizi che impattano sul SGI;
- Registrazioni contabili connesse agli acquisti;
- Le registrazioni del pagamento dei Fornitori;
- Attività di segreteria.

Grants & Marketing

Sviluppa progetti di finanza agevolata che utilizzano diversi strumenti offerti sia per istituzioni pubbliche che private.

S'interfaccia con i vari Enti ed Organizzazioni del mercato di riferimento per l'organizzazione di eventi e convegni.

Human Resources

L'Area HR si occupa della gestione amministrativa, nonché, del reclutamento, selezione, formazione e sviluppo delle risorse umane. Lo scopo è quello di creare valore, generare efficienza valorizzando e motivando le risorse. Il processo definito nella fase di selezione, a favore dell'inclusività e della parità di genere, viene effettuato in modo rigoroso al fine di individuare persone ritenute idonee a partecipare alla vita aziendale in modo continuativo.

L'Area HR assicura una costante attenzione a tutti gli aspetti di coinvolgimento e partecipazione equa e paritaria dello staff a percorsi di formazione e valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi ed al perseguimento continuo di un efficace impiego delle risorse.

Persegue una politica di valorizzazione delle risorse umane ricercando per il personale opportunità di crescita personalizzate e paritarie sulle propensioni e le attitudini dei diversi dipendenti, nel rispetto della piena inclusività, parità di genere e integrazione.

Un'attenta politica di sviluppo del personale è fondamentale per diversi aspetti: innanzitutto si offre al personale dipendente un quadro chiaro del contesto in cui è inserito ed in cui si trova ad operare, delineando anche i possibili percorsi di carriera offerti dall'organizzazione, senza distinzione di genere. Inoltre, il personale è cosciente delle implicazioni delle proprie attività sia in termini di diritti e doveri assunti, che di esigenze di sicurezza dell'ambiente lavorativo, che di vincoli normativi esistenti nella gestione dei dati.

Facility

Determina, fornisce e mantiene le infrastrutture fisiche dei contact center e degli uffici di staff. Definisce l'efficiente ripartizione degli spazi e cura l'ambiente fisico di lavoro. Definisce gli standard per garantire la sicurezza dei locali aziendali anche in termini di procedure di accesso e per questo si interfaccia con i fornitori dei servizi di vigilanza.

Hunting

Rappresenta il primo contatto dei Clienti con TP Italia, l'obiettivo di tale funzione è infatti la definizione di un progetto da proporre ad un'Azienda Cliente, in base ai requisiti. La fase di progettazione di una campagna è arricchita dall'analisi del mercato di appartenenza del Cliente finale, destinatario del contatto. Con il supporto dell'Ufficio Legale

interno, completa la definizione dei singoli progetti sviluppati, verificandone le ultime disposizioni normative in materia.

Information Technologies

L'Area IT si occupa della gestione e dello sviluppo dei processi informatici, con particolare attenzione alle tecnologie open source e all'integrazione con le soluzioni software adottate dalla Corporate.

L'Area IT si occupa, inoltre, della gestione operativa delle centrali telefoniche VOIP, dei server e dei DB aziendali, degli apparati di rete, delle reti dati e voci, delle work-station comprehensive di hardphone e/o softphone, del helpdesk on-site e remoto, del funzionamento delle *control room* aziendali dedicate al monitoraggio dei sistemi e dei servizi.

La funzione IT si distingue per l'elevata autonomia gestionale in termini di configurazione dei sistemi hardware, della configurazione dei software e dell'infrastruttura di connettività. Gestisce e sviluppa – ricercando gli strumenti per il miglioramento delle performance e lo sviluppo di canali innovativi – le attività relative a:

- Informatizzazione campagne;
- Sistemi di telefonia;
- Infrastruttura;
- Applicativi per la gestione aziendale;
- Assistenza tecnica continua.

La funzione IT è fisicamente attiva sulle tre sedi operative (Roma, Taranto e Fiumicino), è possibile in tal modo pianificare delle attività di monitoraggio continuo sull'avanzamento delle attività e un tempestivo intervento per la risoluzione di inconvenienti tecnici.

Inoltre, alla luce dell'evoluzione strategica dell'innovazione tecnologica e di processo, all'interno del dipartimento IT è stata costituita l'area TAP (Technology, Analytics, Process of Excellence), dedicata alla trasformazione digitale.

Il team è impiegato nella definizione, progettazione e implementazione di soluzioni di Robot Project Automation e di Chatbot, Voicebot e IVR al fine di ridurre i tempi dal personale di TP dedicati ad attività manuali e ripetitive a tutto vantaggio dei servizi a maggior valore aggiunto e con miglioramenti economici e qualitativi dei servizi operativi.

Vengono implementate inoltre soluzioni di Analytics come Predictive Analysis e la Speech Analysis e soluzioni di processo, come ad esempio LEAN Six Sigma per una migliore efficienza ed una migliore qualità dei processi operativi e quindi maggiore soddisfazione del Committente

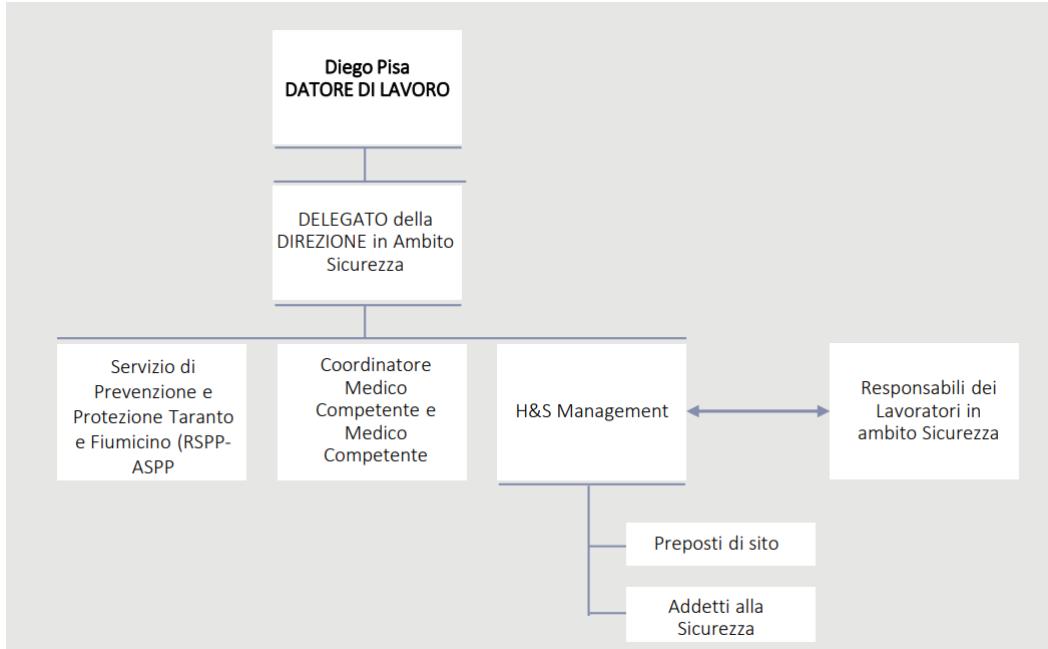
Workforce Management

Il processo di WFM consiste nella gestione delle attività mirate a garantire la presenza, al momento opportuno, delle risorse necessarie, e con le capacità necessarie, per l'esecuzione di una determinata campagna, perseguiendo sempre obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse stesse. Le principali attività del WFM sono:

- **Forecasting** elaborazione dei dati previsionali relativi, tra l'altro, al numero di chiamate per fascia oraria ed al tempo medio di gestione delle stesse;
- **Planning** pianificazione mirata a determinare, sulla base dei dati previsionali, il numero delle risorse necessarie a gestire il flusso di chiamate attese, secondo il livello di qualità del servizio stabilito.
- **Scheduling** allocazione puntuale delle risorse per assicurare una efficiente copertura dei servizi con le risorse disponibili, fornendo ad Operations, sia nella fase di progettazione sia nella fase di successiva gestione e su diversi orizzonti temporali, le risorse allocate sul servizio e la distribuzione dei carichi attribuiti.
- **Intraday Management:** gestito dal team di Mission Control che ha l'obiettivo di assicurare che i turni siano rispettati e che i target di forecast, livello di servizio, occupancy siano raggiunti; MC si assicura anche che siano effettuate azioni correttive nei casi di disallineamento tra staff e forecast.

Health & Safety

Di seguito è riportata schematicamente la struttura di H&S:



Le figure principali coinvolte in Salute e Sicurezza sul Lavoro le figure sono:

- Datore di Lavoro;
- Dirigenti;
- Preposti;
- Lavoratori/lavoratrici;
- Servizio di Prevenzione e Protezione e il suo Responsabile;
- Rappresentanti dei Lavoratori/lavoratrici per la sicurezza;
- Medico Competente.

Per la descrizione delle figure sopraelencate si fa riferimento all'**All 1 Salute e Sicurezza sul Lavoro** disponibile nella sezione “Salute e Sicurezza sul Lavoro” sulla Intranet Aziendale “Appia” e visibile a tutto il personale.

Operations – Operation Manager

Provvede alla realizzazione delle campagne attraverso il coordinamento delle attività di realizzazione di campagna e monitoraggio delle performance. In coordinamento con l’area Promote & Develop, a cui risponde in maniera funzionale, provvede allo sviluppo e alla crescita del valore dei Clienti ed opera verso la gestione di avvio di nuovi Clienti.

In coordinamento con il COO, a cui risponde in maniera Diretta, definisce le strategie Operative per la gestione dei Servizi Operativi.

Sulla base delle differenti esigenze organizzative e di business, la Business Unit è composta da:

RUOLO	RESPONSABILITÀ
Chief Operations Officer	Responsabile del conto economico delle diverse sedi (Bussola-P&L). Indirizza e supervisiona le attività dei BU Director e Site Director definendo gli obiettivi e monitora le performance per ciascuna BU. Supporta l'Amministratore Delegato nelle attività di budgeting e valutazione delle performance.
Operation Manager	Responsabile conto economico della BU; Definisce in accordo con il COO gli OBJ e monitora le performance. Supporta il COO nelle attività di Budget e strategia operativa. È il principale responsabile della soddisfazione dei Clienti, dei risultati di Gross Margin nonché della crescita dei Clienti. Supporta la Direzione Commerciale nella definizione degli accordi commerciali e nella definizione della strategia con i Clienti.
Business Unit Analyst	Si occupa di supportare tutte le attività della struttura operativa al fine di raggiungere gli obiettivi della Commessa. Fornisce supporto al Operation Manager nella gestione del rapporto con la committenza, gestendo il rapporto quotidiano con il Cliente. Al fine di soddisfare le aspettative dei committenti si occupa di attivare ed utilizzare canali comunicativi efficaci, interfacciandosi e coordinandosi con le aree interne per il raggiungimento dei risultati richiesti. Collabora con i manager della struttura operativa (ACM e WFM) verso il raggiungimento degli obiettivi operativi. Supporta il BU Director nella gestione del processo commerciale, dall'implementazione del progetto alla fase di fatturazione, curando le attività amministrative e contabili della Commessa. Produce le reportistiche verso il Cliente e verso la Corporate.
Operation Leader	È il punto di contatto principale con il Cliente ed è il responsabile della loro soddisfazione; Riportando al Operation Manager OB, si occupa di supportare tutte le attività della struttura operativa al fine di raggiungere gli obiettivi operativi ed economici delle Commesse e dell'intera BU. Il Client Manager è il principale contatto e punto di riferimento verso la committenza. Ha in carico la gestione delle attività di pianificazione e controllo finanziario delle commesse seguite e la verifica dei costi complessi. Monitora e controlla il bilancio economico della BU con l'obiettivo di raggiungere le previsioni di Budget.
Operation Assistant Manager	Responsabile della gestione in real time delle campagne di riferimento; predisponde ed esegue i piani di azione necessari, comunicando eventuali criticità alla funzione responsabile diretta (BUD). È responsabile dello sviluppo e della crescita di supervisori, deve assicurare, attraverso puntuali verifiche lo svolgimento e l'applicazione delle procedure operative TOPS, per garantire il miglioramento continuo delle performance Qualitative e Quantitative; È responsabile del GM del progetto assegnatogli, su base oraria, giornaliera, settimanale e mensile, in ordine agli obiettivi attesi; Sviluppa ed effettua coaching ai SV per garantire una crescita delle loro competenze e per raggiungere e superare costantemente i loro obiettivi, individuali e di team, motivandoli nel raggiungimento dei target attesi. Laddove necessario eroga formazione e briefing agli agenti.
Supervisore	Responsabile del coordinamento delle risorse assegnati (agenti) e della corretta gestione del servizio. Ha in carico la loro motivazione, soddisfazione, andamento delle performance, monitoring e coaching. Partecipa attivamente agli incontri periodici previsti e predisponde ed esegue i piani di azione per il miglioramento dei KPI. Laddove necessario eroga formazione e briefing agli agenti).
Customer Expert	Responsabile della corretta gestione telefonica delle diverse tipologie di contatti (Inbound, Outbound, Back Office) e del raggiungimento dei target personali. La risorsa impegnata in commesse che prevedono - in via esclusiva e non - servizi di vendita (a titolo di esempio: attivazione nuovi contratti, appuntamenti commerciali, attivazione domiciliazione bancaria), è altresì tenuta ad effettuare proposte commerciali finalizzate alla vendita nell'ambito dei diversi canali di contatto previste (telefonico, chat, altro). Per tali commesse è prevista la condivisione di obiettivi personali di vendita, calibrati sulla base della media campagna e opportunamente comunicati tramite i mezzi aziendali previsti per le comunicazioni interne. Il conseguimento e/o discostamento da parte della risorsa rispetto ai suddetti obiettivi, è determinato sulla base dei dati inseriti a sistema ed autocertificati dalla risorsa stessa. La risorsa impegnata in commesse che prevedono attività di back office, oltre a gestire la pratica di reclamo, deve contattare sempre il cliente, onde fidelizzare la gestione della pratica o reperire maggiori informazioni per la corretta e compiuta evasione della stessa. Anche per il back office, è prevista la condivisione di obiettivi personali di pratiche da gestire, calibrati sulla base della media campagna e opportunamente comunicati tramite i mezzi aziendali previsti per le comunicazioni interne. Il conseguimento e/o discostamento da parte della risorsa rispetto ai suddetti obiettivi, è determinato sulla base dei dati inseriti a sistema ed autocertificati dalla risorsa stessa.

Comitato Guida della Parità di Genere

Il Comitato assicura che i principi di parità di trattamento e uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici siano rispettati e applicati quotidianamente.

Viene formalmente nominato dal Consiglio di Amministrazione e con cadenza semestrale si incontra per discutere e verificare l'avanzamento rispetto alle attività previste e pianificate nel piano strategico.

Le principali attività in carico al comitato sono:

1. Promuovere iniziative dirette a favorire le politiche di conciliazione vita privata/lavoro;
2. Proporre progetti e interventi di prevenzione e rimozione delle situazioni di discriminazione o violenze fisiche, morali psicologiche, mobbing, disagio organizzativo;
3. Adottare strumenti favorevoli alla trasparenza, all'etica ed al benessere organizzativo;
4. Formulare proposte in ordine ai criteri di valutazione del personale e ai bilanci di genere;
5. Promuovere azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo e organizzativo quali indagini di clima, codici etici e di condotta diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua;
6. Monitorare lo stato di avanzamento del piano strategico triennale;
7. Monitorare gli incarichi conferiti sia al personale dirigenziale che a quello non dirigenziale, le indennità e le posizioni organizzative, al fine di individuare eventuali differenziali retributivi tra uomini e donne;
8. Esprimere pareri sui piani di formazione del personale;
9. Esprimere pareri su forme di flessibilità lavorativa, interventi di conciliazione quali ad esempio telelavoro e lavoro agile;
10. Assicurare, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantire l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica diretta o indiretta e di discriminazione nei luoghi di lavoro;
11. Verificare le azioni di promozione del benessere organizzativo e di prevenzione del disagio lavorativo nonché le azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro e al mobbing;
12. Raccolta dati e redazione del Bilancio di Genere.

Comitato della Sostenibilità

Il Comitato della Sostenibilità è un organo aziendale che si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità e all'ESG (Ambiente, Sociale e Governance).

Ha la responsabilità di sviluppare e implementare strategie sostenibili, migliorare l'immagine del marchio e garantire che l'azienda sia responsabile nei confronti della società e dell'ambiente. Definisce gli obiettivi sostenibili e il monitoraggio dei progressi verso tali obiettivi.

Comitato Acquisti

TP Italia ha istituito il Comitato per gli Acquisti, costituito dal Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Direttore IT, Head of Purchasing, Head of Legal & Compliance.

Lo scopo principale è quello di verificare, su cadenza almeno annuale, tutte le attività di approvvigionamento anche al fine di assicurare il rispetto e la conformità alle procedure aziendali in materia di acquisti nonché il rispetto e la conformità alle norme generali di comportamento definite dal Codice di Condotta del Gruppo, dal Codice Etico di TP Italia e dalle leggi in materia di anti-corruzione e conflitto di interesse.

Al Comitato Acquisti deve essere fornita una panoramica di tutte le spese relative ai diversi fornitori attraverso:

- Analisi delle spese per categoria e per dipartimento e confronto delle stesse rispetto all'anno precedente ed al budget;
- Analisi dei progetti di riduzione/ottimizzazione dei costi;

- Analisi dei fornitori strategici per ciascuna categoria.

6. PIANIFICAZIONE

La Direzione di TP Italia ha provveduto a definire, nel rispetto della gestione attuale delle attività, dei possibili orizzonti di miglioramento nel breve e nel medio termine e coerentemente con la Politica Integrata e le strategie aziendali, specifici obiettivi misurabili, tali da garantire il raggiungimento di un miglior stato organizzativo, gestionale e produttivo dei processi.

6.1. AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ

L'organizzazione ha definito un proprio sistema di analisi dei rischi e delle opportunità (risk-based thinking) individuando e stabilendo dei livelli di rischio in termini di capacità dell'organizzazione nel raggiungere gli obiettivi e i traguardi fissati, in modo di garantire al mercato e agli Stakeholders, di essere sempre COMPLIANT rispetto ai requisiti richiesti dalle normative applicabili e rispetto ai servizi contrattualizzati con i propri clienti.

L'approccio della Direzione per l'analisi del contesto e la gestione e il controllo dei Rischi e delle possibili opportunità passa attraverso un confronto costante tra le aree aziendali. Meeting periodici e riunioni di avanzamento nonché processi di escalation permettono una immediata condivisione dei risultati predefiniti.

La gestione dei rischi e delle opportunità è un elemento cruciale per il successo a lungo termine dell'organizzazione e fa parte delle responsabilità della Direzione ed è parte integrante di tutti i processi aziendali inclusi la pianificazione strategica ed i processi di gestione dei progetti e del cambiamento.

TP Italia, attraverso un approccio sistematico e proattivo all'identificazione e mitigazione dei rischi, tramite una metodologia che prende spunto sia dalla Norma ISO 31000, sia dalla metodologia FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) effettua una valutazione dei rischi e delle opportunità in ambito del Sistema di Gestione Integrato (¹).

Il processo di valutazione viene condotto secondo le seguenti fasi:

1. **Fase preliminare** - > Raccolta dei dati e delle informazioni;
2. **Fase di avvio dell'analisi ed individuazione dei pericoli/rischi** - > Comprende la verifica della conformità legislativa, l'individuazione dei pericoli e dei rischi associati all'attività svolta;
3. **Fase di valutazione dei rischi** - > comprende la scelta dei criteri per la valutazione e la stima del rischio e dell'entità delle esposizioni;
 - a) La valutazione riguarda tutti i rischi cui potenzialmente è esposta l'Organizzazione.

La stima del rischio (quindi la definizione dell'Indice di priorità del rischio (IPR) viene effettuata valutando due parametri:

- *Probabilità*, ovvero frequenza del verificarsi di un evento rischioso;
- *Gravità* dell'evento rischioso (considerata sia dal punto di vista dell'azienda che del cliente).

4. **Definizione delle misure di riduzione e contrasto del rischio:** tali misure sono definite per ogni rischio valutato MEDIO e ALTO (qualora la Società non scelga di assumersi il rischio).

All'esito della definizione delle misure di adeguamento e controllo, è stato ulteriormente rivalutato l'indice IPR, per individuare il rischio residuo.

È facoltà dell'azienda decidere, quando ritenuto opportuno, di assumersi il rischio senza definire alcuna azione.

5. **Definizione delle eventuali opportunità collegate ai rischi individuati:** la Direzione aziendale ha individuato quali rischi possono generare anche delle opportunità di miglioramento e di business.

La valutazione dei rischi aziendali viene aggiornata annualmente, con l'obiettivo di definire sempre nuovi interventi correttivi e/o migliorativi, oltreché le opportunità derivanti dal rischio residuo.

6.2. OBIETTIVI

La Direzione definisce due tipi di macro-obiettivi, i cosiddetti Primari e di Supporto. Tutti gli obiettivi e i relativi indicatori definiti dalla Direzione sono:

→ Misurati e analizzati dai responsabili a cui competono;

→ Discussi e approvati durante le riunioni di Riesame della Direzione.

1. Obiettivi primari (economici, competitivi, di sviluppo know-how, di crescita strutturale, per la riduzione dei fattori di rischio): sono definiti annualmente nel corso della riunione di Riesame della Direzione e assegnati ad ogni livello aziendale. Per questi obiettivi si stabiliscono dei piani di raggiungimento che prevedono:

- Gli indicatori e i criteri di misurazione;
- Le azioni necessarie;
- I tempi e le tappe di attuazione;
- Le risorse necessarie;
- Le tappe di controllo e verifica.

2. Obiettivi di supporto: cioè, quelli che verificano il buon funzionamento di ogni processo aziendale e/o area di lavoro.

Il tracciamento degli obiettivi avviene sul “*File indicatori*”. Nel file oltre agli indicatori vengono identificate le azioni per il raggiungimento, la frequenza di monitoraggio nonché il delta rispetto all’anno precedente.

6.3. PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE

Ad intervalli periodici (normalmente annuali) la Direzione provvede a definire i requisiti per assicurare che i cambiamenti che sono necessari per il sistema di gestione siano pianificati, siano considerate le possibili conseguenze e sia assicurata la disponibilità di risorse e la definizione di ruoli e responsabilità.

Tali considerazioni vengono documentate all’interno del Riesame della Direzione.

7. SUPPORTO

7.1. RISORSE

L’Organizzazione rende disponibili le risorse necessarie per realizzare i propri obiettivi. Le risorse sono trattate secondo la seguente articolazione:

- Risorse umane interne;
- Infrastruttura;
- Ambiente di lavoro.

7.1.1. GENERALE

L’Organizzazione ha determinato e messo a disposizione le risorse necessarie (umane ed infrastrutture) per attuare e mantenere il Sistema di Gestione definendo una sistematica, coerente alla Politica di Compliance e al Codice Etico e di Condotta, agli Standard attuati atta a migliorare in continuo l’efficacia operativa e per accrescere la soddisfazione del Cliente, nel rispetto delle norme e delle leggi applicabili, nonché nel rispetto dei requisiti interni identificati.

La gestione dei servizi di Contact Center implica la necessità che il personale sia dotato di ottime tecniche di comunicazione, che venga continuamente aggiornato sui servizi offerti e sia messo nelle condizioni di lavorare con motivazione. L’area Risorse Umane (HR) ha in carico la gestione del personale sia dal punto di vista della preparazione, sia da un punto di vista amministrativo sia infine da un punto di vista motivazionale, considerato il grande numero di dipendenti che caratterizza questo business.

7.1.2. RISORSE UMANE

Tutto il personale, interno ed esterno, avendo influenza diretta ed indiretta sulla conformità ai requisiti di compliance e dei servizi svolti dall’Organizzazione, deve essere idoneo e competente sulla base di istruzione, formazione e addestramento, abilità ed esperienza appropriate ed adeguate alle necessità e alle caratteristiche organizzative, tecniche e tecnologiche del settore e del mercato di riferimento.

¹ La tipologia di rischi identificati sono: ambientale, salute e sicurezza, Privacy, Security, Cyberg Security, Business, Qualità, Anticorruzione, Parità di Genere.

La gestione delle Risorse Umane deve garantire equità, inclusività e valorizzazione della diversità attraverso criteri precisi di assunzione, remunerazioni, formazione professionale, promozioni e licenziamenti.

Deve garantire inoltre la qualità e l'efficienza dei servizi, per questo la Direzione HR, attraverso le proprie strutture, assicura una costante attenzione a tutti gli aspetti di coinvolgimento e partecipazione dello staff ed al perseguitamento continuo di un efficace impiego delle risorse.

La Direzione HR offre alla sua popolazione aziendale un ambiente di lavoro aperto e stimolante, privo di qualsiasi tipo di discriminazione o trattamento privilegiato in base al genere, persegue una politica di valorizzazione delle risorse umane ricercando per il personale opportunità di crescita personalizzate sulle propensioni e le attitudini della forza lavoro.

In questo modo la risorsa è motivata e coinvolta negli obiettivi e nelle politiche aziendali e questo innesca un circolo virtuoso che favorisce un clima aziendale positivo ed una maggiore motivazione di tutta la forza lavoro.

Il personale è competente per lo svolgimento delle attività cui risulta destinato. Le Funzioni aziendali sono informate, addestrate, sensibilizzate e responsabilizzate anche riguardo la gestione e la valutazione della documentazione del Sistema.

Il personale di TP contribuisce attivamente alle attività di prevenzione e di sensibilizzazione messe in atto dall'azienda. La Direzione, inoltre, ricerca attivamente occasioni per sviluppare nel personale la conoscenza e l'esperienza e pertanto pianifica annualmente la formazione e il relativo aggiornamento previsto per legge per i neoassunti per i cambi mansioni e per le figure previste per legge (es. addetti/addette al primo soccorso, preposti ecc..). Tali corsi possono essere erogati internamente ed esternamente e risultano essere adeguati a livello e durata, a quanto previsto per legge; di detta attività di addestramento viene data evidenza e ne viene valutata periodicamente l'efficacia. La pianificazione della formazione e dell'addestramento viene eseguita anche in occasione di nuove prescrizioni cogenti di interesse aziendale; a seguito di modifiche al processo produttivo o al lay out aziendale che possano determinare nuovi rischi sui quali i lavoratori e le lavoratrici devono essere informati.

Come previsto dal D.lgs. 81/08 s.m.i. l'azienda provvede ad informare tutta la forza lavoro tramite la consegna della Scheda Rischio Videoterminalisti.

TP Italia gestisce in modo controllato e nel rispetto delle procedure i seguenti aspetti che riguardano la gestione delle proprie risorse umane:

- Il reclutamento;
- La formazione e addestramento delle risorse;
- La gestione amministrativa e motivazionale delle risorse;
- La valutazione delle risorse.

Inoltre, tutto il personale e gli Stakeholders dell'azienda devono essere consapevoli dei principi e dei valori, contenuti nel Codice Etico e il Codice di Condotta e in tutte le Policy dell'Organizzazione (Compliance, Privacy, Security, Anti-corruption Policies).

7.1.3. INFRASTRUTTURE

Le infrastrutture necessarie a TP Italia per assicurare la conformità dei servizi ai requisiti applicabili sono:

- Gli uffici, le sale Operative e le attrezzature interne;
- L'hardware, periferiche e software;
- Le apparecchiature telefoniche.

Per quanto riguarda l'idoneità e l'adeguamento delle infrastrutture esistenti, TP Italia monitora il rispetto delle normative vigenti (d.lgs. 81/08 e le relative leggi ambientali) e ricerca le soluzioni che rendano il più confortevole possibile gli spazi disponibili nei Contact Center e limitare gli impatti ambientali.

In materia di attrezzature di processo (hardware, software e apparecchiature telefoniche) e più, in generale, di gestione delle risorse informatiche, TP Italia ha predisposto un'apposita sezione dell'intranet aziendale nella quale le

funzioni IT archiviano, aggiornano e rendono disponibile la documentazione prodotta a supporto delle attività aziendali.

La documentazione prodotta include:

- Le modalità per le richieste di assistenza e consulenza tecnica;
- Le politiche per la sicurezza dei luoghi di lavoro, del server e dei dati (antivirus, password, firewall, archiviazione e back-up);
- La descrizione dell'infrastruttura;
- Le istruzioni interne di uso comune;
- I manuali interni ed esterni a supporto delle attrezzature e dei software.

7.1.4. AMBIENTE DI LAVORO

TP Italia non ha individuato particolari fattori ambientali aventi influenza sulla conformità del prodotto per cui si limita al rispetto delle normative vigenti in tema di igiene dei locali, rumorosità degli ambienti, livelli di illuminazione, affollamento degli uffici, adeguamento dei servizi, spazi ricreativi adeguati.

L'azienda ha inoltre adeguato la propria struttura seguendo quanto previsto dalla Norma UNI ISO 45001 in materia di Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro così come previsto nell'**All 1 – Salute e Sicurezza sul Lavoro**.

7.2. COMPETENZE (RECLUTAMENTO, FORMAZIONE)

L'Organizzazione ha determinato le competenze necessarie per ruoli/mansioni che influenzano la capacità di rispettare gli elementi indicati nelle disposizioni e norme applicabili e identificate nel "Applicable Law Table" e della conformità dei processi e dei servizi.

Gli obiettivi del personale che si occupa di reclutamento sono quelli di assicurare che i candidat@ abbiano il 100% dei prerequisiti e delle capacità per lavorare con successo nei servizi erogati in TP Italia, seguendo altresì le differenti esigenze del committente e garantendo parità, uguaglianza e trasparenza nella scelta di risorse in ambito inserimento di nuove risorse e formazione.

Le persone devono essere valutate ed indirizzate verso la tipologia di servizio che meglio si presta a valorizzare le loro attitudini e capacità compatibilmente con i tempi a disposizione e con le esigenze dei singoli operatori/operatrici.

Reclutatori esperti sono attivi su tutte le sedi di TP Italia per provvedere con tempestività ed efficacia a soddisfare le esigenze di nuovi ingressi manifestate dalle Operations.

Il recruiting viene effettuato in modo rigoroso al fine di individuare persone ritenute idonee a partecipare della vita aziendale in modo continuativo.

Sia sotto il profilo delle capacità comunicative che sotto il profilo della conoscenza specifica la formazione costituisce un'attività rilevante sia in fase di avvio che di mantenimento delle campagne gestite da TP Italia. Considerando l'importanza del valore della formazione, TP Italia utilizzando anche l'accesso a fondi comunitari, nazionali e regionali svolge attività di formazione continua sul proprio personale.

Un organico stabile costituito da personale esperto è dedicato alle attività formative d'aula che si svolgono su tutte le sedi della Società.

Inoltre, l'azienda ha messo a disposizione di tutta la forza lavoro la piattaforma MYTP e-Learning, dove sono presenti specifici corsi di formazione per lo sviluppo dei soft skills, delle competenze, per acquisire conoscenza e consapevolezze sulla differenza di genere, sugli stereotipi, gli unconscious bias, sulla salute e sicurezza sul lavoro, sui requisiti compliance applicabili quali Anticorruzione, Health & Safety, Privacy, Security, ecc.

Una struttura caratterizzata da migliaia di lavoratori e lavoratrici richiede una gestione strutturata e attenta delle risorse per garantire sia assistenza e informazione al personale che una puntuale gestione degli aspetti amministrativi. Per assistere le risorse, sia in termini di informazione che di assistenza per la risoluzione di problematiche di qualsiasi tematica, vengono messi a disposizione diversi canali di comunicazione, tra cui un canale di segnalazioni per violazione del codice di Condotta, del Codice Etico e Modello Organizzativo 231 (*Rif. Modello di Organizzazione e di Gestione di TP*).

La mailing list “Comunicazione” consente all’azienda di avere un costante strumento di conoscenza delle esigenze e delle difficoltà manifestate dal proprio personale e per questo costituisce un importante mezzo nell’orientare gli interventi migliorativi sia del clima che delle condizioni di lavoro dei dipendenti. Inoltre, al fine di favorire il dialogo e il confronto è stato predisposto sulla Intranet aziendale uno sportello virtuale che permette a tutte le risorse di esprimere le proprie opinioni, condividere idee, dare suggerimenti per il cambiamento e confrontarsi quindi con l’Alta direzione (CEO, Direttore HD e COO).

TP Italia considera la cura del clima all’interno dei Contact Center una delle chiavi per il raggiungimento dei livelli di produttività e di qualità richiesti. A tal fine, con cadenza annuale viene condotta un’indagine sul clima interno (questionario strutturato anonimo). I risultati di tale indagine forniscono preziose indicazioni per migliorare l’organizzazione delle attività e l’ambiente lavorativo.

Per coordinare le esigenze delle Operations in termini di risorse umane TP si serve della struttura di WFM. Questa funzione definisce l’organico sui progetti, ricercando le soluzioni più efficaci per l’impiego del personale attraverso attività di Forecasting, Planning e Scheduling.

Periodicamente tutto il personale affronta dei passaggi valutativi finalizzati a fornire ad ognuno delle indicazioni e dei suggerimenti che conducano al miglioramento delle performance lavorative. Le valutazioni vengono effettuate dal responsabile di una risorsa e condivise con la stessa. La condivisione è il momento importante nel quale viene fatto il punto sulle attività svolte in un intero periodo.

7.3. COSAPEVOLEZZA

Al fine di motivare e mantenere alto il coinvolgimento di tutto il personale l’Alta Direzione si adopera per assicurare che ogni persona, di ogni livello ed importanza, sia consapevole della rilevanza e dell’importanza del suo ruolo, della sua mansione, delle sue attività e di come esse contribuiscano a conseguire gli obiettivi e i traguardi di Compliance, in coerenza ai contenuti del Codice Etico, del Codice di Condotta e alla Politica di Compliance adottati dall’Organizzazione.

A questo scopo l’organizzazione ricorre alla formalizzazione di programmi di formazione/addestramento periodico di tutta la forza lavoro focalizzandosi sull’importanza della Compliance, della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, sulla riservatezza delle informazioni, nonché sulle tematiche relative la parità di genere.

7.4. COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA

Gli elementi che rendono TP Italia diversa dalla concorrenza e che le consentono di creare un ambiente vincente sono la sua cultura del lavoro basata su equità, inclusività, valorizzazione della diversità e attraverso un lavoro di team, l’applicazione di Best Practices consolidate in ambito internazionale e la continua attenzione al risultato.

Queste sono le caratteristiche dominanti e più diffuse, nel nostro gruppo dirigente. Questa cultura non è alimentata solo in ogni nostro Contact Center, ma anche nella nostra struttura internazionale attraverso i fondatori ed i leader del Gruppo a livello globale. Quando il Gruppo è vincente, tutti siamo vincenti come singoli. Siamo vincenti perché applichiamo un modello di comunicazione e di coordinamento strutturato, ma anche improntato alla flessibilità e Parità di Genere.

Tutto il personale e gli stakeholders sono aggiornati costantemente sui cambiamenti strategici/organizzativi/operativi/normativi tramite comunicazioni informali e formali a tutte le risorse (dipendenti, collaboratori e stakeholders).

Tutti i responsabili applicano questo approccio attraverso:

- Un coinvolgimento quotidiano negli aspetti operativi e di supporto ai team;
- Incontri frequenti e ad ogni livello mirati a rivedere i programmi e le performance raggiunte;
- Visite periodiche di supporto a tutte le aree ed ai siti;
- Iniziative specifiche per assicurare l’applicazione delle Best Practices e di standard e processi coerenti e coordinati.

La **comunicazione interna** all'organizzazione è assicurata mediante riunioni periodiche aziendali, riunioni periodiche intra-area, riunioni straordinarie, Intranet Aziendale e invio di e-mail interne.

Le riunioni periodiche intra-area sono gli Stato Avanzamento Lavori che ogni area organizza e pianifica autonomamente con lo scopo di analizzare la situazione dell'area e definire eventuali azioni. La verbalizzazione degli esiti di queste riunioni è libera.

- Le riunioni straordinarie possono essere richieste da qualunque funzione al Dipartimento L&C che ne valuta la fattibilità ed eventualmente provvede ad organizzarle. La verbalizzazione degli esiti di queste riunioni è libera.
- Il sistema di posta elettronica interna consente a qualunque funzione di raggiungere tutto il personale operante (con esclusione degli Operatori/operatrici) singolarmente o su diversi livelli di raggruppamento (mailing list). La posta interna consente di diffondere e/o circoscrivere a particolari settori qualsiasi tipo di comunicazione verticale (ordini interni, segnalazione di problemi, etc.) ed orizzontale (informazioni ed istruzioni). Non è prevista la conservazione delle registrazioni delle e-mail interne, se non quando specificato nelle procedure.

La **comunicazione esterna** all'organizzazione è assicurata mediante l'utilizzo di canali ufficiali gestiti dal HR Director e dall'Alta Direzione per tutti gli aspetti relativi alla gestione del personale. L'Azienda si avvale altresì del sito <https://www.teleperformanceitalia.it/>, per veicolare iniziative locali nonché la Mission, i Valori e la Politica Integrata Aziendale.

7.5. INFORMAZIONI DOCUMENTATE

7.5.1. GENERALITÀ

La documentazione descrittiva del sistema di gestione integrato definisce le responsabilità, la struttura organizzativa, le modalità operative, le risorse e tutto quanto possa influire sull'applicazione efficace del sistema al fine di garantire che i servizi offerti soddisfino le richieste, i bisogni, le aspettative, i requisiti del cliente e delle altre parti interessate. La formalizzazione del sistema di gestione integrato permette di sviluppare le strategie generali e gli obiettivi prefissati dalla direzione in modo compatibile con il soddisfacimento dei requisiti delle parti interessate e di quelli cogenti applicabili; essa rappresenta uno strumento direzionale per valutare lo scostamento dagli obiettivi e può essere utilizzato per dare, sul piano organizzativo-gestionale, dimostrazione ai clienti del raggiungimento degli obiettivi.

Tale sistema di gestione integrato include come documenti di definizione:

- La Politica Integrata documenti emessi in forma controllata in cui l'Alta Direzione definisce e dà attuazione ai propri impegni verso la Qualità, l'Ambiente, la compliance, l'Anticorruzione, la Sicurezza Informatica, la Riservatezza dei Dati, la Salute e la Sicurezza sul Lavoro e la Parità di Genere;

- Il Manuale Integrato descrive i principi, gli impegni e gli obiettivi stabiliti nella Politica Integrata secondo gli Standard ISO 9001, 45001, 14001, 27001, 27701, 18925-1, 37301 e PdR 125;
- Manuale Sistema Gestione Prevenzione e Corruzione;
- Manuali Operativi di Area descrivono nel dettaglio le prescrizioni relative alle attività svolte specifiche per l'Area di riferimento;
- Le Procedure Gestionali trasformano i criteri della Politica e del Manuale Integrato in prescrizioni operative;
- Le Istruzioni Operative riportano le modalità operative per lo svolgimento delle singole operazioni o fungono da supporto per la descrizione di particolari aspetti dei Manuali Operativi e delle Procedure Gestionali;
- I Piani della Qualità per definire e documentare come sono soddisfatti i requisiti di qualità per particolari commesse;
- La Formazione del personale per assicurare che il personale sia a conoscenza delle prescrizioni contenute nei Manuali Operativi, nelle Procedure Gestionali, e nelle Istruzioni Operative;
- Gli Audit interni necessari per assicurare che le attività si svolgano in modo conforme alle prescrizioni di TP Italia;
- Il Riesame della Direzione in cui si analizza la situazione per programmare i miglioramenti futuri;
- La Documentazione di Registrazione delle attività connesse alla Qualità, all'ambiente, alla Sicurezza Informatica e della Salute e Sicurezza sul lavoro, che attesta la corretta applicazione dei Manuali Operativi, delle Procedure Gestionali e delle Istruzioni Operative e la conformità alle specifiche predefinite.

L'azienda classifica la propria documentazione controllata nelle seguenti tipologie:

- I Documenti: necessari a descrivere i processi, le responsabilità, ed assicurare il corretto svolgimento delle attività relative al Sistema Integrato;
- Documenti di Registrazione: forniscono l'evidenza oggettiva che le attività di pianificazione e controllo sono state eseguite in conformità con le prescrizioni del Sistema Gestione Integrato (le registrazioni servono a dimostrare il raggiungimento degli standard previsti dal Sistema);
- Documentazione di Commissa costituita da tutta la documentazione proveniente dall'esterno o sviluppata all'interno relativa alle singole Commesse.

7.5.2.CREAZIONE E AGGIORNAMENTO

La documentazione sottoposta a tale controllo è costituita da:

Manuale di Gestione Integrata: È il documento guida del Sistema di Gestione Integrato, in cui sono riportate in sintesi le disposizioni per l'attuazione della Politica Aziendale (Qualità, Ambiente, Sicurezza Informatica, Salute e Sicurezza sul Lavoro, Centri di Contatto, Riservatezza dei dati, Anticorruzione e Parità di Genere), la descrizione dei processi, la suddivisione delle responsabilità e dei compiti ed i criteri per lo svolgimento delle attività. Il Manuale ha un indice di revisione (quello iniziale è 0) riportato sul Frontespizio e nell'intestazione di tutte le pagine. L'indice viene aggiornato come indicato nell'**IO 4.1 – Gestione Documenti e Registrazioni**.

Manuali Operativi Di Area: sono documenti prescrittivi, di maggior dettaglio specifici per aree di operatività.

Procedure Gestionali: per quelle tematiche della Qualità per le quali la Direzione ha ritenuto indispensabile predisporre documenti prescrittivi di maggiore dettaglio operativo, sono state predisposte specifiche Procedure Gestionali.

Istruzioni Operative: sono documenti in cui: i) si riportano le modalità operative e le specifiche da rispettare per garantire la corretta esecuzione di specifiche attività; ii) si descrivono particolari aspetti (ad es. la descrizione di alcuni ruoli), che per ragioni di spazio (o comunque di leggibilità) non possono essere trattati nei MOp e/o nelle PG;

- Piani della Qualità: nel caso in cui una specifica Campagna si discosti dagli standard previsti nel Sistema Gestione Qualità, il modo in cui vengono soddisfatti i requisiti viene descritto in un appropriato Piano

Qualità specifico della campagna e appositamente emesso. I Piani della Qualità sono redatti dalle funzioni più opportune e approvati dalla Direzione e possono essere distribuiti ai Clienti interessati;

- **Allegati**: documenti di supporto al Sistema Gestione Ambientale, Qualità, Sicurezza Informatica e Salute e Sicurezza gestiti dall'area L C in maniera ufficiale e controllata (es. Organigramma, Politica per la qualità, Piano annuale audit etc.);
- **Modulistica**: documenti per raccogliere le registrazioni della qualità gestiti dal Dipartimento L&C in maniera ufficiale e controllata.

7.5.2.1. DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE

I documenti di registrazione sono costituiti dalla documentazione attestante la corretta applicazione dei Manuali Operativi, delle Procedure Gestionali e delle Istruzioni Operative e la conformità alle specifiche predefinite dall'azienda o da cogenze normative, dove essi sono contenuti come allegati e trattati dettagliatamente in relazione alla loro gestione.

Le registrazioni sono compilate in modo leggibile e recano quando necessario la data di emissione e l'identificazione dei responsabili della compilazione.

Ogni Manuale Operativo e Procedura Gestionale specifica, l'elenco delle registrazioni della qualità specificandone le modalità di effettuazione, le responsabilità e l'archiviazione. La durata di conservazione delle registrazioni è almeno di due anni a partire dall'archiviazione. Tutte le registrazioni sono conservate e catalogate dai responsabili dell'archiviazione in modo da preservarli da deterioramenti e per assicurarne la pronta rintracciabilità.

Le registrazioni sono rese disponibili alla visione del committente se previsto dal contratto.

7.5.2.2. GESTIONE DEI DOCUMENTI ESTERNI

La documentazione della qualità richiama alcuni documenti esterni (ad esempio: Norme UNI, Leggi dello Stato, etc.) la cui conoscenza o consultazione è necessaria nel corso del lavoro. Tali documenti sono resi disponibili sull'Intranet Aziendale dal Dipartimento L&C il quale provvede inoltre a verificarne periodicamente lo stato di aggiornamento, come previsto nella IO 4 1 – Gestione Documenti e Registrazioni SGI.

7.5.2.3. DOCUMENTAZIONE DI COMMESSA

Sono considerati documenti di commessa, ad esempio, i seguenti documenti:

- Contratto/accordo quadro;
- Specifiche, capitolati e tutti i documenti forniti dal Committente;
- Norme, Leggi, e tutta la documentazione di origine esterna richiamata dal contratto;
- Comunicazioni del Committente che modificano o implicano modifiche alle condizioni e prescrizioni contrattuali;
- Assegnazione risorse e altri documenti relativi alla pianificazione dei progetti;
- Registrazioni dei controlli e verifiche;
- Eventuali rapporti di non conformità e reclami del Cliente.

Tutti i documenti di commessa sono archiviati e conservati dai responsabili secondo quanto dispongono i Manuali Operativi di area utilizzando tutti gli accorgimenti perché non vengano danneggiati e resi illeggibili.

7.5.3. CONTROLLO DELLE INFORMAZIONI DOCUMENTATE

Tutti i documenti del sistema sono gestiti secondo quanto indicato nella **IO 4 1 – Gestione documenti e registrazioni del Sistema Gestione Integrato Aziendale**. I provvedimenti adottati garantiscono che i documenti siano:

- Elaborati ed approvati dalle funzioni coinvolte nel rispetto dei compiti e responsabilità stabiliti;
- Identificati in modo univoco;
- Diffusi in distribuzione controllata;
- Utilizzati nei luoghi in cui l’attività è svolta;
- Revisionati dalle stesse funzioni emittenti;
- Rimossi e sostituiti dalle copie revisionate;
- Archiviati in originale nell’archivio storico (ove applicabile).

La gestione dei documenti prevede il controllo delle seguenti attività:

Redazione. È affidata ad uno o più Responsabili individuati in base alla competenza posseduta in relazione alla tematica da trattare, secondo quanto riportato sul documento stesso. Il MGI è redatto da Head of L&C ed il supporto dei responsabili Sistemi di Gestione.

Verifica ed approvazione. La verifica del documento ha la finalità di assicurare la conformità del medesimo alle prescrizioni del Sistema Gestione Integrato ed alle normative di riferimento. La successiva approvazione ha lo scopo di rendere vigenti le prescrizioni contenute nel documento. Le responsabilità di verifica e approvazione sono definite nella procedura di riferimento.

Distribuzione interna. Una volta approvati i documenti vengono distribuiti alle Funzioni interessate dal Dipartimento L&C in forma elettronica sulla intranet aziendale Appia, accessibile da tutti i PC tramite collegamenti all’ultima revisione di tutti i documenti attivi (i documenti superati non sono disponibili). La notifica dell’emissione di un nuovo documento o della sua revisione o della fine della validità dello stesso, viene effettuata dal Dipartimento L&C attraverso la comunicazione in BMS, nella quale si rende nota la disponibilità del documento aggiornato sull’Intranet Aziendale. Tutti i documenti del sistema di gestione sono così distribuiti all’interno sempre in modo controllato.

Distribuzione esterna. Il presente Manuale ed i Piani Qualità delle Commesse possono essere distribuiti anche all’esterno in modalità semplice. Il Dipartimento L&C gestisce queste operazioni in modo da conoscere in qualsiasi momento lo stato della documentazione distribuita.

Revisione. La revisione dei documenti segue lo stesso iter della prima emissione. I documenti possono essere revisionati dalle stesse funzioni aziendali che hanno svolto le rispettive azioni in fase di emissione. I documenti revisionati riportano:

- La data della revisione;
- Il motivo della revisione;
- L’indice di revisione aggiornato.

L’evidenziazione delle modifiche e delle aggiunte ex-novo con un segmento verticale posto sul margine destro della pagina (sono evidenziate solo le variazioni rispetto alla revisione precedente).

Archiviazione. Tutti i documenti del SGI sono archiviati dal Dipartimento L&C in apposite directory opportunamente protette, e per ognuno è prevista una copia informatica delle revisioni superate opportunamente identificate come tali.

Il sistema di gestione di tutte le Informazioni documentate è il fondamento del Modello di Organizzazione e di Gestione ex D.Lgs 231/2001 e fornisce tutti gli elementi necessari alla valutazione e verifica dell’efficacia del Modello stesso, da parte dell’Organismo di Vigilanza, da parte degli Organismi di Certificazione e di tutti i soggetti e le Pubbliche Autorità aventi titolo.

8. ATTIVITÀ OPERATIVE

8.1. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO OPERATIVI

L’Organizzazione ha pianificato e sviluppato tutti i processi e le attività necessarie per la realizzazione dei servizi e per lo svolgimento dei propri processi e attività.

La fase di Progettazione Commerciale è finalizzata all'acquisizione di nuove attività da parte di nuovi Clienti (New Logo) o di Clienti già esistenti (New LOB). Questa fase inizia con l'identificazione di opportunità commerciali e termina con la firma del Contratto e l'avvio della successiva fase di progettazione esecutiva.

8.1.1.PIANIFICAZIONE OPERATIVA DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

La tabella di seguito riportata individua, per ciascuno step della fase di progettazione commerciale, quali sono le figure coinvolte:

Attività	Funzione Coinvolta
1. Identificazione Opportunità	2. Hunting
3. Due Diligence	4. Hunting
5. Verifica di fattibilità	6. Hunting, Controlling, Legal & Compliance, HR, Operations, WFM, Purchasing, IT, BU
7. Calcolo del Pricing	8. CCO + PM + Controlling
9. Approvazione del Pricing	10. CEO
11. Scrittura Progetto	12. Sales Solution Support con il coinvolgimento di tutte le aree aziendali ciascuna per le proprie competenze
13. Invio al Cliente	14. Hunting
15. Analisi/Scrittura Contratto	16. Hunting + Legal & Compliance
17. Negoziazione	18. Hunting con eventuale supporto della funzione Legal & Compliance
19. Firma Contratto	20. Legal & Compliance + CEO
21. Riunione Avvio Progetto	22. Hunting, HR, Operations, WFM, IT, BUD

8.2. REQUISITI PER I SERVIZI

8.2.1.COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE (PROCESSI)

La responsabilità di analizzare le richieste dei Clienti, formulare le offerte ed esaminare gli ordini è affidata ai responsabili commerciali. Oltre alla Direzione, che opera senza limiti, le responsabilità commerciali sono attribuite ai BUD per quanto concerne le offerte relative ai Clienti affidati e ad un'apposita area "Promote & Develop" per l'acquisizione di nuovi Clienti.

8.2.2.DETERMINAZIONE DEI REQUISITI

8.2.2.1. EMISSIONE E RIESAME DELL'OFFERTA

L'emissione delle offerte avviene in seguito a richiesta del Cliente o per rispondere ad un bando di gara. In entrambi i casi l'obiettivo è quello di definire un'offerta che sia corrispondente alle attese del committente e in linea con le capacità dell'azienda di soddisfare l'offerta stessa.

Pertanto, il responsabile commerciale effettua una serie di azioni descritte dettagliatamente nel **MOp 8.3 – Hunting**. In particolare:

- La scrittura del progetto a cura del Sales Solution Support e con la collaborazione attiva di tutte le aree coinvolte, ciascuna per la parte di propria competenza;
- L'analisi e/o la scrittura del Contratto in coordinamento con gli Studi di consulenza Legale di riferimento (Privacy, Contrattualistica, Fiscale);
- Il calcolo del modello di pricing a cura del CCO, supportato dal PM, in coordinamento con il Controlling

8.2.3.RIESAME DEI REQUISITI CONTRATTUALI

A seguito di eventuale trattativa commerciale che rimane registrata e che viene riesaminata dal Responsabile che ha esaminato la richiesta di offerta ed elaborato la proposta, viene stipulato un contratto. Il contratto, la cui evoluzione deve essere seguita dal responsabile commerciale, può essere:

- Predisposto dal Cliente e in tal caso il responsabile commerciale provvede a farlo riesaminare dall'ufficio legale prima della firma.
- Predisposto dal responsabile commerciale stesso che provvede a farlo riesaminare dall'ufficio legale prima dell'invio al Cliente.

Una volta firmato dal Cliente, il Responsabile Commerciale effettua una verifica finale di conformità con la versione originale prima di provvedere all'archiviazione. Nell'eventualità che tra l'offerta e il contratto ci siano degli scostamenti, questi vengono analizzati e valutati dal Responsabile Commerciale coinvolgendo le funzioni necessarie.

Tutti gli scostamenti individuati sono risolti a seconda dei casi:

- con la emissione di una offerta integrativa o sostitutiva;
- con la richiesta di modifica del contratto.

In entrambi i casi le variazioni sul contratto devono essere approvate dall'ufficio legale.

Nel caso invece in cui l'esame dell'ordine abbia esito positivo il Responsabile Commerciale procede con la progettazione esecutiva della campagna sulla scheda tecnica.

A fronte di campagne ripetitive gestite da appositi accordi quadro con il Cliente, è necessario prevedere un riesame periodico dei requisiti del Cliente gestito dall'Account tramite comunicazioni via e-mail con il Cliente stesso.

8.2.4. MODIFICHES ALL'ORDINE – COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE

Nonostante l'accurato riesame dell'offerta e del contratto, può accadere che un contratto debba essere modificato per sopralluogo necessità del committente e/o di TP Italia. Tali modifiche vengono analizzate in funzione delle implicazioni rispetto ai requisiti contrattuali originali ed a quanto già realizzato. Il riesame viene effettuato secondo le stesse modalità e con le stesse responsabilità già previste nell'iter di definizione delle offerte e degli ordini.

8.3. PROGETTAZIONE E SVILUPPO

8.3.1. GENERALITÀ

TP Italia progetta le campagne in due fasi:

- Progettazione commerciale che inizia con la ricezione della richiesta di offerta e che termina con l'accettazione da parte del Cliente (fase descritta nel precedente paragrafo);
- Progettazione esecutiva con cui si descrivono e si pianificano le attività come esposto di seguito.

8.3.2. PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO

La progettazione esecutiva viene pianificata nelle seguenti fasi:

- Redazione di una scheda tecnica,
- Riesame della progettazione,
- Verifica finale,
- Validazione della progettazione.

8.3.3. INPUT ALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Gli elementi in ingresso della progettazione esecutiva sono:

- Le informazioni fornite dal Cliente al momento della richiesta di quotazione;
- L'offerta;
- Le informazioni non specificate dal Cliente ma comunque ritenute necessarie per la qualità della Commessa;
- Eventuali ricorsi a sub-fornitori per la realizzazione di parti di processo;
- Le normative cogenti applicabili.

I requisiti sono analizzati dal BUD che su una Scheda Tecnica formalizza la progettazione esecutiva e ne dà comunicazione via e-mail.

8.3.4. VERIFICA DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Nel corso dello svolgimento della progettazione di una Campagna, esistono vari momenti di verifica, tra cui quelli sempre necessari, sono:

- La verifica di fattibilità della Campagna;
- La verifica di fattibilità in caso di ricorso a sub-fornitori;
- La verifica dell'offerta prima dell'invio al Cliente;
- La verifica di conformità del contratto prima dell'archiviazione;
- La verifica finale della progettazione che coincide con il test finale con il quale si verifica che tutte le azioni previste per un corretto avvio della Campagna siano state regolarmente e positivamente effettuate. Il test finale viene fatto in due fasi:
 - La prima specifica sui tool informatici fatta in autocontrollo a cura della persona che ha provveduto all'informatizzazione;
 - La seconda più generale a cura del BUD che deve verificare che i requisiti della progettazione e del Cliente siano stati soddisfatti.

8.3.4.1. RIESAME DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO

Nel corso dello svolgimento e della progettazione di una Campagna, sono previsti i seguenti riesami:

- Nell'ambito della progettazione commerciale, il riesame del contratto;
- Nell'ambito della progettazione esecutiva, il riesame finale della progettazione effettuata dall'Account e inviata a tutti i responsabili interessati via e-mail all'atto dell'emissione della Scheda Tecnica e avvio Campagna.

8.3.4.2. VALIDAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO

L'attività di validazione è in carico al Dipartimento L&C ed ha lo scopo di verificare che gli output della campagna siano conformi ai requisiti del Cliente e quelli del sistema.

La validazione è prevista su tutti i nuovi progetti, entro i primi quattro mesi da inizio attività, e su uno dei progetti attivi, selezionato randomicamente su base trimestrale.

Il processo di validazione è descritto nella **MOp 9.1 – Legal & Compliance**.

8.3.5. OUTPUT DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Gli elementi in uscita dalla progettazione esecutiva sono:

- La scheda tecnica della campagna contenente:
 - i dettagli operativi delle singole attività;
 - i responsabili delle attività e i tempi;
 - gli obiettivi aziendali e i livelli di servizio;
 - altri requisiti del Cliente.
- Eventuale documentazione a supporto delle attività da realizzare (es. script, flow chart del processo, piano qualità).
- La modulistica di controllo campagna:
 - Modulo per il monitoraggio orario della performance;
 - Altra modulistica ad hoc.

8.3.6. MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Le modifiche alla progettazione possono nascere nel corso della trattativa commerciale o in seguito alla pianificazione di avvio della Campagna.

Nel secondo caso, essendo già avviati i lavori di realizzazione della Campagna, è necessario effettuare le azioni previste nel **PG 8.9 - Progettazione ed Erogazione dei Servizi** ed eventualmente revisionare la Scheda Tecnica e quindi tutta la progettazione.

8.4. CONTROLLO PROCESSO DELL'APPROVVIGIONAMENTO

8.4.1. PROCESSO

TP Italia ha definito in apposite procedure i criteri e le modalità operative che devono essere adottate per la selezione e la valutazione dei propri fornitori, nonché le modalità con le quali svolgere le attività di approvvigionamento in modo tale che si assicuri che i prodotti e i servizi acquistati siano conformi ai requisiti richiesti e specificati sui documenti d'acquisto.

La funzione acquisti assicura che i prodotti approvvigionati siano conformi ai requisiti di approvvigionamento specificati.

L'Organizzazione ha valutato e selezionato fornitori in base alla loro capacità di fornire prodotti e servizi conformi ai requisiti richiesti, nel rispetto dei requisiti introdotti dalle norme del proprio *"Applicable Laws Table"*.

Il processo è dettagliatamente descritto nella **PG 8.2 - Ciclo Passivo**.

8.4.2. TIPO ED ESTENSIONE DEL CONTROLLO

Sono stati stabiliti criteri per la selezione, la valutazione e la rivalutazione dei fornitori come di seguito riportati.

L'ordine al fornitore viene gestito ed emesso sempre in forma tracciata e documentata.

L'ordine formale deve riportare chiaramente le condizioni di acquisto: data limite di validità dell'ordine, termini di consegna, termini di trasporto e di assicurazione del trasporto, termini di fatturazione, termini di pagamento, termini di garanzia.

L'approvvigionamento di beni e servizi avviene attraverso 3 distinte fasi personalizzate a seconda della categoria di fornitura:

- *La qualificazione del fornitore*: cioè la selezione e valutazione preventiva del singolo fornitore da effettuarsi con criteri che dipendono dall'impatto che la fornitura stessa ha sulla qualità aziendale (audit esterno, controllo documentale, competenze accertate, normativa D.Lgs 81/08) (2).
- *Il processo d'acquisto*: processo per garantire il corretto svolgersi delle fasi di acquisto, dalla richiesta di preventivi all'entrata delle merci approvvigionate.
- *La verifica/valutazione del prodotto/servizio approvvigionato* in modo da poter avere un elenco dei fornitori con valutazioni adeguatamente aggiornate.

8.4.3. INFORMAZIONI PER L'APPROVVIGIONAMENTO

- In considerazione del tipo di prodotto da approvvigionare, il Responsabile d'acquisto, raccoglie le informazioni necessarie;
- Seleziona il fornitore tra quelli qualificati o provvede alla qualificazione di uno nuovo;
- Emette un ordine d'acquisto o un contratto di fornitura
- Provvede alla registrazione dell'ordine sull'apposito software gestionale.

8.4.4. VERIFICHE DEI PRODOTTI APPROVVIGIONATI

TP Italia ha predisposto che i responsabili d'acquisto effettuino verifiche alla ricezione dei prodotti approvvigionati con lo scopo di verificarne la rispondenza ai requisiti contrattuali. Il tipo e l'estensione della verifica dipendono dal prodotto approvvigionato e pertanto è esplicitato nelle procedure.

Inoltre, sono previste, per particolari esigenze e debitamente comunicate, verifiche esterne presso il fornitore con l'eventuale presenza del cliente stesso.

Per l'approvvigionamento di operatori, operatrici e supervisori la verifica è un processo di valutazione continuo e adeguatamente documentato.

² Per gli operatori, operatrici e supervisori del Contact Center la qualificazione è costituita dalle attività di reclutamento, selezione e formazione delle risorse, in processi adeguatamente documentati.

8.4.5. RICORSO A SUB-FORNITORI

Sulla base del contratto stipulato per uno specifico incarico è possibile affidare parte o tutto il processo di sviluppo di una campagna e/o la realizzazione del servizio a Fornitori appositamente qualificati. In questi casi la Direzione Commerciale e/o BUD raccoglie l'adesione del Cliente a svolgere i servizi per mezzo di sub-Fornitore e riporta nella ST le esigenze espresse dal Cliente definendo le modalità di controllo dei processi svolti presso il Fornitore.

- Tutte le attività sono oggetto di specifici monitoraggi pianificati ad hoc per assicurare uno standard di servizio al Cliente equiparabile a quanto TP offre direttamente con le proprie risorse e strutture. Tali modalità possono includere la trasmissione di procedure di lavoro (ad es. il Piano Qualità della campagna) al Fornitore per guidarne la commessa;
- Verifica della competenza del personale utilizzato dal Fornitore;
- Addestramento di TP al personale utilizzato dal sub-Fornitore;
- Impiego di Supervisori TP per il coordinamento ed il monitoraggio delle risorse messe a disposizione dal Fornitore;
- Verifica che il sub-Fornitore adotti le dovute misure in materia di sicurezza per la protezione dei dati trasferiti;
- Audit di TP sullo svolgimento delle attività fornite da parte terza;
- Verifica dei documenti di processo del Fornitore e/o approvazione dei Piani Qualità predisposti dal Fornitore;

8.5. PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI

TP Italia ha predisposto una procedura per la realizzazione delle campagne per:

- fornire un quadro d'insieme delle attività svolte nel Contact Center,
- descrivere i ruoli e le responsabilità dei vari attori,
- descrivere le attività di monitoraggio,
- descrivere le procedure di reazione alle anomalie (escalation).

8.5.1. CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI

Il processo di erogazione del servizio è pianificato e tenuto sotto controllo mediante:

- l'adeguatezza delle risorse in termini di personale qualificato/adeguato in relazione alle attività;
- adeguate procedure, istruzioni operative e piani della qualità contenenti:
 - le responsabilità,
 - la descrizione delle attività,
 - le modalità operative,
 - i parametri del processo di fornitura del servizio da tenere sotto controllo/monitorare,
 - i metodi di controllo adottati per il monitoraggio dei suddetti parametri,
 - i documenti da utilizzare e le modalità di redazione.

L'elenco complessivo delle campagne è gestito mediante apposito modulo Excel nonché tools interni. Le singole campagne prendono avvio da una pianificazione fatta dal BUD o referente Cliente, sulla scheda tecnica e comunicata via e-mail a tutte le persone coinvolte. Le fasi di lavoro descritte di seguito sono registrate sulla scheda tecnica e su appositi moduli per le fasi che necessitano di maggiori registrazioni al fine di tracciare le seguenti informazioni:

- Attività eseguite,
- Personale coinvolto in ciascuna attività,
- Tempi,
- Conformità di quanto eseguito con quanto definito in fase di pianificazione,
- Registrazione dei controlli eseguiti.

Le fasi in cui si svolge una campagna sono:

1. La predisposizione degli strumenti di lavorazione (a cura del referente Cliente delegato e dell'Area IT);
2. La pianificazione e il reclutamento delle risorse e dei fornitori necessari per la realizzazione delle campagne a cura

delle HR e dell'area Finance e Administration (per gli aspetti relativi ad acquisti);

3. Formazione prodotto alle risorse impegnate sul progetto (a cura delle HR e del Training Management e all'eventuale presenza del Cliente) con lo scopo di assicurarsi che non ci siano problemi di comprensione degli strumenti di rilevazione e fornire tutti i chiarimenti necessari;
4. Field in cui tutte le risorse impegnate sul progetto si attengono alle Istruzioni Operative predisposte o ai documenti di affidamento degli incarichi;
5. Archiviazione delle campagne a cura del referente Cliente delegato.

Nel **PG 8 9 - Progettazione ed Erogazione dei Servizi** sono inoltre descritti i tipi di controllo da effettuarsi nel caso di subappalto della commessa ad altro fornitore.

8.5.1.1. VALIDAZIONE DEI PROCESSI DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI

La validazione relativa all'erogazione del servizio permette all'organizzazione di dimostrare la capacità di conseguire i risultati pianificati raffrontandoli con quelli raggiunti. A seguito della fase di validazione della progettazione esecutiva, l'organizzazione ha previsto un monitoraggio quotidiano sull'erogazione del servizio, attraverso l'analisi delle performance Qualitative e Quantitative.

8.5.2. IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ

Tutte le fasi che portano all'erogazione del servizio sono identificate nei rispettivi documenti di pianificazione e nei documenti attestanti lo stato dei servizi pianificati che sono compilati a mano a mano che si svolgono le varie attività. Il sistema di rintracciabilità utilizzato è concepito per consentire il mantenimento nel tempo delle informazioni correlate al servizio fornito, grazie alle informazioni registrate e conservate così come sono state realizzate.

- In particolare, tale sistema di rintracciabilità è tale da consentire di risalire per ogni campagna i documenti di riferimento;
- Ai servizi erogati e i tempi;
- Al personale impiegato;
- Alla metodologia utilizzata;
- Agli script in tutte le revisioni;
- Alle liste dei nominativi utilizzate;
- Ai dati e documenti forniti dal cliente;
- Ai controlli effettuati;
- Ai risultati consegnati al Cliente.

8.5.3. PROPRIETÀ DEL CLIENTE

Qualora sia previsto contrattualmente, o emerga l'esigenza durante l'esecuzione del progetto, che alcuni documenti che contengono dati da utilizzare nel corso dell'esecuzione del progetto siano forniti dal Cliente è predisposto che i suddetti documenti:

- Siano correttamente identificati all'atto della loro presa in carico secondo quanto definito nelle relative procedure;
- Sia tempestivamente verificata la congruenza tra quanto consegnato e quanto previsto dal Contratto o dalle esigenze venutesi a determinare; laddove sussistano problemi (es. incompletezza, leggibilità, ecc.), occorre farne registrazione e notificazione via e-mail al Cliente;
- Siano archiviati e conservati a seconda del supporto su cui sono forniti (cartaceo, magnetico, ottico) secondo quanto dispongono le relative procedure;
- Nel caso in cui il documento fornito dal Cliente sia perso, danneggiato o reso inutilizzabile il referente intero incaricato dal BUD deve provvedere a informare per iscritto il Cliente.

I documenti che il Cliente eventualmente trasmette a TP Italia e che contengono dati da utilizzare nell'esecuzione del servizio sono: dati raccolti dal Cliente, script, elenchi di nominativi, materiale informativo.

8.5.4. PRESERVAZIONE - CONSERVAZIONE DEI PRODOTTI

In base al tipo di attività svolta da TP Italia, dove per prodotto si intende il servizio erogato, è stata posta sotto controllo e descritta nella **PG 8 9 - Progettazione ed Erogazione dei Servizi** e nella **IO 4 1 - Gestione documenti e registrazioni del Sistema Gestione Integrato Aziendale**.

I dati che TP Italia gestisce su supporto magnetico o ottico sono archiviati sul server di rete. I diversi sistemi di protezione, salvataggio e conservazione dei prodotti/dati/documenti sono descritti negli appositi documenti per la gestione informatica disponibili sull'intranet aziendale. Qualora sia prevista l'archiviazione e la conservazione di materiale cartaceo, questa è regolamentata nelle procedure relative.

8.6. TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE

TP Italia al fine di assicurare un corretto sistema di monitoraggio e misurazione, si avvale prevalentemente dei controlli Qualitativi e Quantitativi previsti sul servizio erogato attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, sviluppati e tarati in base ai requisiti del Cliente e obiettivi di servizio.

9. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

9.1. MONITORAGGIO, MISURAZIONI, ANALISI E VALUTAZIONE

Al fine di dimostrare la conformità dei prodotti, di assicurare la conformità del Sistema Gestione Integrato e di migliorarne l'efficacia, TP Italia ha individuato una serie di processi che includono le attività di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento.

Queste attività sono raggruppate nei seguenti punti di seguito esposti:

- Soddisfazione del cliente;
- Audit Interni;
- Monitoraggio e misurazione dei processi;
- Monitoraggio e misurazione dei prodotti;
- Monitoraggio degli impatti ambientali;
- Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi,
- Analisi dei dati;
- Miglioramento continuo;
- Azioni correttive;
- Monitoraggio obiettivi/indicatori da piano di miglioramento;
- Statistiche (infortuni, indicatori energetici e ambientali, KPI);
- Gestione delle emergenze;
- Stato di identificazione dei pericoli e valutazione/controllo dei relativi rischi.

9.1.1. GENERALE

L'orientamento di TP Italia verso le attività di monitoraggio e misurazione è molto elevato. Tutti i processi aziendali sono strutturati sulla base di attività di monitoraggi costanti, puntuali, dettagliati e condivisi. Alla base di ogni processo, soprattutto quelli produttivi e di erogazione dei servizi, c'è la valutazione delle performance Qualitative e Quantitative.

9.1.2. SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

TP Italia effettua in maniera continuativa un'indagine sulla soddisfazione del Cliente che consiste in una ricerca di Customer Satisfaction condotta sull'intero universo dei Clienti e avente il fine di monitorare, verificare e misurare il giudizio percepito da ogni Cliente sulla fornitura globale e sui singoli aspetti di lavorazione e di comunicazione (soddisfazione totale e puntuale).

Accanto a questa rilevazione formale, vi è un monitoraggio continuo del livello di soddisfazione del Cliente svolto dalla Operation Manager di riferimento in sede di condivisione quotidiana della reportistica di campagna.

L'indagine è gestita secondo quanto indicato nell'apposita sezione del **PG 8 9 - Progettazione ed Erogazione dei Servizi**.

L'indagine (rilevazione e analisi) viene commissionata a livello corporate ed affidata ad un istituto di ricerche specializzato, mentre i risultati sono discussi dalla Direzione nel corso del Riesame, al fine di fissare obiettivi per il periodo successivo e stabilire le azioni migliorative.

9.1.3. ANALISI E VALUTAZIONE

Al fine di dimostrare l'idoneità dei processi ad ottenere i risultati prefissati, TP Italia ha definito e realizza un sistema di analisi che prevede:

- Un sistema di reporting periodico su alcuni indicatori particolari (performance campagne, rispetto SLA, andamento economico aziendale, andamento infortunistico, andamento dei KPI collegati alla parità di genere, etc.);
- Una serie di indicatori speciali e relativi obiettivi definiti e analizzati nel corso dei Riesami della Direzione.

La misurazione periodica prevede:

- La definizione degli obiettivi del processo;
- L'individuazione delle variabili e dei fattori chiave che influenzano il processo ed il suo risultato;
- La definizione di valori di riferimento e/o le condizioni per lo svolgimento del processo, nonché le tolleranze ammesse;
- Il monitoraggio di questi valori e/o condizioni;
- L'intervento sul processo qualora questi valori e/o condizioni subiscano degli scostamenti rispetto al previsto o si presentino altre condizioni ritenute indesiderabili.

TP Italia ha individuato le fasi del processo produttivo ove occorre effettuare i controlli, nonché i criteri di accettazione per ogni fase. I risultati dei controlli effettuati sono sempre registrati al fine di dimostrare la conformità ai requisiti applicabili.

La registrazione dei controlli ne implica la positività dell'esito e quindi l'autorizzazione ad effettuare la fase successiva di lavorazione.

TP Italia, inoltre, al fine di dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema Gestione Integrato, la conformità legislativa e identificare le opportunità di miglioramento, analizza i dati relativi ai seguenti argomenti:

- Indagine sulla soddisfazione del cliente;
- Indagini sulla soddisfazione del personale;
- Analisi del prodotto fornito al Cliente;
- Analisi dell'efficienza del Sistema Gestione Integrato;
- Analisi di efficienza, caratteristiche e tendenze dei processi;
- Analisi indici infortunistici;
- Analisi economica e finanziaria;
- Analisi degli indicatori legati alla Parità di Genere;
- Analisi degli indicatori compliance
- Gestione dei fornitori.

Il Responsabile delle analisi è Head of L&C. Tali elaborazioni sono presentate alla Direzione e sono analizzate nel corso delle riunioni di Riesame (alcuni punti possono essere analizzati nelle altre riunioni pianificate) per fissare i traguardi cui tendere nel periodo successivo e le azioni migliorative.

9.2. AUDIT

9.2.1. AUDIT INTERNI

Gli Audit interni sono rivolti a determinare l'adeguatezza della struttura organizzativa, l'idoneità delle procedure adottate, delle risorse umane, dei processi, delle modalità di gestione della documentazione, nonché la conformità ai requisiti cogenti applicabili e di tutto quanto la Direzione ritenga opportuno tenere sotto controllo per garantire il rispetto e l'efficienza del Sistema di Gestione adottato.

Inoltre, gli Audit hanno lo scopo di fornire alla Direzione gli elementi di conoscenza e di valutazione dello stato del Sistema.

Le modalità e le responsabilità per la realizzazione degli Audit sono descritte nella **IO 9 2 – Audit Program**. I punti salienti sono:

La pianificazione annuale viene fatta a cura del dipartimento L&C su apposito documento interno gestito come indicato nel capitolo 4.2. Il programma annuale degli Audit deve rispettare le seguenti condizioni:

- Almeno 1 Audit l'anno per monitorare il livello di conformità agli standard ISO, alla compliance, verificando tutti i processi aziendali, i requisiti cogenti e tutte le strutture coinvolte;
- Almeno 1 Audit l'anno per monitorare il livello di conformità alle disposizioni in materia di Privacy (Normativa GDPR);

Possono essere realizzati degli Audit supplementari ogni volta si verifica una delle situazioni seguenti:

- Revisione generale della procedura relativa ad una determinata attività;
- Variazione significativa nella Direzione dell'Organizzazione;
- Variazione della politica tecnica e/o della tecnologia utilizzata;
- Richiesta da parte dell'Organismo di Certificazione, dalla Direzione o dal Gruppo;

Per ogni Audit viene definito un gruppo di verifica composto da un responsabile e almeno un auditor.

La conduzione degli Audit include sempre una riunione preliminare, l'analisi della conformità sulla base di check list adeguatamente predisposte e una riunione finale.

L'esito dell'Audit viene registrato su un rapporto e portato a conoscenza della Direzione e delle funzioni verificate, le quali, a seguito di non conformità rilevate, danno attuazione alle relative azioni correttive.

9.2.2.AUDIT ESTERNI

Su base annuale⁽³⁾, l'azienda viene sottoposta a verifiche Ispettive esterne.

La pianificazione annuale viene tracciato nell'**All 9 1 – Audit Plan** (↗) e classificata come "Audit Esterni". Possono essere condotti dai nostri Committenti, da aziende incaricate dai nostri Committenti, dai Consulenti, da Enti di Certificazione e dal Gruppo.

Gli Audit Esterni hanno lo scopo di verificare l'applicazione ed il mantenimento di Standard adottati internamente e/o previsti dalla legge.

I dettagli sono indicati nella **IO 9 1 – Audit Program**.

9.3. RIESAME DI DIREZIONE

9.3.1.GENERALITÀ

L'Organizzazione determina, raccoglie ed analizza tutti i dati appropriati per dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del MGI e per valutare dove possa essere realizzato il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema stesso.

L'analisi dei dati in particolare fornisce informazioni relative a:

- Conformità ai requisiti dei processi indicati nel presente Manuale (e nei documenti in esso richiamati) e dei lavori e servizi;
- Soddisfazione del Cliente e degli Stakeholders;
- Efficacia del Manuale di Gestione Integrato, del Modello 231 e della pianificazione e delle azioni per affrontare rischi e opportunità;
- Fornitori e Stakeholders in genere;
- Caratteristiche e tendenze dei processi e dei servizi, compreso opportunità per azioni correttive.

³ La cadenza ed organizzazione degli audit esterni può variare in base al tipo di audit.

Il Riesame della Direzione avviene mediante una riunione convocata dall'Alta Direzione a cui partecipano la Direzione stessa e le altre funzioni convocate.

9.3.2.INPUT AL RIESAME DI DIREZIONE

Gli argomenti affrontati almeno una volta l'anno nelle riunioni di Riesame sono:

- Risultati Audit interni e delle verifiche e vigilanze e controlli esterni, comprese le Verbalizzazioni e segnalazioni dell'ODV;
- Valutazioni riferibili a variazioni di perimetro di compliance;
- L'analisi della Clientela: soddisfazione, fedeltà e redditività;
- Il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- L'analisi della performance di ogni processo e l'adeguamento dei relativi obiettivi;
- Il sistema di monitoraggio dei processi (indicatori, cadenza e strumenti di misura);
- Le tipologie di non conformità riscontrate e le relative soluzioni;
- Le azioni correttive intraprese;
- L'adeguatezza della struttura e delle risorse umane;
- Lo stato delle azioni derivanti dai precedenti riesami di direzione;
- Conferma o modifica della politica integrata, del Codice Etico;
- Conferme o modificazioni delle valutazioni rischi e opportunità aziendali;
- Comunicazioni pertinenti con le parti interessate.

9.3.3.OUTPUT DEL RIESAME DI DIREZIONE

Gli elementi in uscita dal riesame di direzione comprendono ogni decisione ed azione relative:

- Al miglioramento dell'efficacia del sistema e dei relativi processi, anche in riferimento alle Compliance applicabile e vigente;
- Al miglioramento dei servizi, dei relativi processi ed attività, in relazione ai requisiti del Cliente;
- Alle esigenze di risorse
- Alla definizione degli obiettivi e dei traguardi, in coerenza con gli Standard applicati.

10. MIGLIORAMENTO

10.1. GENERALE

TP Italia determina le opportunità di miglioramento e attua azioni al fine di soddisfare i requisiti di COMPLIANCE, quello di sicurezza informatica, sicurezza dei dati, nonché requisiti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, alla qualità, all'ambiente e alla parità di genere accrescendone la soddisfazione del cliente e della forza lavoro attraverso:

- Mantenimento e miglioramento dei processi, dei lavori e dei servizi;
- Correzione, prevenzione, riduzione degli effetti indesiderati;
- Miglioramento delle prestazioni e dell'efficacia del MGI.

10.2. NON CONFORMITA' E AZIONI CORRETTIVE

TP Italia ha definito nel **MOp 9 1 – Legal & Compliance** tutte le misure atte ad assicurare che i prodotti non conformi siano identificati e tenuti sotto controllo. Nonché ad assicurare l'eliminazione delle cause che generano Non Conformità al fine di prevenire il loro ripetersi.

Costituiscono Non Conformità:

- Gli scostamenti rispetto alle caratteristiche del prodotto/servizio fornito al Cliente (non conformità di prodotto/servizio);
- Gli scostamenti rispetto alle prescrizioni del Sistema Gestione Integrato (non conformità di sistema e di conformità normativa);
- Gli scostamenti dalle caratteristiche dei prodotti/servizi acquistati, rispetto a quanto concordato (non conformità del Fornitore).

Origine delle Non Conformità. Una situazione non conforme è determinata da:

- Deviazioni dalle prescrizioni contrattuali o da normative applicabili;
- Stesura inadeguata della documentazione tecnica e di qualità;
- Svolgimento, da parte del personale, di attività in contrasto con le procedure aziendali;
- Ogni altra condizione che può pregiudicare gli obiettivi prefissati.

Le non conformità ripetitive generano un’azione correttiva in quanto evidenziano una mancanza del Sistema che può così essere eliminata.

Gestione delle Non Conformità. Chiunque nell’Organizzazione rilevi una Non Conformità, è tenuto a segnalarla al proprio Responsabile che a sua volta la comunica al Dipartimento L&C che provvede a registrarla sull’apposito rapporto e a curare l’analisi del problema al fine di definire la risoluzione della Non Conformità stessa. La risoluzione spetta al Responsabile della funzione interessata alla Non Conformità, mentre la verifica dell’esito della risoluzione spetta al Dipartimento L&C. Documenti o prodotti non conformi sono opportunamente segregati per impedirne l’utilizzazione.

- Il trattamento del prodotto/servizio non conforme può comportare il ripristino delle condizioni di conformità ai requisiti specificati;
- L’accettazione così com’è con richiesta di deroga al Cliente quando previsto;
- Lo scarto;
- La restituzione al Fornitore.

Documenti modificati o rilavorati per essere riportati in condizioni di conformità, sono nuovamente sottoposti al controllo previsto per il documento o servizio originale.

Le Non Conformità sono periodicamente analizzate dal Dipartimento L&C e al fine di identificare cause e responsabilità ricorrenti e attivare quindi apposite azioni correttive.

Reclami dei Clienti. I reclami dei Clienti pervenuti a TP Italia sono sempre gestiti come Non Conformità e trattati secondo l’iter descritto, facendo seguire alla risoluzione della Non Conformità l’appropriata azione correttiva.

L&C individua le cause che hanno determinato una Non Conformità (ad es. analizzando i dati che sono ricavati dai rapporti di Non Conformità), e definisce, in accordo con i responsabili interessati, l’Azione Correttiva, i tempi di attuazione e la funzione responsabile dell’attuazione, registrandoli su un apposito modulo.

La verifica dell’efficacia dell’Azione Correttiva viene eseguita e registrata dal dipartimento L&C. Quando l’esito di un’Azione Correttiva determina la necessità di eseguire modifiche alla documentazione di riferimento, tali modifiche vengono attuate e documentate secondo quanto previsto nel capitolo 4 del presente manuale.

10.3. MIGLIORAMENTO CONTINUO

L’Organizzazione, nel pieno rispetto del proprio perimetro di Compliance, si impegna a migliorare in continuo l’efficacia del suo Sistema di Gestione, utilizzando il Codice Etico e il Codice Disciplinare, la Politica Integrata e le procedure e i controlli introdotti per la minimizzazione dei rischi e il raggiungimento dei traguardi e gli obiettivi. TP Italia, inoltre, effettua con cadenza periodica Audit interni in tutte le unità produttive e tutti i processi in essere ed analizza i dati provenienti da tutte le fonti possibili per stabilire azioni di miglioramento.