

# MANUALE DELLA QUALITÀ

## CONFSERVIZI VENETO E PLUS SERVICES SRL



## INDEX

### 1. Introduzione

- 1.1 Premessa
- 1.2 Scopo e campo di applicazione
- 1.3 Vision e mission
- 1.4 Codice etico
- 1.5 Modello di comportamento professionale

### 2. Modello organizzativo Confservizi e Plus Services

- 2.1 La struttura e gli organi societari
- 2.2 La struttura organizzativa interna
- 2.3 La struttura organizzativa esterna

### 3. Il sistema e la gestione dei nuovi processi interni

- 3.1 Premessa
- 3.2 Direttore
- 3.3 Area Coordinamento e Ricerca e Sviluppo
- 3.4 Area Amministrativa
  - 3.4.1 Compliance
- 3.5 Area Commerciale
  - 3.5.1 Unit Security
  - 3.5.2 Unit Innovation Technology
  - 3.5.3 Offerta Formativa
  - 3.5.4 Organizzazione commerciale
- 3.6 Area Academy
  - 3.6.1 Segreteria e organizzazione UniNettuno
- 3.7 Area Comunicazione
  - 3.7.1 Ufficio Stampa
  - 3.7.2 Marketing

### 4. Gestione delle risorse interne

- 4.1 Risorse umane
- 4.2 Ambiente di lavoro

### 5. Il sistema e la gestione dei nuovi processi esterni

- 5.1 Partner e figure professionali
- 5.2 Attività e responsabilità del consulente esterno
- 5.3 Attività e responsabilità del progettista esterno
- 5.4 Attività e responsabilità dell'installatore esterno
- 5.5 Attività e responsabilità del back office del partner
- 5.6 Attività compliance

### 6. Misurazione, analisi e miglioramento

- 6.1 Monitoraggi e misurazioni
  - 6.1.1 Soddisfazione del cliente
  - 6.1.2 Verifiche interne di qualità
- 6.2 Analisi dei dati
- 6.3 Miglioramento
  - 6.3.1 Progetto Go For It
  - 6.3.2 Azioni correttive
  - 6.3.3 Azioni preventive

### 7. Investimenti e sostenibilità

- 7.1 Investimenti
  - 7.1.1 Welfare aziendale e provvigioni
  - 7.1.2 Formazione
  - 7.1.3 Eventi
  - 7.1.4 Social Network
- 7.2 Sostenibilità

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Premessa

Confservizi Veneto (**CSV**) e la sua partecipata (al 100%) Plus Services srl (**PS**), vogliono migliorare continuamente i servizi forniti ai propri associati, ai dipendenti degli associati e alla clientela privata (Business, micro business e residenziale) e per raggiungere tale obiettivo considerano la propria organizzazione il miglior laboratorio per sviluppare ancor di più la cultura:

- » della pro-attività,
- » del cambiamento come opportunità,
- » del lavoro di squadra,

per attuare nel quotidiano i propri valori e il proprio stile.

Ogni dipendente e collaboratore di **CSV e PS** si relaziona col proprio collega come fosse un cliente “interno” perché questo “allenamento” continuo permette di entrare in contatto con i clienti “esterni” nel migliore dei modi erogando così agli interessati dei servizi di eccellenza e ottenendo di conseguenza gli obiettivi pianificati.

### 1.2 Scopo e campo di applicazione

**CSV e PS** ritengono importante realizzare un manuale di qualità per definire i propri valori, i processi organizzativi, il “chi fa che cosa”, le azioni correttive e quelle di miglioramento per ottenere quanto descritto nella premessa.

### 1.3 Vision e mission

La **Vision** di **CSV e PS** consiste nel migliorare le proprie performance in termini di risultati raggiungendo obiettivi di eccellenza e puntando su un'organizzazione sempre più efficace grazie al contributo fondamentale dei dipendenti e dei collaboratori facilitati a condividere e generare progetti nell'ambito della sicurezza urbana, dell'innovation technology, della formazione, della consulenza e della ricerca e sviluppo per offrire dei servizi e prodotti innovativi e di qualità ai propri associati e per altri mercati di riferimento.

La **mission** è quella di saper leggere le esigenze e i bisogni dei propri associati, del mercato business e di quello residenziale per offrire delle soluzioni negli ambiti di competenza che siano capaci di soddisfare le loro aspettative.

Per ottenere tali risultati sfidanti vogliamo migliorare ancor di più:

- » Il **controllo della Qualità** dei processi organizzativi interni ed esterni per ridurre i costi migliorando l'efficienza e l'efficacia dell'agire professionale, individuale e di team;
- » L'**assicurazione della Qualità** dei processi interni ed esterni per fare prevenzione durante la realizzazione di una strategia commerciale e amministrativa aumentando così le probabilità di successo in fase realizzativa di un business plan;
- » La **gestione della Qualità** dei processi organizzativi interni ed esterni per aumentare i profitti;
- » La **gestione totale della Qualità** per migliorare la motivazione di ogni dipendente e collaboratore per essere tutti orientati al raggiungimento dell'obiettivo comune: fidelizzare e aumentare la soddisfazione degli associati e dei clienti del mercato business e residenziale.

### 1.4 Codice etico

**CSV e PS** si sono dotate di un codice etico per evidenziare i valori, lo stile, il modo di lavorare dei propri dipendenti e dei propri collaboratori affinché sia noto agli associati e ai clienti in generale, la trasparenza con cui il team di CSV e PS opera per fornire loro dei servizi di qualità.

Il codice etico è allegato al manuale della qualità ed è suddiviso nelle seguenti sezioni:

- » Principi e indirizzi generali
- » Rapporti con i dipendenti e i collaboratori
- » Rapporti con gli associati
- » Rapporti con i fornitori e i partner
- » Rapporti con i clienti
- » Rapporti con il territorio
- » Organizzazione e attuazione del codice

## 1.5 Modello di comportamento professionale

CSV e PS hanno condiviso con i propri dipendenti e collaboratori un **Modello di Comportamento Professionale (MCP)** per far acquisire ad ogni componente del team degli schemi di pensiero, di convinzioni, di linguaggio e di agire comune per erogare servizi di qualità ai propri associati e ai clienti del mercato business e residenziale.

Di seguito la tabella con le caratteristiche valoriali e comportamentali del **MCP**:

INDIVIDUAL GOAL (consapevolezza delle proprie capacità)	ACTION FOR GOAL (capacità di utilizzare al meglio le proprie capacità)	OFFICE GOAL (capacità di fare squadra)
LEADERSHIP E ATTACCAMENTO BRAND AZIENDALE	PROATTIVITÀ E AUTOEFFICACIA	CONDIVISIONE CASI DI SUCCESSO
REATTIVITÀ	ASSERTIVITÀ	MOTIVARSI/MOTIVARE E RESPONSABILIZZARE I COLLEGHI
CAMBIAMENTO = OPPORTUNITÀ	EMPATIA	FAVORIRE LE RELAZIONI
CREATIVITÀ E CAPACITÀ INNOVATIVA	COMUNICAZIONE EFFICACE	CONFRONTO COSTRUTTIVO FRA COLLEGHI
RESPONSABILITÀ	ASCOLTO ATTIVO	APPRENDIMENTO
AUTOSTIMA (controllo emotivo, controllo stress, esprimere al meglio le potenzialità)	COMPRENDERE ED INGAGGIARE IN TEMPI RAPIDI GLI OBIETTIVI AZIENDALI	RICONOSCIMENTO

Il **MCP** è stato realizzato sfruttando il know how interno per introdurre nella nostra realtà organizzativa dei cambiamenti professionali significativi che contribuiscono a migliorare le performance professionali e commerciali.

## 2. MODELLO ORGANIZZATIVO DI CONF SERVIZI E PLUS SERVICES

### 2.1 La struttura e gli organi societari



**Presidente**

Massimo Bettarello (ATV Srl)



**Vice Presidente**

Cesare Pillon (Acegas Aps Amga SpA)

### CONSIGLIO DIRETTIVO:



**Alessandro Bonet**

(Piave Servizi Srl)



**Andrea Miglioranzi**

(Amia SpA)



**Giacomo Colladon**

(Mobilità di Marca SpA)



**Andrea Razzini**

(Gruppo Veritas SpA)



**Michele Croce**

(AgsM Verona SpA)



**Umberto Rovini**

(SVT Srl)



**Domenico Dal Cero**

(Acque Veronesi SpA)



**Andrea Sardelli**

(Veronamercato SpA)



**Ivano Gibin**

(Ecoambiente Srl)



**Luca Scalabrin**

(Actv SpA)



**Umberto Lago**

(AIM SpA)



**Fabio Turchetto**

(Atvo SpA)



**Andrea Levorato**

(Etra SpA)



**Da nominare**

(Centro Veneto Servizi SpA)



**Carlo Lovato**

(Ava Srl)

## GIUNTA ESECUTIVA:

**Presidente:** Massimo Bettarello

**Vice Presidente:** Cesare Pillon

**Coordinatore settore TPL:** Luca Scalabrin

**Coord. settore Ambiente:** Andrea Miglioranzi

**Coord. settori Gas ed Energia:** da nominare

**Coord. settore Ciclo Integrato dell'Acqua:** Andrea Levorato



**Revisore Unico**  
Lamberto Toscani



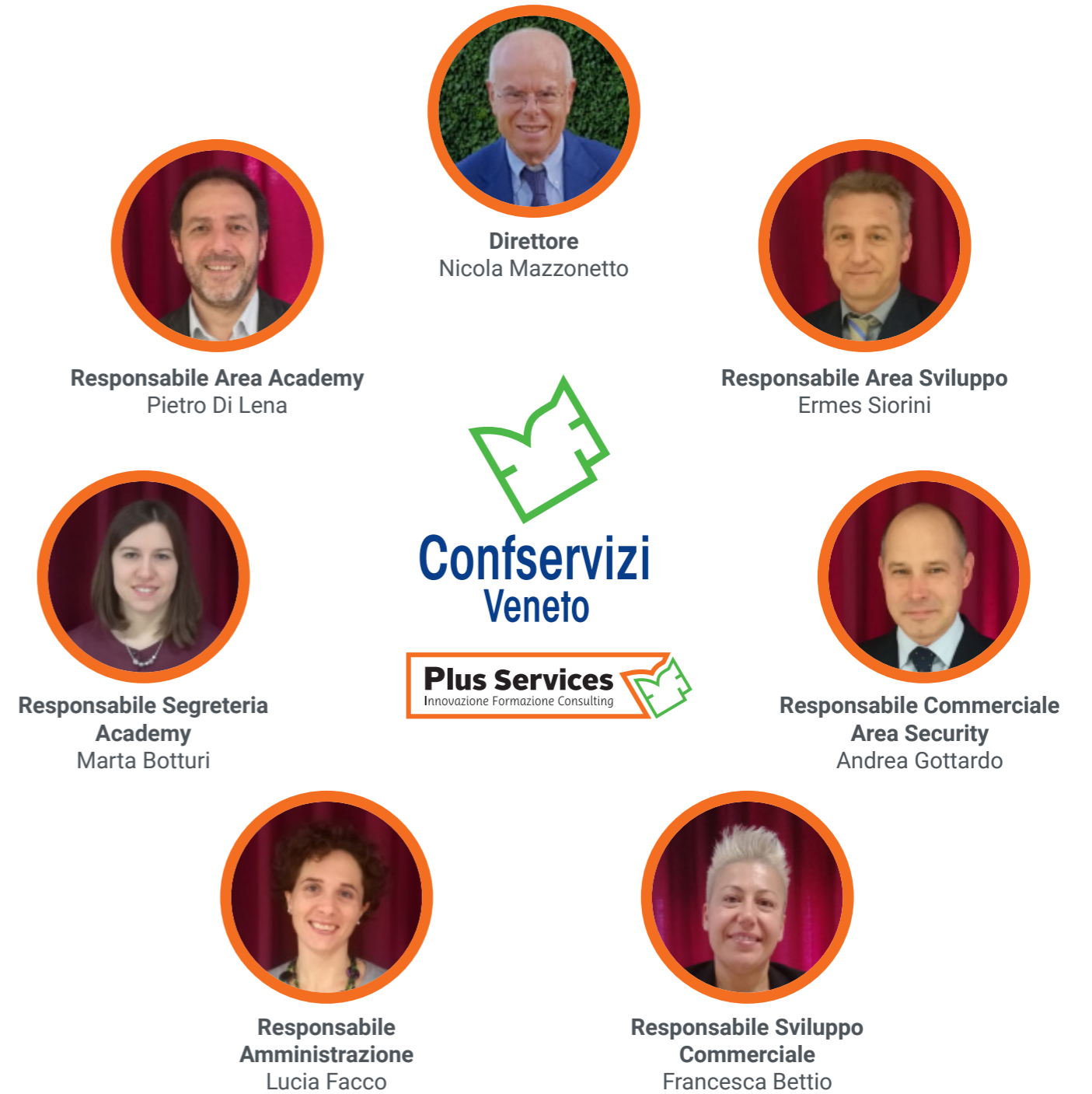
**Direttore**  
Nicola Mazzonetto

## 2.2 La struttura organizzativa interna

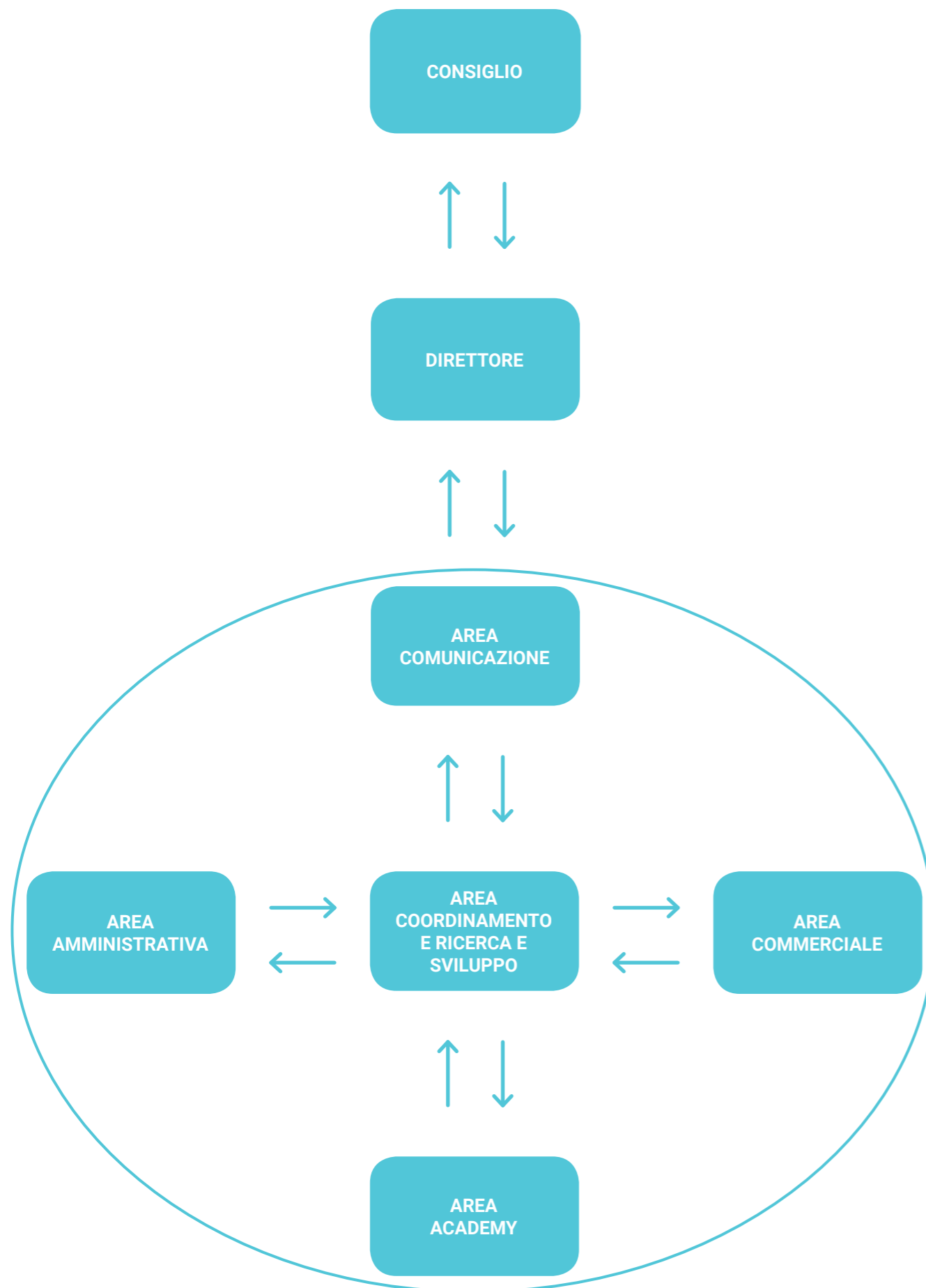
Per quanto concerne la struttura organizzativa interna di CSV e PS si evidenzia quanto segue:

- » l'organigramma di Confservizi/Plus Services,
- » i processi organizzativi di Confservizi/Plus Services,
- » i valori che guidano l'agire quotidiano di ogni professionista che collabora con Confservizi/Plus Services.

Schema che riassume l'organigramma di CSV/PS:



Di seguito uno schema che riassume l'organizzazione di CSV/PS:



L'organizzazione di CSV e PS mette in comunicazione le varie aree con quella di ricerca e sviluppo per:

- » favorire e facilitare dei team di lavoro per realizzare dei progetti rispettosi dei criteri di efficacia e di efficienza sia in termini di tempo impiegato, di progettazione sia di realizzazione e di qualità verso il cliente;
- » favorire la condivisione di idee, di casi di successo e lo sviluppo della cultura del lavoro di squadra "flessibile": a seconda del progetto si mettono insieme vari e diversi know how interni ed esterni all'organizzazione;
- » sviluppare la responsabilità e il governo dei processi che realizzano i servizi/prodotti al cliente;
- » incentivare la job rotation affinché il personale possa crescere e apprendere le competenze di altre aree organizzative.

Ogni area organizzativa ha una sua "sub-area" che sarà di seguito evidenziata.

Il Direttore di CSV e PS con tale organizzazione ha una visione organizzativa generale e una specifica inserendosi nei singoli team di lavoro progettuali che possono nascere durante il corso dell'anno lavorativo.

In questi anni e con un'accelerazione ulteriore negli ultimi mesi con l'inserimento di nuove figure professionali, CSV e PS hanno continuato il processo di cambiamento organizzativo e commerciale per fornire ai propri associati e ai propri clienti dei servizi sempre più orientati a soddisfare le loro aspettative, grazie ad un'ottima combinazione tra tradizione, innovazione e qualità.

CSV e PS ritengono che la risorsa migliore sia quella umana e per questo gli investimenti su tale fronte e nel rispetto della sostenibilità dell'associazione, sono fondamentali per avere in squadra i migliori know how per realizzare dei miglioramenti organizzativi al fine di aumentare le performance professionali e la qualità di quanto offerto ai propri associati e ai propri clienti.

**CSV e PS per rendere più efficiente la propria macchina organizzativa e migliorare i servizi/prodotti erogati cosa hanno fatto?**

Abbiamo:

- » migliorato i processi organizzativi interni;
- » migliorato i sistemi informatici (CRM);
- » sviluppato ancor di più il gioco di squadra e migliorato l'espletamento di attività che richiedono la collaborazione di partner/collaboratori esterni;
- » ridotto i tempi di espletamento delle pratiche amministrative grazie agli investimenti informatici;
- » introdotto nuove figure professionali;
- » ulteriormente migliorato l'ambiente di lavoro.



### Come abbiamo ridotto i costi e aumentato la produttività?

- » Il manuale della qualità “fotografa” ogni attività professionale individuale e di team svolta all’interno di **CSV** e **PS**. I risultati ottenuti ci hanno permesso di rendere più efficienti taluni processi organizzativi migliorando così la qualità dei servizi erogati e riducendo i tempi di espletamento degli stessi;
- » le performance in ambito amministrativo, commerciale e formativo sono migliorate grazie alla digitalizzazione dei sistemi informatici che consentono di ottimizzare i tempi e i costi e la qualità dei servizi erogati ai clienti, con l’uso del CRM;
- » la riduzione dei tempi amministrativi ci ha permesso di utilizzare il “tempo guadagnato” in attività di core business come la pre-vendita, il supporto vendita, l’help desk, il post-vendita e il back office in ambito commerciale;
- » i nostri dipendenti e i nostri collaboratori sono il motore del nostro successo e per questo abbiamo introdotto delle novità per migliorare ancora di più il clima di lavoro come evidenziato nella sezione del manuale “Risorse Umane”.

### Perché abbiamo deciso di intraprendere questo percorso di cambiamento e di miglioramento continuo?

Perché il mercato attuale è in continuo cambiamento e si rimane leader se si capiscono certe dinamiche anticipando i bisogni e le esigenze dei nostri associati e dei nostri clienti. Per **CSV** e **PS** investire nel personale e nei collaboratori esterni è indice di successo per generare presso la nostra struttura un HUB di ricerca e sviluppo al fine di realizzare, in sinergia con i nostri associati, dei progetti innovativi per migliorare l’organizzazione e il loro business.

### Quando attuare queste politiche di cambiamento?

**CSV** e **PS** stanno attuando da diversi mesi la politica del cambiamento e della cultura del miglioramento continuo che si è ulteriormente concretizzata con l’attuazione di alcuni progetti/laboratori interni per testare la modalità migliore per proporci sia dal punto di vista professionale sia da quello dei servizi/prodotti ai nostri associati e ai clienti business e residenziali.

### Il monitoraggio è importante per CSV e PS?

Per migliorare le performance dei propri dipendenti, dei collaboratori esterni e dei partner e la qualità dei processi organizzativi per guadagnarci in produttività e in efficienza ed efficacia è fondamentale conoscere quanto accade nella propria organizzazione. Per questo motivo sono stati attivati degli strumenti di monitoraggio per raccogliere utili informazioni e pianificare di seguito delle azioni preventive, correttive e di miglioramento continuo. Per ottenere queste utili informazioni utilizziamo i sistemi informatici, (CRM) ed altre procedure aziendali e solo sulla base di dati oggettivi sono attuate le azioni prima descritte.

### Il feedback è utile per CSV e PS?

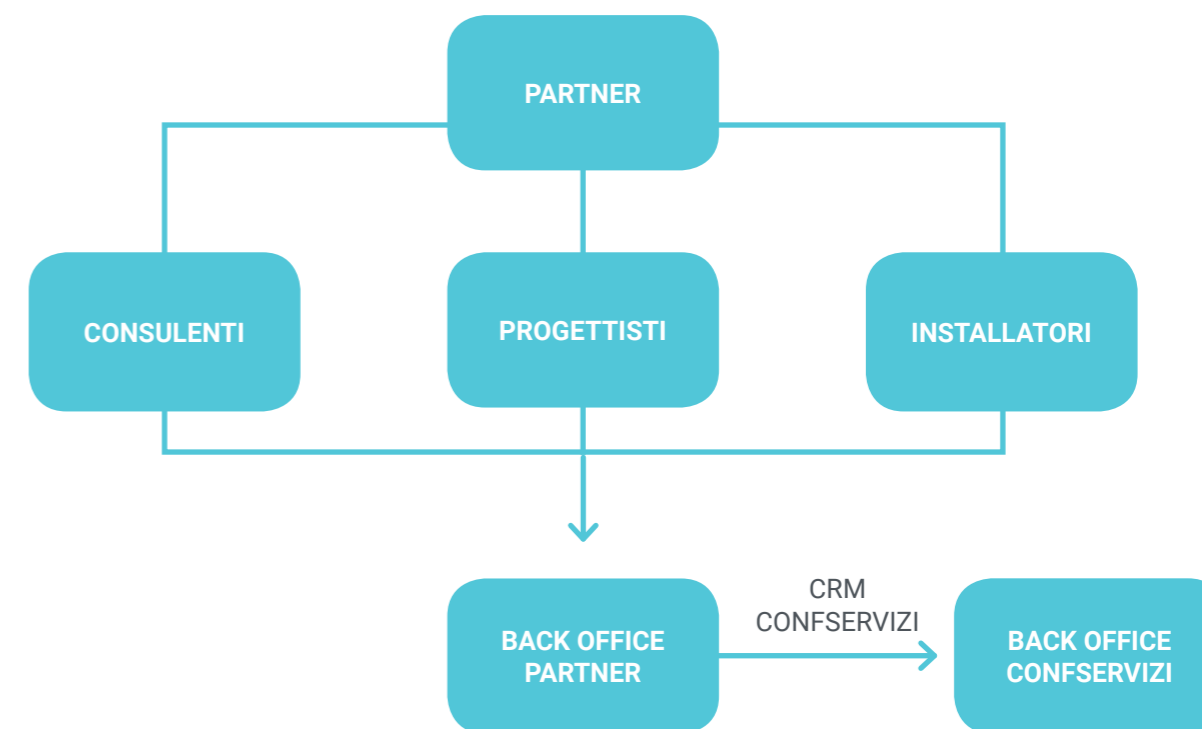
Perché un’idea abbia successo deve essere condivisa e attuata da ogni dipendente, collaboratore e partner che fa parte della nostra squadra o perché coinvolto nella realizzazione di un progetto

o nell’erogazione di un servizio/prodotto. Per questo motivo ogni lunedì i dipendenti e il direttore hanno istituzionalizzato un briefing aziendale per verificare se gli indicatori di qualità che abbiamo deciso insieme e gli obiettivi assegnati ad ogni componente il team di **CSV** e **PS** sono in fase di realizzazione e di raggiungimento. Il feedback facilita la diffusione di una migliore cultura di squadra e agevola la produzione di idee per creare insieme un’azione correttiva o di miglioramento per rispettare gli obiettivi assegnati. Gli impegni presi durante tale incontro sono verbalizzati e inseriti nell’apposita sezione del nostro CRM in modo tale che dette informazioni siano accessibili ad ogni collaboratore aumentandone così la consapevolezza e la responsabilità di attuare quanto deciso durante il briefing/brainstorming settimanale.

## 2.3 La struttura organizzativa esterna

**CSV** e **PS** si avvalgono di partner e consulenti esterni per realizzare progetti, erogare servizi e consegnare e installare dei dispositivi di Sicurezza o di Innovation Technology presso le sedi dei nostri associati/clienti. Detti partner selezionati da **CSV** e **PS** e rispettosi di quanto riportato nel nostro manuale di qualità e che sottoscrivono, dialogano con la nostra struttura organizzativa interfacciandosi col nostro CRM garantendo così dei processi di comunicazione e di erogazione dei servizi in linea con i nostri parametri di qualità.

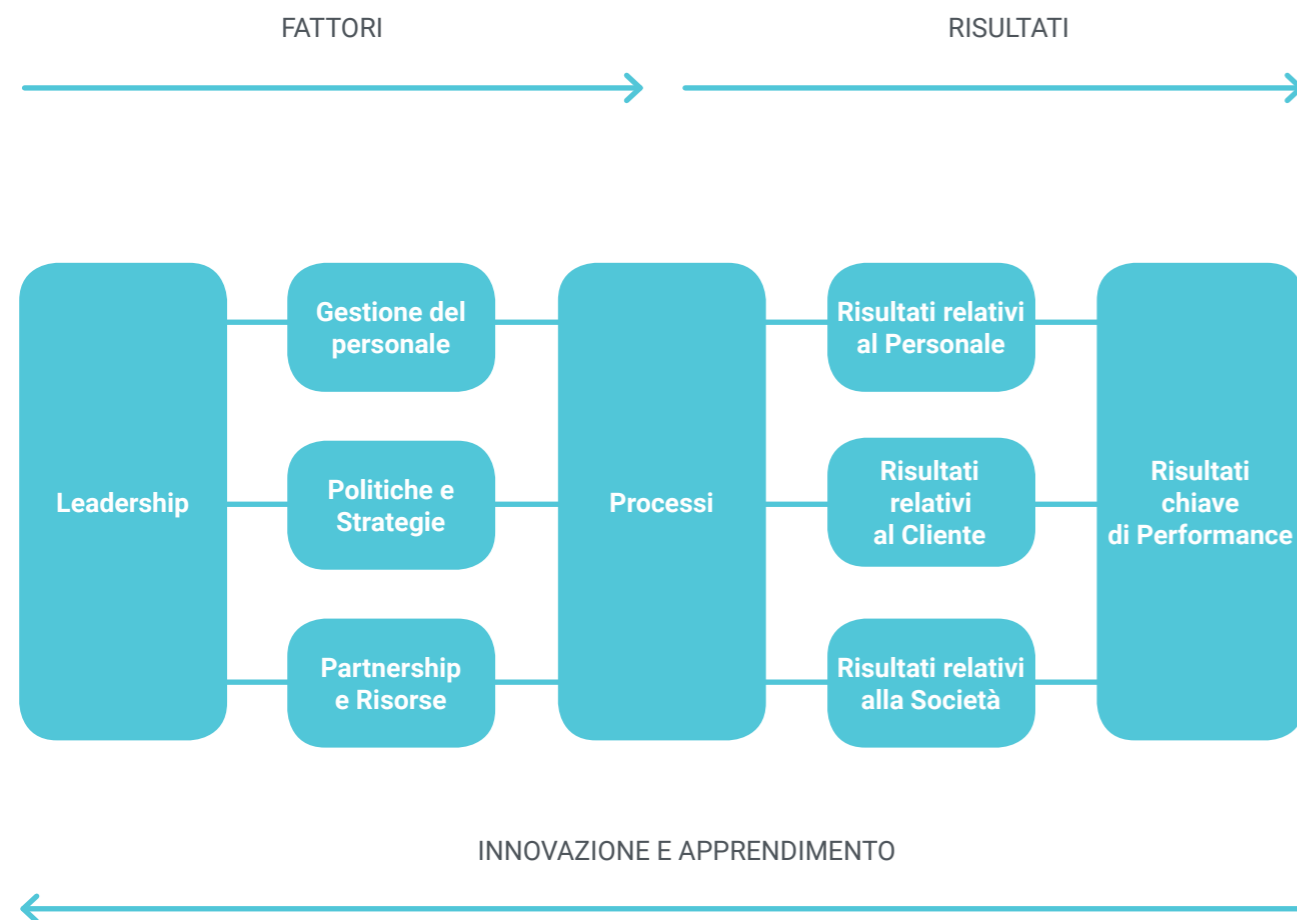
Di seguito la struttura organizzativa:



### 3. IL SISTEMA E LA GESTIONE DEI PROCESSI INTERNI

#### 3.1 Premessa

CSV e PS sono orientate a ottenere dei risultati di eccellenza e a tal proposito per migliorare il sistema e la gestione dei processi prendono come riferimento il sistema di qualità EFQM:



Le aree che **CSV e PS** desiderano migliorare ancor di più nel tempo per raggiungere dei risultati di eccellenza sono le seguenti:

- » **Leadership** interna e nel mercato di riferimento;
- » **Gestione del personale** perché i risultati di eccellenza sono possibili mettendo nelle condizioni i dipendenti di dare il meglio di sé;
- » Miglioramento ed innovazione perché **CSV e PS** desiderano diventare un **HUB di ricerca e sviluppo del Veneto** nell'ambito della Sicurezza Urbana, del Risparmio Energetico, dell'Innovazione Tecnologica e della Formazione aziendale;
- » **Sviluppo di partnership** e risorse per mettere insieme i migliori know how e generare così delle soluzioni innovative per i mercati di riferimento;
- » Processi informatizzati col CRM per migliorare il **controllo e la qualità** dei servizi/prodotti erogati ai clienti;
- » Sviluppo e coinvolgimento **del personale** perché al centro dell'organizzazione per CSV e PS c'è la persona;
- » **Attenzione al cliente** tramite politiche che consentono di generare dei servizi di qualità per accompagnare il cliente in ogni fase dell'erogazione del servizio/prodotto e nel facilitarlo tramite la tecnologia a verificare in totale autonomia l'avanzamento della sua richiesta con la politica della trasparenza del processo realizzativo. Utilizzo di help desk innovativi per facilitare la relazione tra cliente e **CSV e PS**;
- » **Responsabilità sociale** di CSV e PS tramite attività di sponsorship con enti locali e associazioni;
- » **Risultati chiave** di performance che sono ottenuti tramite dei processi organizzativi capaci di verificare le performance dell'organizzazione, di ogni area organizzativa e di ogni ruolo professionale di **CSV e PS**.



### 3.2 Direttore

- » Il responsabile dell'organizzazione di **CSV e PS** è il **Direttore** che nell'espletamento delle sue funzioni svolge le seguenti attività:
- » Tiene costanti rapporti con Amministratori e DG delle Aziende Associate al fine di recepire le problematiche di settore e raccogliere le istanze della base associativa.
- » Sviluppa le attività di rappresentanza nei confronti degli Organi legislativi nazionali e regionali per le materie delegate.
- » Coordina e diffonde l'immagine del Sistema associativo valorizzando la presenza delle Aziende associate nel territorio nazionale.
- » Favorisce l'aggregazione delle Aziende associate nella ricerca ed innovazione per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi attuando azioni che mirino alla maggiore produttività ed ai risparmi di tempi e costi.
- » Tramite la Plus Services ricerca nel mercato ed attiva le migliori soluzioni in termini di prodotti e servizi ed adotta le procedure più appropriate per snellire le procedure e dare efficacia ed efficienza al Sistema Confservizi ampliando il proprio raggio d'azione nella PA.
- » Stabilisce la visione pluriennale del Sistema e fissa gli obiettivi annuali della struttura.

### 3.3 Area Coordinamento e Ricerca e Sviluppo

Il responsabile di detta area, dipende direttamente dal Direttore e ha come scopo quello di coordinare le aree di **CSV e PS** e di tradurre in concreto la vision aziendale, generando progetti, idee in ambito commerciale utili a migliorare il business di **CSV e PS**.

Di seguito le mansioni e le responsabilità di detto ruolo:

- » coordinare le aree funzionali di **CSV e PS**, con particolare attenzione all'area commerciale ove avrà il compito in sinergia col Direttore di proporre la strategia commerciale, stabilire gli obiettivi e verificare gli avanzamenti commerciali;
- » motivare il personale e garantire un clima aziendale con ottime relazioni professionali e umane,
- » dare efficacia e efficienza all'organizzazione interna,
- » migliorare sempre più il gioco di squadra,
- » migliorare sempre più i flussi di comunicazione,
- » facilitare la condivisione dei casi di successo,
- » facilitare la condivisione e l'attuazione del modello di comportamento professionale che contraddistingue lo stile di **CSV e PS**.

Nelle pagine seguenti sono evidenziate le singole aree funzionali, (amministrativa, commerciale, academy, IT e comunicazione), le sub-aree, le figure professionali e le mansioni individuali e di team di CSV e PS.

### 3.4 Area Amministrativa



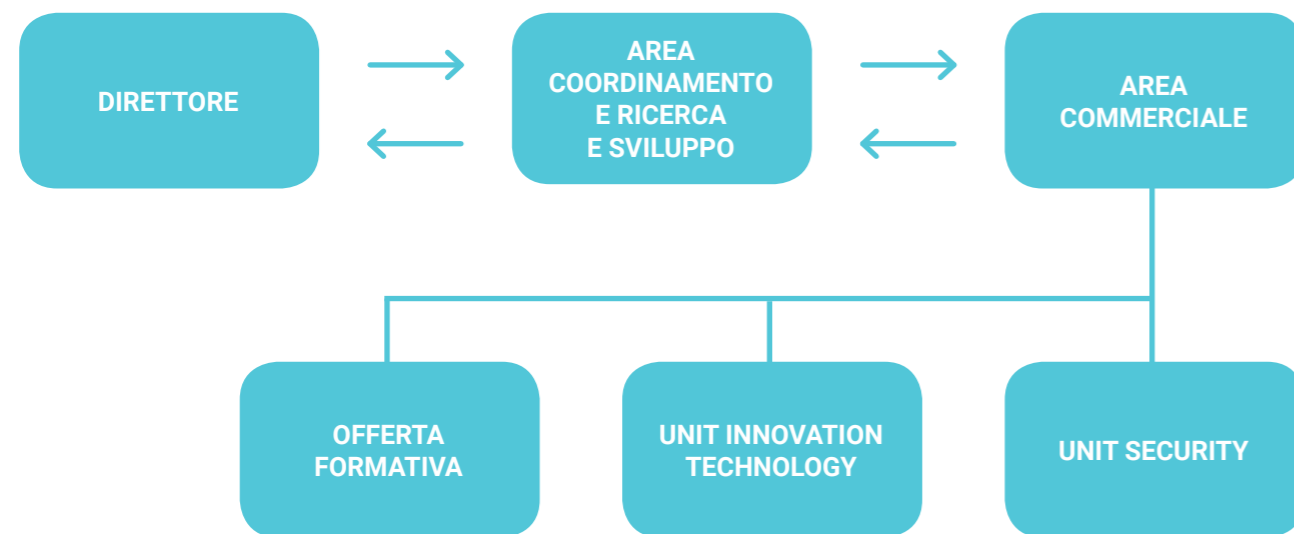
**La Responsabile dell'Area Amministrativa**, svolge le seguenti mansioni:

- » gestione CRM aziendale,
- » fatture/ricevute attive/passive,
- » note di credito attive/passive,
- » cassa/home banking/pagamenti in entrata e uscita/F24,
- » presenze dipendenti,
- » contatti operativi con consulenti del lavoro e contabili,
- » scadenziario,
- » solleciti pagamento,
- » rendicontazione progetti,
- » carte di credito: verifica estratti conto e ricevute,
- » archiviazione digitale fatture elettroniche PA,
- » contatti operativi con istituti di credito,
- » aggiornamento registri verbali assemblee/direttivi,
- » contatti con amministratore condominiale e utenze varie.

### 3.4.1 Compliance

Il responsabile dell'area amministrativa o suo collaboratore ha anche la responsabilità di aggiornare e verificare tutto ciò che rientra nel contesto "compliance" aziendale affinché i dipendenti, i partner, i collaboratori interni ed esterni siano rispettosi nell'osservare le varie normative di legge che disciplinano la contrattualistica, la privacy e il codice etico di **CSV e PS** e quanto previsto nel manuale della qualità e nelle procedure collegate.

### 3.5 Area Commerciale



L'area commerciale di **CSV e PS** è coordinata dal responsabile area sviluppo ed è così organizzata:

- » unit security e unit IT assegnate ad un responsabile commerciale;
- » offerta formativa assegnata al responsabile commerciale in sinergia col responsabile dell'area Academy.
- » Compito del responsabile area sviluppo è quello di facilitare la sinergia tra i responsabili citati affinché la rete di vendita formata da collaboratori esterni:
- » riceva la strategia commerciale in modo efficace;
- » attui la strategia commerciale in modo efficiente;
- » rispetti gli indirizzi del manuale della qualità e del codice etico di **CSV e PS**;
- » rispetti lo stile di **CSV e PS** affinché il cliente percepisca la qualità di come è seguito e dei servizi/prodotti erogati;
- » riceve gli aggiornamenti delle proposte commerciali e organizzative (CRM, procedure, contrattualistica, compliance) in sinergia con l'area formazione e con l'area amministrativa;
- » sia orientata al raggiungimento dei risultati aziendali.

Di seguito le attività svolte dalle unit citate.

### 3.5.1 Unit Security

Il responsabile di questa unit segue anche quella IT e ha il compito di sviluppare la rete commerciale e di garantire gli obiettivi assegnati relativamente alle seguenti piste commerciali: sistemi di videosorveglianza per enti locali sopra i 15 mila abitanti e relativamente a grandi/medie aziende:

- » sistemi di videosorveglianza per comuni sotto i 15 mila abitanti e per piccole aziende (artigiani/piva);
- » videocamere per lettura targhe;
- » dissuasori per mettere in sicurezza i varchi di accesso delle città;
- » velo ok e speed check;
- » casa sicura (sistema videosorveglianza per dipendenti degli enti locali/aziende/residenziale);
- » videocamere mobili e sistema di video intercettazione per gli enti locali;
- » body cam, telecamere per polizia locale;
- » consulenza tramite i nostri ingegneri, marketing sociale e ottenimento di finanziamenti.

### 3.5.2 Unit Innovation Technology

Il responsabile di questa unit segue anche quella Security e ha il compito di sviluppare la rete commerciale e di garantire gli obiettivi assegnati relativamente alle seguenti piste commerciali:

- » **Piattaforma daAaB**: è la prima APP che consente all'utente di organizzare gli spostamenti combinando tutti i mezzi di trasporto pubblici. Permette altresì all'utente di trovare tutti i mezzi pubblici del Veneto da una località A ad una località B e di effettuare l'acquisto dei biglietti, il salvataggio nel carrello e il pagamento. L'APP daAaB è stata sviluppata da un team internazionale coordinato dal prof. Fabio Carrera del MIT, (Massachusetts Institute of Technology) ed è un esempio di innovazione "made in Veneto". L'APP è gratuita per l'utente; funziona in tutto il mondo e su tutti i dispositivi (via browser); propone alternative per ciascuna tratta; permette l'**acquisto del biglietto unificato**; accetta pagamenti e ricariche multi-azienda; avverte quando è il momento di prendere il mezzo e quando di scendere; segnala il raggiungimento della destinazione; informa altri soggetti dell'orario di arrivo dell'utente.

- » **Piattaforma GEO.works™** per attività di utility investigation e **3D BIM** dei sottoservizi che riesce a “fotografare” il sottosuolo e a verificare preventivamente in un ambiente “virtuale informatico” se un “percorso” di scavo può essere fatto o se invece necessita di subire una variazione. In questo modo oltre ad evitare costi esosi per gli enti o le aziende che operano sul territorio sarà possibile per il comune creare una mappa dettagliata che oggi non esiste, dei servizi presenti nel sottosuolo;
- » **Piattaforma T&C Solution** per la supervisione e il controllo di aree pubbliche, ove è necessario aggregare in tempo reale, dati provenienti da fonti e sistemi eterogenei, (videosorveglianza, accessi, allarmi, ztl, ecc.); tale soluzione facilita l’utente ad avere una visione completa di una situazione che può osservare e governare tramite l’utilizzo di un singolo sistema e di una singola interfaccia. La piattaforma informatica migliora l’operatività e la gestione della sala controllo e consente la rappresentazione di ingenti quantità di dati eterogenei e geo-referenziati grazie ad un’interfaccia semplice e di facile utilizzo.

**In fase di realizzazione:**

- » **Sportello** per l’analisi, la progettazione e l’ottenimento dei certificati bianchi sia per gli enti locali sia per le aziende per migliorare i consumi energetici;
- » **Piattaforma** per l’acquisto centralizzato di metano liquido e servizi correlati.

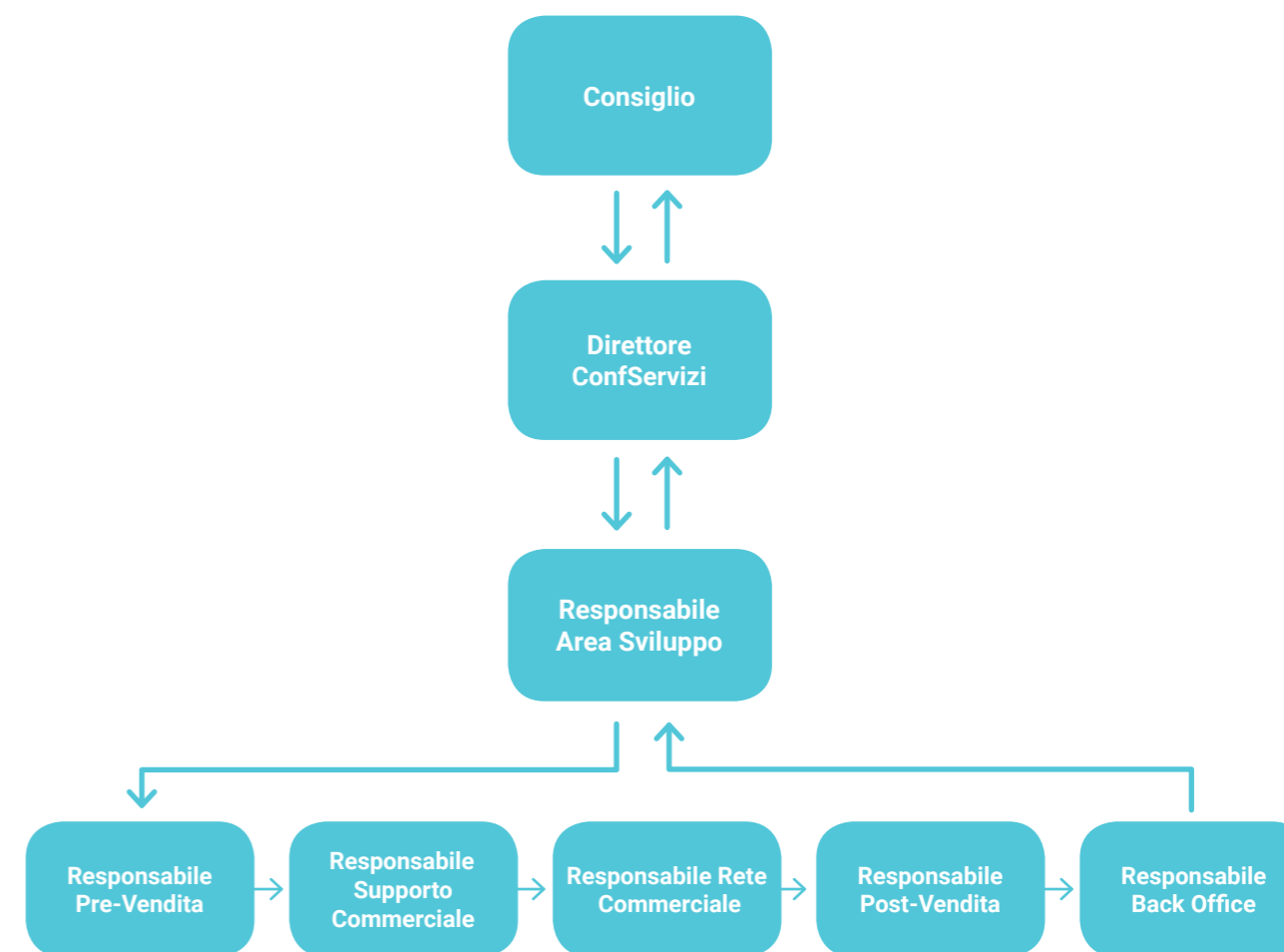
### 3.5.3 Offerta Formativa

La rete di vendita proporrà agli associati e alla clientela business e residenziale le offerte formative e di consulenza presenti nell’area Academy.

Il responsabile Security/IT coadiuvato dal responsabile per il coordinamento e lo sviluppo, si attiverà verso i consulenti interni ed esterni per attuare adeguate strategie di vendita per ottenere i risultati pianificati.

### 3.5.4 Organizzazione commerciale

Di seguito come è strutturato il **processo di vendita**:



**Attività del processo di pre-vendita, in carico all’area academy/segreteria:**

- » analisi del mercato associativo, pubblico e business;
- » realizzazione e aggiornamento della customer base (CB);
- » realizzazione e erogazione piani formativi e di aggiornamento alla forza vendita;
- » studio e bench delle offerte commerciali della concorrenza;
- » welfare aziendale, finanziamenti, sgravi e agevolazioni fiscali;
- » selezione del personale.

**Attività del processo di sviluppo commerciale, ove il responsabile svolge le seguenti mansioni:**

- » gestione CRM;
- » strategia di vendita e marketing;
- » supporto nei processi di vendita e attivazione azioni di miglioramento e di risoluzione problematiche di vendita;
- » rapporti con fornitori/terzi che collaborano con la forza di vendita per far rispettare gli accordi e gli obiettivi di qualità concordati per erogare il servizio/prodotto al cliente;
- » emissione offerte verso i clienti;
- » richiesta preventivi ed ordini verso i fornitori;
- » verifica fatture fornitori rispetto agli ordini emessi;
- » interfaccia verso l'amministrazione per emissione fatture verso i clienti;
- » iniziative di marketing e realizzazione/aggiornamento dei book aziendali;
- » realizzazione nuove schede agenti per emettere ordini in CRM;
- » ufficio acquisti;
- » gestione agenda direttore/commerciali;
- » gestione attività del direttore;
- » gestione MEPA (mercato elettronico pubblica amministrazione).

**Attività rete vendita, (dei collaboratori interni ed esterni):**

- » condivisione e attuazione della strategia commerciale;
- » utilizzo CRM di CSV e PS (in una prima fase il back office del partner e in una seconda direttamente i collaboratori);
- » condivisione e ottenimento degli obiettivi commerciali;
- » aggiornamento offerte e piano formativo;
- » scouting con pre-vendita per nuovi clienti e nuovi colleghi di vendita;
- » condivisione casi di successo per aumentare e migliorare le performance della squadra;
- » brainstorming e sviluppo di idee;
- » inoltro giornaliero serale report attività commerciale;
- » call commerciale settimanale per verifica avanzamenti commerciali e azioni di miglioramento;
- » riunione mensile di strategia commerciale e condivisione casi di successo.

**Attività post-vendita in carico all'area amministrativa:**

- » gestione CRM;
- » gestione contratti verso fornitori/terzi;
- » gestione rapporti con fornitori in fase di post-sales per verifica indicatori di qualità;
- » analisi e attuazione aree di miglioramento in caso di reclami post vendita;
- » help desk per ricevere le segnalazioni, richieste del cliente tramite botchat.

**Attività back office in carico al responsabile dello sviluppo commerciale:**

- » gestione, analisi e aggiornamento avanzamento obiettivi;
- » realizzazione report avanzamento obiettivi;
- » gestione cloud/CRM e casi di successo in data base.

### 3.6 Area Academy



CSV ha sottoscritto un accordo con UniNettuno, prima università telematica in Italia.

Grazie a tale partnership CSV è il polo tecnologico di UniNettuno e gli studenti hanno modo di sostenere gli esami universitari presso la nostra sede.

L'Area Academy propone le seguenti offerte formative:

- » corsi di laurea UniNettuno;
- » master con UniNettuno;
- » iscrizione per singoli esami o pacchetti di esami con UniNettuno;
- » clima aziendale per enti locali/aziende;
- » analisi stress correlato con convenzione INAIL per enti locali/aziende;
- » selezione del personale per enti locali/aziende;
- » convegni e corsi formativi organizzati;
- » consulenza per ottenimento di finanziamenti tramite Fonservizi o tramite altri canali per progetti che possono ricadere in ricerca e sviluppo;
- » formazione professionale per specifici ruoli e/o uffici;
- » sicurezza sul lavoro, inerente l'accordo Stato/Regioni sulla formazione obbligatoria dei lavoratori in materia di sicurezza e salute sul lavoro. In tale accordo sono contenute le procedure per adempiere agli obblighi di formazione dei lavoratori secondo quanto previsto dall'art.37 del d.lgs.81/2008., RSPP, Preposti;

- » appalti e gare, legge anticorruzione, ANAC, procedure di gara;
- » gestione del personale, risorse umane HR, amministrazione e gestione contrattuale, valutazioni e analisi sulle retribuzioni, relazioni sindacali, analisi delle performance, elaborazione di interventi di formazione;
- » privacy, Sicurezza Informatica, GDPR, Compliance aziendale;
- » modello organizzativo anticorruzione D.Lgs N. 231, progettazione;
- » coaching individuale e di gruppo, team coaching, modificazione del comportamento, acquisizione di consapevolezza, rinforzo della motivazione, innalzamento dell'autostima, potenziamento del livello di autoefficacia;
- » apprendimento organizzativo (organization e-learning), adattamenti strategici, apprendimento di gruppo;
- » mediazione della conflittualità intraziendale, analisi del conflitto, gestione costruttiva dei conflitti, principi e tecniche della mediazione;
- » analisi e miglioramento flussi comunicativi, efficacia ed efficienza comunicativa, integrazione e differenziazione;
- » gestione dello stress, gestione della rabbia e del comportamento aggressivo, sindrome del burn-out, tecniche di autocontrollo, tecniche cognitive e comportamentali;
- » problem solving, miglioramento delle capacità di analisi, soluzioni alternative, decision making;
- » sviluppo del potenziale, dell'efficacia e delle performance, individuare i punti di forza, le aree di miglioramento e le possibilità di sviluppo delle risorse;
- » team working, team building, team leader, creazione di una squadra.

Il responsabile dell'Area Academy oltre a coordinare il responsabile della segreteria UniNettuno, svolge le seguenti mansioni:

#### Università:

- » coordinamento e supervisione attività inerenti l'università UniNettuno;
- » ideazione, strutturazione e lancio di pacchetti formativi universitari;
- » contatti con la CTICI (Camera Tuniso Italiana Commercio Industria) per la gestione del Polo UniNettuno di Tunisi e gestione dei progetti di formazione universitaria in Tunisia e contatti con aziende tunisine;

#### Formazione:

- » organizzazione eventi formativi in sede;
- » progettazione della formazione con l'individuazione dei formatori e della metodologia, individuazione calendario e programma;
- » supervisionare la giornata degli esami presso la sede di CSV e organizzare la gestione degli attestati;

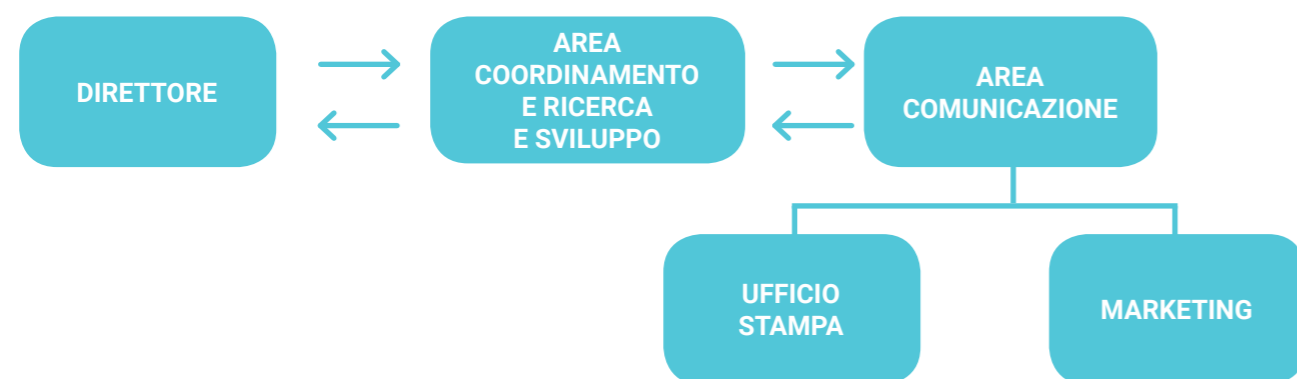
- » scouting nuovi formatori;
- » organizzazione formazione eventi in house presso aziende;
- » preparazione della documentazione per l'eventuale finanziamento dal fondo interprofessionale Fonservizi;
- » progetti e partecipazione ai bandi INAIL per produrre ricerca e best practice per la riduzione degli infortuni sul lavoro;
- » intesa con Psicologi, collaboratori esterni, per pianificare le interviste agli addetti aziendali e ai lavoratori interessati, con invio mail e telefonate;
- » selezione del personale: incontro in azienda per definire le selezioni interessate e preparazione form di candidatura e pubblicazione bando e info di selezione sul sito, sui social e su mailing list apposite.

### 3.6.1 Segreteria e organizzazione UniNettuno

Il responsabile di detta funzione coordinato dal responsabile Area Academy svolge le seguenti mansioni:

- » gestione CRM;
- » risposta a richieste di informazioni sull'università sia telefonicamente che via mail;
- » richieste di riconoscimento crediti formativi alla sede centrale;
- » iscrizione di nuovi studenti;
- » registrazione di studenti che si trasferiscono al polo tecnologico di CSV;
- » supporto agli studenti telefonicamente e via mail;
- » supporto tra gli studenti e la sede centrale;
- » organizzazione esami dell'università.

### 3.7 Area Comunicazione



L'area comunicazione è gestita dal Direttore e dal responsabile area sviluppo e coordinamento.

Compito di tale area è quello di:

- » organizzare il team che si occupa di relazionarsi con le associazioni e i mass media;
- » creare il comunicato stampa;
- » coordinare il team interno che veicolerà l'informazione su carta stampata, social, sito internet, FB, linkedin, youtube, ecc.
- » coordinare l'ufficio stampa e le relazioni con l'esterno di **CSV e PS**.

#### 3.7.1 Ufficio Stampa

L'ufficio stampa ha come mission quella di enfatizzare ogni attività con l'esterno di CSV e PS attivando azioni di comunicazione con gli organi di stampa, organizzando eventi televisivi, eventi di marketing, aggiornando il sito internet, FB, youtube, linkedin di CSV e PS.

Il team dell'ufficio stampa è composto da dipendenti e consulenti esterni.

#### 3.7.2 Marketing

L'area comunicazione attiverà tramite il suo team dei progetti di marketing come già avvenuto con la realizzazione e l'aggiornamento dei book commerciali di CSV e PS. Altri progetti sono realizzati e finalizzati per creare gli strumenti migliori per far arrivare le innovazioni di CSV e PS presso i propri associati e i propri clienti, business e residenziali.

## 4. GESTIONE DELLE RISORSE

### 4.1 Risorse umane

**CSV e PS** sono consapevoli che l'ottenimento degli obiettivi è strettamente legato alle performance dei propri dipendenti e collaboratori.

Per questo motivo CSV e PS garantiranno delle politiche interne a favore del personale:

- » investendo in formazione e motivazione;
- » definendo responsabilità e competenze;
- » facilitando il coinvolgimento dei collaboratori nell'individuare e condividere gli obiettivi aziendali;
- » fornendo riconoscimenti e incentivi;
- » attuando politiche di welfare aziendale;
- » facilitando lo scambio di informazioni e di casi di successo tra colleghi di aree funzionali diverse e tra i dipendenti e i collaboratori esterni;
- » verificando le esigenze del personale;
- » creando delle condizioni che incoraggino l'innovazione e il cambiamento come opportunità in collaborazione con un counselor/coach esterno;
- » assicurando il lavoro di squadra;
- » misurando la soddisfazione del personale;
- » prevedendo un sistema di valutazione informatico per individuare le aree di miglioramento dei collaboratori con percorsi formativi ad hoc. Al termine di ogni anno lavorativo il Direttore darà un feedback al proprio dipendente e collaboratore interno evidenziandogli la propria scheda di valutazione.

### 4.2 Ambiente di lavoro

**CSV e PS** sono consapevoli che investire nel miglioramento dell'ambiente di lavoro è sinonimo di creare un clima positivo e in grado di aumentare la motivazione, la soddisfazione e le prestazioni dei propri dipendenti e collaboratori e tale filosofia aziendale continuerà ad essere garantita per mantenere nel tempo gli ottimi risultati già ottenuti nel quotidiano lavorativo.



## 5. IL SISTEMA E LA GESTIONE DEI PROCESSI ESTERNI

### 5.1 Partner e figure professionali

**CSV e PS** sottoscrivono dei contratti di partnership con aziende e professionisti per generare dei progetti e delle attività commerciali atte a soddisfare le esigenze e le aspettative dei propri associati e dei propri clienti business, microbusiness e residenziali.

### 5.2 Attività e responsabilità del consulente

Il consulente che instaura una partnership con CSV e PS sottoscrive oltre l'accordo di collaborazione anche l'impegno ad osservare la politica della qualità contenuta nel seguente manuale, lo stile e il codice etico di CSV e PS. Il consulente comunicherà con CSV e PS utilizzando gli strumenti informatici messi a disposizione (CRM). Il consulente condividerà la strategia commerciale con CSV e PS e s'impegnerà a raggiungere gli obiettivi assegnati. Detti obiettivi commerciali saranno ottenuti rispettando degli indicatori per erogare dei servizi/prodotti di qualità all'associato e al cliente.

### 5.3 Attività e responsabilità del progettista

Il progettista che instaura una partnership con CSV e PS sottoscrive oltre l'accordo di collaborazione anche l'impegno ad osservare la politica della qualità contenuta nel seguente manuale, lo stile e il codice etico di CSV e PS. Il progettista comunicherà con CSV e PS utilizzando gli strumenti informatici messi a disposizione (CRM). Il progettista condividerà la strategia commerciale con CSV e PS e s'impegnerà a raggiungere gli obiettivi assegnati. Detti obiettivi commerciali saranno ottenuti rispettando degli indicatori per erogare dei servizi/prodotti di qualità all'associato e al cliente.

### 5.4 Attività e responsabilità dell'installatore

L'installatore che instaura una partnership con CSV e PS sottoscrive oltre l'accordo di collaborazione anche l'impegno ad osservare la politica della qualità contenuta nel seguente manuale, lo stile e il codice etico di CSV e PS. L'installatore comunicherà con CSV e PS utilizzando gli strumenti informatici messi a disposizione (CRM). L'installatore condividerà la strategia commerciale con CSV e PS e s'impegnerà a raggiungere gli obiettivi assegnati. Detti obiettivi commerciali saranno ottenuti rispettando degli indicatori per erogare dei servizi/prodotti di qualità all'associato e al cliente.

### 5.5 Attività e responsabilità del back office del partner

Attualmente i contratti sottoscritti dalla rete commerciale sono inviati dal back office del partner al back office di CSV e PS; tale organizzazione faciliterà l'invio delle informazioni, accelererà i tempi di espletamento della richiesta dell'associato e del cliente e migliorerà la percezione della qualità del servizio/prodotto ricevuto. I back office citati dialogheranno tramite il CRM di CSV e PS.

### 5.6 Attività di compliance dei partner/figure professionali

La rete commerciale svolgerà la propria attività rispettando le specifiche di compliance che saranno condivise tra partner e CSV/PS per ottenere, gestire e archiviare le informazioni contenute nei contratti rispettando l'attuale legge che disciplina la tematica relativa alla privacy.

## 6. MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO

### 6.1 Monitoraggi e misurazioni dei processi organizzativi e dei servizi erogati ai clienti

**CSV e PS** grazie ai cambiamenti organizzativi introdotti e che continueranno in una logica di miglioramento continuo nel corso del tempo, si impegnano a:

- » garantire la qualità dei servizi amministrativi e commerciali grazie ai parametri di riferimento che sono stati condivisi e che ogni giorno devono essere rispettati;
- » rispondere alle telefonate dei clienti entro 3 squilli;
- » rispondere alle esigenze dei clienti arrivate via mail, CRM, Help Desk in giornata;
- » attualmente i processi di dematerializzazione hanno raggiunto il 60% delle attività amministrative ed entro la fine del 2018 tale valore raggiungerà il 100%;
- » utilizzo del CRM per facilitare la forza vendita a inserire tramite i back office i contratti e le segnalazioni rispettando un unico processo informativo che riduce i tempi e gli errori umani e migliora il servizio reso ai clienti;
- » avanzamento commerciale: è monitorato ogni giorno dal Direttore e dal responsabile area sviluppo e coordinamento e dai responsabile commerciale e formazione.

Tale attività è fondamentale per diffondere ancora di più la cultura della qualità tra i propri dipendenti/collaboratori per mettere al centro il cliente e soddisfare sempre più le sue aspettative tramite dei servizi di eccellenza sia per quanto riguarda la proposizione commerciale sia per quanto concerne il modo in cui il cliente viene accolto, ascoltato e guidato verso l'ottenimento di quanto richiesto a **CSV e PS**.

#### 6.1.1 Soddisfazione del cliente

Al fine di monitorare la soddisfazione del cliente, **CSV e PS** organizzano dei sondaggi telefonici sia durante la fase di post-vendita sia dopo l'erogazione del servizio/prodotto al cliente.

#### 6.1.2 Verifiche interne di qualità

Le verifiche interne di qualità sono garantite settimanalmente in occasione del briefing con tutto il team ove sulla base dei dati oggettivi raccolti nel CRM aziendale si verifica sia il lineare commerciale rispetto all'obiettivo stabilito, (attivando eventualmente delle azioni di miglioramento) sia il rispetto dei parametri di qualità che guidano la rete commerciale e i collaboratori, ad espletare le varie competenze professionali.

#### 6.2 Analisi dei dati

I dati raccolti tramite i sistemi informatici e riguardanti le attività amministrative, di retention e di sviluppo, sono analizzati dai responsabili di area, coordinati dal responsabile area sviluppo e ricerca, settimanalmente e condivisi con i colleghi e i partner per generare delle azioni correttive e di miglioramento e che saranno monitorate e misurate con gli strumenti prima descritti. Per effettuare un monitoraggio, una misurazione ed un'analisi dei dati che ci permettano di migliorarci e di trarre dei risultati di eccellenza, ci avvaliamo del sistema IQRS (International Quality Rating System) che viene applicato da un consulente esterno (counselor coach).

#### 6.3 Miglioramento

##### 6.3.1 Progetto GO FOR IT cosa propone il progetto

###### **Perché questo progetto**

Il progetto GO FOR IT in fase di sperimentazione consente al team di **CSV e PS** di comprendere quale area della propria organizzazione necessita di azioni di miglioramento; individuata l'area, il direttore col proprio team e sulla base di dati oggettivi, decide quale obiettivo perseguire rispetto ad altre opzioni perché più funzionale al miglioramento:

- del Business,
- della Leadership,
- della Comunicazione,
- della Gestione/documentazione dei processi "chi fa che cosa",
- del Marketing vendite,
- degli Indicatori di performance e qualità dei servizi erogati,
- del Miglioramento continuo,
- della Soddisfazione del cliente,
- della propria struttura organizzativa.

## Step del progetto

Il progetto presenta delle linee guida che sono sottoposte all'attenzione del Direttore. Di seguito il Direttore viene facilitato ad individuare un obiettivo e a stabilire delle fasi di lavoro/consulenza così caratterizzate:

### 1° Fase – Vision e mission

- » individuare l'obiettivo, (cosa, perché, come, chi, quando, monitoraggio, feedback);
- » realizzare un nuovo Modello di Comportamento Professionale (MCP);
- » verificare i processi organizzativi di CSV e PS per capire se saranno funzionali al cambiamento professionale o se necessiteranno di qualche miglioramento/novità organizzativa.

### 2° Fase – Steps per il Successo

#### 1° Step: Individual Goal

- » autovalutazione del Team rispetto al modello comportamentale professionale (MCP);
- » items per il nuovo MCP;
- » performance di successo.

#### 2° Step: Action for Goal

- » counseling;
- » migliorare l'ascolto e il problem solving;
- » CNV (Comunicazione Non Verbale);
- » PNL (Programmazione Neuro Linguistica);
- » ruota del venditore;
- » PNL tecniche di vendita.

#### 3° Step: Team e leadership diffusa

- » team e leadership diffusa.

#### 4° Step: Office Goal

- » consulenza (mod. IQRS);
- » piano d'azione;
- » feedback;
- » verifica risultati ottenuti;
- » verifica schemi di pensiero;
- » verifica livelli di motivazione;
- » verifica convinzioni;
- » verifica miglioramento comunicazione interna/esterna;
- » verifica performance col nuovo MCP;
- » individuare strumenti per:
  - monitorare,
  - motivare,

- raccogliere Informazioni,
- diffondere Informazioni,
- fare squadra,
- problem solving,
- formazione 2.0.

### 3° Fase – Feedback Goal

- » feedback dopo «N» mesi concordati col Direttore e il team;
- » verifica piano d'azione;
- » attuare eventuali azioni correttive/miglioramento;
- » utilizzare adeguati strumenti per verificare l'efficienza del piano d'azione;
- » verifica piano d'azione del TEAM con consulenti.

**Sistema di controllo della qualità IQRS** per ottenere dei risultati di eccellenza tramite dei controlli periodici delle attività individuali e di team espletando le seguenti attività:

- » comunicazione degli obiettivi, della mission e delle politiche della qualità al team;
- » come determinare gli obiettivi e come attuarli nel tempo;
- » come sono implementati e mantenuti i processi di miglioramento attuati in CSV e PS;
- » la soddisfazione dei clienti interni ed esterni.

In questo modo è possibile tenere sotto controllo e migliorare i vari ambiti organizzativi di CSV e PS per ottenere risultati di eccellenza:

- » del Business,
- » delle Risorse Umane,
- » della Leadership,
- » della Comunicazione,
- » della Gestione/documentazione dei processi chi fa cosa,
- » del Marketing vendite,
- » degli Indicatori di performance e qualità dei servizi erogati,
- » del Miglioramento continuo,
- » della Soddisfazione del cliente,
- » della propria struttura organizzativa.

**Utilizzo degli strumenti informatici** per monitorare e misurare i processi organizzativi: amministrativo, retention e sviluppo tramite il CRM.

**Realizzare una customer base di potenziali clienti** per la rete vendita.

### 6.3.2 Azioni Correttive

Durante i briefing settimanali qualora l'avanzamento dell'obiettivo e gli indicatori di qualità non siano in linea con gli obiettivi condivisi, attivare delle azioni correttive per riallinearsi ai target commerciali assegnati. Come? Attuando il brainstorming, gruppi di lavoro, condividendo i casi di successo e modellandoli su tutto il gruppo.

### 6.3.3 Azioni preventive

Durante la realizzazione del business plan simulare sulla base dei dati raccolti la percentuale di riuscita di quanto pianificato; ove emergessero delle criticità intervenire già in fase di pianificazione con un'azione preventiva atta ad evitare già su "carta" l'attivazione di un processo che potrebbe deviare dall'ottenimento del risultato atteso.

## 7. INVESTIMENTI E SOSTENIBILITÀ

### 7.1 Investimenti

CSV e PS propongono di stabilire a bilancio un budget per garantire degli investimenti durante l'anno 2018 nelle aree di interesse di seguito evidenziate.

#### 7.1.1 Welfare aziendale e provvigioni

Il raggiungimento degli obiettivi commerciali permetterà ai dipendenti di accedere ai premi retributivi e a prestazione di welfare integrativo.

I partner accederanno alle provvigioni concordate contrattualmente col Direttore.

#### 7.1.2 Formazione

Permettere ai dipendenti e ai collaboratori interni ed esterni di partecipare a dei momenti di formazione con esperti counselor e coach per migliorare le proprie performance è fondamentale per vincere le sfide di mercato e per ottenere gli obiettivi commerciali.

Si propone di prevedere un investimento specifico del 2% del fatturato da raggiungere nell'anno di riferimento.

#### 7.1.3 Eventi

Partecipare agli eventi che divulgano novità nel campo della sicurezza, dell'innovazione tecnologica e del risparmio energetico è un momento importante per conoscere nuove opportunità commerciali e per realizzare nuove partnership.

Allo stesso tempo è fondamentale investire nella nostra aula magna per organizzare eventi formativi e di marketing per generare delle fonti di guadagno per CSV e PS.

Si propone di prevedere a bilancio una voce specifica del 3% del fatturato da raggiungere nell'anno di riferimento.

#### 7.1.4 Social network

Una componente importante della nostra clientela e di altri potenziali clienti utilizzano i social network. CSV e PS propongono di dare in gestione questi importanti strumenti che favoriscono il sorgere di utili opportunità commerciali a un esperto di webmarketing.

Si propone di prevedere a bilancio una voce specifica del 2% del fatturato da raggiungere nell'anno di riferimento.

#### 7.2 Sostenibilità

**CSV e PS** per garantire la propria sostenibilità si impegneranno a ottenere un fatturato nel 2018 in grado di sostenere i costi aziendali, di investire nel personale, di mantenere e ampliare delle partnership per essere leader nei mercati di riferimento e per soddisfare i propri associati.