DOC 1 — SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO

CONSORZIO N.A.O.S.

POLITICA INTEGRATA

Qualità · Ambiente · Salute e Sicurezza sul Lavoro · Gender Equity & Diversity

ISO 9001:2015	ISO 14001:2026	ISO 45001:2023	UNI/PdR 125:2022

Edizione del 26/10/2026 | Revisione 2026.2

1. Chi siamo — La storia del Consorzio

Il Consorzio NAOS nasce nel 1992, nel periodo in cui la Cooperazione Sociale iniziava a mettere radici nei contesti più avanzati del welfare e dei servizi sociosanitari italiani. Nato come General Contractor capace di partecipare alle gare d'appalto, NAOS ha progressivamente spostato le gestioni operative sulle cooperative associate, attraversando una fase di latenza tra il 1999 e il 2006, per poi rinascere con rinnovata energia a partire dal 2007.

Da allora NAOS ha costruito un patrimonio di accreditamenti, concessioni e commesse — dalla gestione di un asilo nido a Grugliasco alle strutture nel Parco della Mandria, dai CST disabili all'assistenza domiciliare a Torino — diventando un punto di riferimento per la cooperazione sociale piemontese.

Dal 2007 NAOS è accreditato per la formazione continua (Macro-tipologia C) dalla Regione Piemonte e, dal 2010, dal Fondo Interprofessionale FON.COOP. Nel 2024 ha ottenuto l'accreditamento regionale anche per la formazione ECM in ambito sociosanitario.

Oggi NAOS è un consorzio di secondo livello che eroga servizi B2B alle cooperative consorziate: formazione, supporto al SGI, consulenza su gare e accreditamenti, digitalizzazione. La base sociale conta cooperative attive negli ambiti della Disabilità, Psichiatria, Minori, Anziani e Infanzia nel territorio torinese e piemontese.

2. Missione

Il Consorzio NAOS sviluppa strategie e strumenti per ampliare e completare le filiere di servizi sociosanitari delle cooperative associate, contribuendo ad avviare strutture residenziali e semiresidenziali caratterizzate da basso impatto ambientale, alto livello tecnologico e utilizzo di energia pulita.

Lo fa favorendo il dialogo tra le diverse realtà cooperative — rompendo i limiti di uno sguardo chiuso nelle proprie esperienze — aprendosi alla contaminazione con l'innovazione, le nuove esperienze locali e internazionali, la messa in comune di competenze, la ridefinizione degli obiettivi di lungo termine, la costruzione di nuove alleanze e l'utilizzo di strumenti innovativi come i Contratti di Rete.

NAOS valorizza la persona come fulcro dell'organizzazione, implementando sistemi di gestione integrati, strumenti digitali e una cultura capace di favorire una managerialità centrata sul valore del lavoro etico, della diversità e dell'inclusione, attraverso percorsi di crescita condivisi tra le realtà del consorzio.

3. Vision

Il Consorzio NAOS lavora per sviluppare una società capace di valorizzare il senso profondo della cooperazione tra le persone: la cooperazione come momento rigenerante della comunità — sia essa il luogo di lavoro, di vita, di divertimento o di cura.

La cooperazione è valore di un individuo, di un'organizzazione, di una società e di una comunità. È uno stile di vita che rende le persone più felici, le realtà meno stressanti e il lavoro più significativo. È il modello di sviluppo di una società che integra le diversità e rispetta il benessere di tutti gli esseri viventi del pianeta.

NAOS promuove questa Vision presso le proprie cooperative consorziate e tutti i propri stakeholder, convinto che il futuro del welfare non si costruisce in isolamento ma attraverso reti di responsabilità condivisa.

4. Analisi del Contesto e delle Parti Interessate

La presente politica è elaborata tenendo conto dell'analisi di contesto aggiornata a marzo 2026 (M1 DOC 1), che identifica i principali fattori interni ed esterni che influenzano la capacità del Consorzio di conseguire i risultati attesi del SGI.

4.1 Fattori esterni rilevanti

- Crisi energetica (febbraio-marzo 2026): l'impennata dei prezzi del gas (TTF +87% in sei giorni a fine febbraio 2026) impatta direttamente sulle strutture residenziali delle cooperative, con tariffe pubbliche bloccate. NAOS monitora mensilmente l'evoluzione e supporta le consorziate nella valutazione di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).
- Transizione normativa ISO 9001:2026: la revisione della norma, attesa entro fine 2026, introduce nuovi requisiti su resilienza organizzativa, gestione della catena del valore e sostenibilità.
- D.Lgs. 29/2024 (riforma non autosufficienza): l'attuazione della delega comporta una riorganizzazione dei servizi di assistenza domiciliare e residenziale. NAOS monitora l'impatto sulla progettazione dei servizi delle consorziate.
- Contesto demografico e mercato del lavoro: l'invecchiamento della popolazione italiana, e specificatamente nel torinese e in Piemonte, aumenta la domanda di servizi; al tempo stesso la carenza di figure sociosanitarie richiede strategie di retention, formazione e benessere organizzativo più strutturate.
- Evoluzione tecnologica e digitale: la digitalizzazione dei processi sociosanitari (piattaforme gestionali, fascicolo sociosanitario elettronico, intelligenza artificiale nei servizi) rappresenta sia una opportunità competitiva che un requisito di adeguatezza.

4.2 Fattori interni rilevanti

- Struttura organizzativa leggera: NAOS opera con soli 7 dipendenti diretti e diverse risorse distaccate, una governance snella, processi chiari e una forte cultura del miglioramento continuo.
- Digitalizzazione in corso: la piattaforma FAD Eriges conta 758 iscritti su 5 corsi attivi nel 2025. La collaborazione con Zucchetti HR e DocFinance rafforza i processi HR e finanziari.
- Sistema di gestione maturo: 0 non conformità negli audit interni 2025-2026 sulle cooperative (Margine, Ippogrifo, Sogno); il sistema è stabile e si avvicina a una fase di ottimizzazione e anticipazione della prossima edizione ISO 9001.

4.3 Parti interessate chiave

Sulla base dell'analisi aggiornata al marzo 2026, NAOS identifica le seguenti categorie di parti interessate con le rispettive aspettative prioritarie:

Parte interessata	Aspettativa prioritaria	Risposta NAOS
Cooperative consorziate	Supporto SGI, formazione di qualità, accesso a bandi e gare, digitalizzazione, supporto formativo verso innovazioni tecnologiche	Piano formativo FAD, audit interni, consulenza SGI, piattaforma Eriges
Lavoratori (staff NAOS e distaccati)	Ambienti sicuri, equità retributiva, sviluppo professionale, ascolto,	CCNL, DVR aggiornato, piani sviluppo, survey interne, GE&D
Committenti pubblici (Regione, Comuni, ASL)	Conformità normativa, qualità dei servizi, rendicontazione trasparente, consenso sul territorio	Certificazioni SGI, audit periodici, reporting
Bureau Veritas (ente di certificazione)	Conformità agli standard, gestione efficace delle NC, miglioramento continuo	Audit interni, piano AC, riesame di direzione
Famiglie e utenti finali dei servizi	Qualità e continuità dei servizi, sicurezza, ascolto	Supporto metodologico alle consorziate, customer satisfaction

Parte interessata	Aspettativa prioritaria	Risposta NAOS
Enti finanziatori (FON.COOP, Regione, UE)	Corretta rendicontazione, impatto misurabile, innovazione	Accreditamento formazione, reportistica KPI, R&S
Fornitori (Es.riges, Zucchetti, Bureau Veritas)	Collaborazione stabile, pagamenti regolari, feedback chiaro	Albo fornitori qualificati, valutazione ESG, contratti formali
Comunità e territorio	Impatto sociale positivo, basso impatto ambientale, inclusione	Bilancio sociale, CER, progetti R&S, politica GE

5. Obiettivi di Lungo Termine

Il Consorzio NAOS persegue i seguenti obiettivi strategici di lungo termine, approvati dal CdA e riaffermati nel Riesame di Direzione del 5 marzo 2026:

- Completamento delle filiere di servizio: contribuire ad ampliare le filiere Disabilità, Psichiatria, Minori, Anziani e Infanzia delle cooperative associate, riducendo i gap di copertura territoriale.
- Sostenibilità ambientale attiva: contribuire all'avvio di strutture residenziali e semiresidenziali a basso impatto ambientale, ad alto livello tecnologico e con utilizzo di energia pulita; valutare la partecipazione a Comunità Energetiche Rinnovabili entro il 2027.
- Cultura consortile matura: superare le logiche di bottega che a volte connotano la cooperazione sociale, favorendo la messa in comune di strategie, competenze e obiettivi tra le associate attraverso Contratti di Rete e strumenti collaborativi.
- Innovazione, Ricerca & Sviluppo: realizzare progetti di R&S finalizzati all'innovazione dei servizi erogati e dei processi organizzativi, con particolare attenzione alla digitalizzazione dei processi sociosanitari.
- Leadership inclusiva e cultura organizzativa: sviluppare una cultura organizzativa centrata sulla sostenibilità, sul valore della persona, il rispetto delle differenze e l'inclusione; promuovere modelli di leadership capaci di valorizzare diversità, equità e benessere.
- Transizione verso ISO 9001:2026: completare la gap analysis e il percorso di adeguamento alla nuova versione della norma entro il 2027, anticipando i requisiti in tema di resilienza organizzativa e gestione della catena del valore.

6. Impegni del CdA e della Direzione

Attraverso il presente documento, il Consiglio di Amministrazione e la Direzione del Consorzio NAOS, si impegnano formalmente a

6.1 Impegni trasversali al SGI

- Definire periodicamente gli obiettivi nel DOC 4 e la presente politica nel DOC 1, in coerenza con le strategie del Consorzio e delle associate, e aggiornarli ogniqualvolta il contesto lo richieda.
- Accertarsi che i requisiti del SGI siano pienamente integrati con i processi dell'organizzazione, attraverso un monitoraggio costante della progettazione e della gestione dei processi stessi.
- Comunicare in ogni sede opportuna l'importanza di una gestione efficace del SGI e del rispetto dei suoi requisiti, valorizzando le segnalazioni interne come leva di miglioramento.
- Assicurare il miglioramento continuo attraverso auditing, training, consulenza e supporto alle consorziate; garantire protezione ai lavoratori che segnalano pericoli, rischi, opportunità o violazioni.
- Assicurare la consultazione e la partecipazione dei lavoratori attraverso il processo di nomina degli RLS (PG 03) e il processo di segnalazione interna (PG 04).
- Garantire che le segnalazioni di molestie e discriminazioni (Prot. 01 PG 04) e di whistleblowing (PG 12, D.Lgs. 24/2023), anche inviate tramite QR code, seguano un flusso riservato: non sono gestite dall'RSGI né da altre funzioni interne, ma da una persona incaricata, con delega e requisiti

adeguati (ad esempio un avvocato o un assistente sociale), nel rispetto dell'anonimato e con la tutela di chi segnala da ogni ritorsione.

- Comunicare la presente politica all'esterno e alle associate, mantenerla documentata e disponibile alle parti interessate; aggiornarla con cadenza almeno annuale in sede di Riesame di Direzione.

6.2 Qualità — ISO 9001:2015

La Direzione si impegna a soddisfare i requisiti applicabili e a perseguire il miglioramento continuo dell'efficacia del SGI. In particolare:

- **Orientamento al cliente:** garantire che i requisiti del cliente siano compresi, soddisfatti e che l'aumento della soddisfazione del cliente sia un obiettivo permanente del sistema.
- **Approccio per processi e risk-based thinking:** integrare la gestione dei rischi e delle opportunità nella pianificazione e nell'operatività, aggiornando la matrice M09 PG04 con cadenza almeno annuale.
- **Gestione delle non conformità:** garantire che ogni NC sia analizzata nelle sue cause, trattata e verificata, documentando le evidenze nel M02 PG04 Piano delle Azioni.
- **Transizione ISO 9001:2026:** avviare la gap analysis entro dicembre 2026 e completare il percorso di adeguamento entro il 2027.

6.3 Ambiente — ISO 14001:2015 (verso l'edizione 2026)

- Valutare e dimensionare gli impatti ambientali delle attività svolte da NAOS e dalle consorziate, mantenendo aggiornata la matrice degli aspetti-impatti.
- Mantenere un impegno costante a soddisfare i requisiti di conformità ambientale applicabili (legislazione, requisiti delle parti interessate, requisiti volontari).
- Perseguire la riduzione dell'inquinamento ambientale e la protezione dell'ambiente nella progettazione di strutture e servizi; supportare le consorziate nell'adozione di pratiche a basso impatto (gestione rifiuti, efficienza energetica, mobilità sostenibile).
- Valutare entro il 2027 la partecipazione del Consorzio e delle consorziate a Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), come risposta strutturata alla crisi energetica in corso.
- Integrare la prospettiva ambientale nel ciclo di vita dei servizi: dalla progettazione delle strutture all'acquisto di beni, dalla gestione dei fornitori alla dismissione delle infrastrutture.

6.4 Salute e Sicurezza sul Lavoro — ISO 45001:2018

- Fornire condizioni di lavoro sicure e salubri per la prevenzione di lesioni e malattie correlate al lavoro, appropriate allo scopo, alle dimensioni e al contesto dell'organizzazione.
- Eliminare i pericoli e ridurre i rischi per la SSL con approccio sistematico e proattivo, certi che questo costituisca, oltre al rispetto di requisiti etici e legali, una via per una migliore qualità della vita e del lavoro.
- Garantire la consultazione e la partecipazione dei lavoratori: attraverso la nomina degli RLS (PG 03), il processo di segnalazione interna (PG 04), e il supporto all'istituzione di comitati o tavoli SSL ove richiesto.
- Garantire protezione ai lavoratori dalle ritorsioni a seguito di segnalazioni di incidenti, pericoli, rischi o violazioni.
- Mantenere aggiornata la sorveglianza sanitaria e il DVR con cadenza almeno triennale, adeguandoli alle evoluzioni normative (Accordo Stato-Regioni formazione SSL, D.Lgs. 81/2008).
- Monitorare e gestire il rischio da stress lavoro-correlato, con particolare attenzione alle figure con carichi elevati di responsabilità (coordinatori, referenti di struttura, personale notturno).

6.5 La politica di parità di genere — UNI/PdR 125:2022

Chi definisce la politica. La politica di parità di genere è definita dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione del Consorzio in coordinamento con il Comitato Guida per la parità di genere, istituito dal CdA il 4 settembre 2023. Il Comitato Guida propone gli aggiornamenti della politica e ne verifica l'attuazione; la Direzione la approva e la riesamina almeno una volta l'anno nel Riesame di Direzione.

Referente. L'attuazione della politica è coordinata dal Referente per la parità di genere del Consorzio, Fabio Cavallin, rappresentante del Consorzio nel Comitato Guida, con competenze organizzative e sui temi di genere. Il Referente coordina il Comitato Guida e riferisce alla Direzione sull'avanzamento del Piano strategico (DOC 5) e sugli indicatori (M11 bis PG 04).

Risorse e autorità. Il CdA assegna al Comitato Guida un budget annuo di 1.000 euro per le attività di parità di genere del Consorzio (delibera del 4 settembre 2023), confermato o aggiornato ogni anno nel Riesame di Direzione. Per ogni obiettivo il Piano strategico (DOC 5) indica responsabile, risorse, tempi e indicatori di verifica. Il Comitato Guida e il Referente hanno l'autorità di proporre azioni alla Direzione e di richiedere i dati necessari al monitoraggio degli indicatori.

Impegni. Il Consorzio NAOS adotta una politica di parità di genere globale, tesa a valorizzare e tutelare la diversità come risorsa organizzativa e a sostenere l'empowerment femminile. Gli impegni specifici includono:

- **Selezione e assunzione:** selezioni basate su requisiti oggettivi e pertinenti al ruolo, con annunci e colloqui liberi da stereotipi e domande non pertinenti; incarichi e opportunità di crescita assegnati con criteri trasparenti.
- **Pari retribuzione per lavoro di pari valore:** garantire che le persone ricevano la stessa retribuzione per lavoro equivalente, eliminando ogni divario retributivo di genere non giustificato.
- **Conciliazione vita-lavoro:** offrire flessibilità oraria, smart working ove compatibile, politiche di supporto al rientro dalla maternità/paternità, gestione equa dei carichi di lavoro.
- **Gestione e valorizzazione delle competenze:** investire in programmi di sviluppo professionale accessibili a tutti, con attenzione all'equità nelle opportunità di crescita e nelle rotazioni di ruolo.
- **Rappresentanza equa nella leadership:** promuovere la presenza equilibrata di genere nei ruoli di responsabilità, nelle commissioni e nei tavoli decisionali.
- **Contrasto alle discriminazioni:** adottare misure attive di prevenzione e gestione di comportamenti discriminatori, bullismo, molestie fisiche, verbali e digitali, in tutti i contesti di lavoro.
- **Trasparenza e accountability:** rendere trasparenti le statistiche sulla composizione del genere, i divari retributivi e le azioni di miglioramento, nel rispetto della privacy.
- **Sensibilizzazione e formazione:** sviluppare competenze su GE & D&I a tutti i livelli organizzativi, anche attraverso i corsi FAD NAOS-Eriges e le iniziative del Comitato Guida.
- **Sistema di monitoraggio retributivo:** estendere progressivamente il sistema di monitoraggio sulle retribuzioni a tutte le cooperative consorziate, raccogliendo dati disaggregati per genere e livello.
- **Questionario di fine rapporto:** reintrodurre e sistematizzare l'uso del questionario di fine rapporto come strumento di ascolto e prevenzione del turnover.

Il Comitato Guida, in accordo con la Direzione, verifica e aggiorna il Piano strategico per la parità (DOC 5) almeno annualmente, riportandone gli esiti nel Riesame di Direzione.

Comunicazione e linguaggio. Tutta la comunicazione del Consorzio, interna ed esterna, compresi marketing, pubblicità, sito internet, social network, offerte di lavoro e materiali formativi della piattaforma FAD, persegue la parità di genere: usa un linguaggio inclusivo e non stereotipato, rappresenta in modo equilibrato donne e uomini, valorizza le diversità e sostiene l'empowerment femminile. Gli stessi criteri valgono per le iniziative comuni con le cooperative consorziate. La Politica è oggetto di formazione e sensibilizzazione specifica per il CdA e per chi ha ruoli di responsabilità, sui principi e sugli obiettivi di sua responsabilità.

Diffusione. La presente politica è pubblicata sul sito del Consorzio www.consorzionaos.it, è diffusa al personale e alle cooperative consorziate ed è disponibile per tutte le parti interessate.

7. Formazione, Competenze Digitali e Innovazione

La formazione continua è per NAOS una leva strategica irrinunciabile, non un adempimento formale. La Direzione si impegna a:

- Promuovere la formazione continua all'interno delle associate come fattore di competitività delle imprese, benessere organizzativo degli addetti e capacità di innovare.
- Modernizzare le competenze digitali dei propri addetti e di quelli delle associate, promuovendo attività formative in connessione con opportunità esterne (Formazione 4.0, bandi regionali e nazionali).
- Continuare a sviluppare la piattaforma FAD NAOS-Eriges come strumento di accesso equo e flessibile alla formazione socio-sanitaria per tutte le associate (target: >800 iscritti nel 2026).
- Avviare la formazione degli auditor interni su ISO 9001:2026 entro settembre 2026, includendo i RSGI delle cooperative (Azione 9 Piano Miglioramento NAOS 2026).
- Realizzare almeno un progetto di Ricerca & Sviluppo con finalità di innovazione organizzativa o di servizio entro il 2027, valorizzando le reti di conoscenza locali e internazionali.

8. Miglioramento Continuo e Indicatori

Il miglioramento continuo è il cuore del SGI di NAOS. Il Consorzio si impegna a:

- Mantenere e aggiornare il Piano di Miglioramento (M10 PG04) con diverse azioni annuali, ciascuna con responsabile, scadenza e indicatore di verifica.
- Monitorare i KPI del cruscotto M11 PG04 con cadenza trimestrale, riportandone gli esiti al Riesame di Direzione; garantire che nessun KPI classificato 'rosso' rimanga senza piano di azione per più di 90 giorni.
- Aggiornare il registro rischi M09 PG04 almeno annualmente e ogniqualvolta si verifichino eventi di contesto rilevanti (come la crisi energetica attuale).
- Migliorare entro giugno 2026 un sistema strutturato di customer satisfaction verso le cooperative consorziate, con strumento digitale e reportistica annuale (KPI 10 M11 PG04).
- Valorizzare ogni segnalazione interna come opportunità di apprendimento organizzativo, con l'obiettivo di ricevere almeno 5 segnalazioni formali dal sistema nel 2026 (NC aperta 06_2024/20_2025).

9. Approvazione

La presente Politica Integrata è approvata dalla Direzione del Consorzio NAOS ed entra in vigore dalla data di sottoscrizione.

Presidente CdA	Direttore / Rappresentante della Direzione	RSGI — Responsabile SGI
Fabio Cavallin	**Fabio Cavallin**	**Claudio Guerra**

Torino, 26 ottobre 2026

Sede legale: Via Eritrea 20-22, 10153 Torino | sgi@consorzionaos.it | www.consorzionaos.it

Appendice — Storia delle revisioni

Rev.	Data	Approvata da	Descrizione
—	29/12/2025	—	—
2026.1	05/03/2026	—	Revisione completa: crisi energetica, ISO 9001:2026, CER, piano formativo, KPI, cs consortile, miglioramento struttura
2026.2	26/10/2026	—	§6.5 UNI/PdR 125: carenze rilevate dal gestionale e colmate — definizione con il Comitato Guida, coordinamento del Referente, risorse e budget, comunicazione inclusiva, pubblicazione sul sito; integrazioni proposte il 26/10/2026: selezione e assunzione, empowerment femminile, formazione del management, flusso riservato delle segnalazioni di molestie e whistleblowing (§6.1), codice DOC 4 per gli obiettivi