



MANUAL DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA i DEL SISTEMA DE GESTIÓ

DATA	REV.	MODIFICACIÓ / REVISIÓ
20/12/2017	00	Redacció inicial del Manual
16/10/2024	01	Actualització del Manual

Elaborat / Revisat	Aprovat
Responsables Sistema de Gestió Integrat	Gerència

Aquest Manual és propietat de **FUNDALIS** i es troba complementat amb les metòdiques (Procediments), els Protocols i les Instruccions de treball que defineixen la sistemàtica per a la realització de les activitats específiques. Aquest Manual serveix com a referència permanent per a la creació, implantació i manteniment del propi SGI.

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1. PRESENTACIÓ FUNDALIS.....	3
2. INTRODUCCIÓ del SISTEMA de Gestió Integrat	4
3. FASES DE LA PLANIFICACIÓ DEL SISTEMA DE GESTIÓ	4
4. CONTEXT DE L'ORGANITZACIÓ	6
5. PRODUCTES I SERVEIS.....	6
6. ABAST DEL SISTEMA DE GESTIÓ.....	7
7. ESTABLIMENT DEL SISTEMA DE GESTIÓ i ENFOC BASAT EN PROCESSOS	7
8. ENFOC BASAT EN PROCESSOS	8
9. IDENTIFICACIÓ DE RISCOS I OPORTUNITATS.....	9
10. PLANIFICACIÓ D'ACCIONS PER A ABORDAR RISCOS I OPORTUNITATS	9
11. DEFINICIÓ ESTRATÈGICA	10
12. LIDERATGE I COMPROMÍS	11
13. GESTIÓ DE CANVIS S	12
14. EVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT- REVISIÓ I REEDICIÓ DE LA PLANIFICACIÓ I DE LA ESTRATÈGIA..	12
15. LLISTAT DE DOCUMENTACIÓ I LA SEVA RELACIÓ AMB LA NORMA DE REFERÈNCIA	14

1 PRESENTACIÓ FUNDALIS**MISSIÓ**

La missió principal de les entitats de Fundalis és la d'*Aconseguir la felicitat de les persones amb discapacitat i/o trastorn mental, la gent gran, les seves famílies i d'altres col·lectius amb dificultats d'inserció laboral, millorant l'autonomia personal i qualitat de vida, amb la participació activa de cada persona, oferint el suport que cadascú necessita, perquè disposin de les mateixes oportunitats que la resta de ciutadans i la plena integració social i laboral.*

És per aquest motiu que des de Fundalis s'han creat i es presten diversos serveis, que contribueixen a la seva missió, amb la voluntat de millorar la qualitat de vida de les persones i de donar suport en aquells àmbits que més ho necessiten.

SERVEIS QUE TÉ ACTUALMENT FUNDALIS

Fundalis té elaborat la [Cartera de Serveis de Fundalis](#).

Amb aquesta cartera es vol fer un recull de les diverses tipologies de serveis que es presten des de les entitats, amb l'objectiu principal de poder informar a totes aquelles persones que puguin estar interessades, i de que aquests serveis puguin arribar a les persones del Camp de Tarragona que els puguin necessitar, i així poder-los ajudar a millorar el seu benestar.

Cada centre o servei disposa de la seva pròpia fitxa, en la que es detallen els aspectes més significatius, com són:

- La seva ubicació i l'àmbit de prestació.
- La descripció del servei, els requisits d'accés, els objectiu del servei i la seva temporalitat.
- El preu del servei, la documentació i els protocols interns de prestació del servei.
- La normativa relacionada, la coordinació externa i els serveis complementaris.

Com veureu es tracta d'una informació molt bàsica, però entenem que suficient per poder fer-se a la idea de cada tipus de servei. També hem inclòs un quadre on podem veure els centres i serveis per entitats i poblacions.

Certificacions de sistema de gestió

FUNDACIÓ	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 45001:2023
Santa Teresa del Vendrell	X	X	X
Onada	X	X	X
Ginac	X		X

2 INTRODUCCIÓ del SISTEMA de Gestió Integrat

L'adopció d'un Sistema de Gestió es una decisió estratègica per a l'organització amb la finalitat d'ajudar a millorar l'acompliment global i proporcionar una base sòlida per a les iniciatives de desenvolupament sostenible.

Els objectius principals de l'establiment d'un Sistema de Gestió son els següents:

- Organització interna horitzontalment i verticalment.
- Assegurar i millorar la capacitat per a proporcionar regularment productes i serveis que satisfacin els requisits del client i els legals i reglamentaris aplicables.
- Identificar oportunitats per a augmentar la satisfacció del client, millorar el rendiment de l'organització, augmentar la satisfacció del client intern i millorar el propi Sistema de Gestió.
- Gestionar i controlar tots els processos de la organització amb la intenció d'identificar punts dèbils i poder gestionar-los satisfactòriament.
- La protecció del medi ambient mitjançant la prevenció o mitigació d'impactes ambientals adversos.
- El recolzament a l'Organització en el compliment dels requisits legals i altres requisits ambientals
- La millora de l'acompliment ambiental
- L'assoliment d'avantatges operacionals que puguin resultar en implementació d'alternatives ambientalment més respectuoses.
- La comunicació de la informació ambiental a les parts interessades
- La implicació de la cadena de valor de productes i serveis en la sostenibilitat

Per a l'establiment del Sistema de Gestió de l'Organització s'ha tingut en compta els requisits especificats en les següents normes:

- ISO 9001:2015 de Sistemes de Gestió de la Qualitat.
- Annex A de la ISO 9001:2015 de Sistemes de Gestió de la Qualitat.
- ISO 9000:2015 Principis de la Gestió de la Qualitat. (termes i definicions)
- ISO 14001:2015 de Sistemes de Gestió del medi ambient
- ISO 45001:2023 de Sistemes de Gestió de la seguretat i salut

S'ha decidit basar el Sistema de Gestió en les normes de referència per la utilització de l'**enfoc a processos** i la incorporació del **cicle PDCA** (Planificar-Fer-Verificar-Actuar) i el pensament basat en l'**anàlisi de riscos** i en el **cicle de vida dels productes**. L'enfoc als processos permet a la organització planificar els seus processos i les seves interaccions així com els seus mètodes de control i verificació.

El cicle PDCA permet assegurar que els processos comptin amb els recursos i que es gestionin adequadament, que es determinin oportunitats de millora i que s'actui en conseqüència. El pensament basat en els riscos permet a l'organització determinar factors que podrien causar que els seus processos i el seu Sistema de Gestió es desviïn dels resultats planificats, establir controls preventius per a minimitzar els efectes negatius i maximitzar l'ús d'oportunitats a mesura que vagin sortint. La orientació al cicle de vida dels productes permet pensar per a productes i serveis i des de la seva concepció, les possibilitats d'impacte en la sostenibilitat d'aquests productes i/o serveis, pel que fa a la minimització d'impactes ambientals, a la capacitat de recuperació, reutilització i/o reciclatge de productes i a les millores energètiques i d'altres aspectes ambientals.

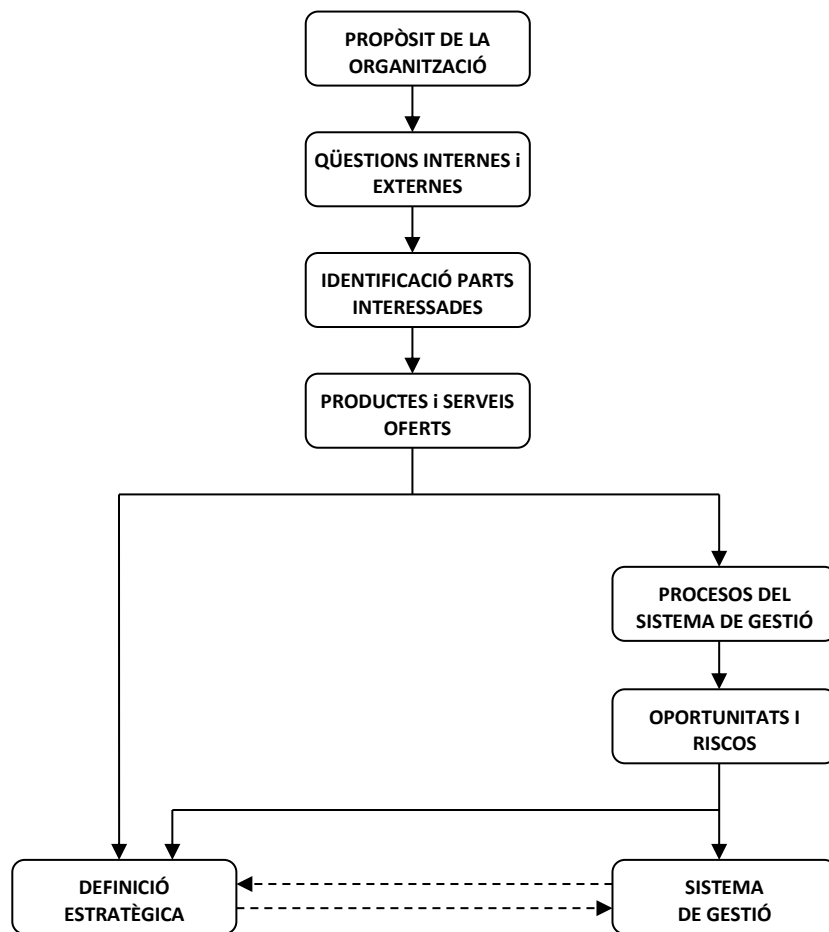
Aquest manual té l'objectiu d'establir els passos a seguir per a una planificació satisfactòria del Sistema de Gestió Integrat de l'organització (incorporant els requisits de les normes de referència), amb la finalitat de poder implementar, gestionar, mantenir i millorar un Sistema de Gestió adequat, proporcional i satisfactori davant els objectius i necessitats de la pròpia organització.

3 FASES DE LA PLANIFICACIÓ DEL SISTEMA DE GESTIÓ

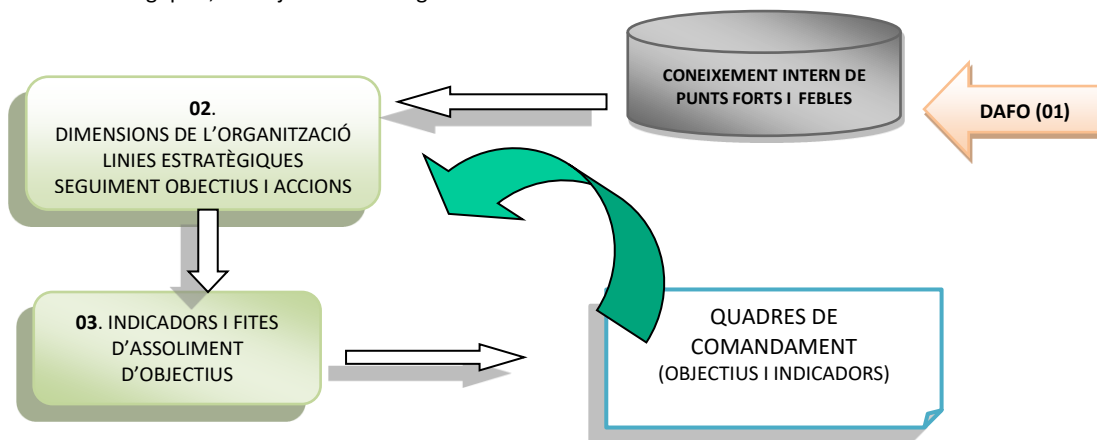
Com a punt de partida per a identificar els requisits necessaris per a la implementació d'un Sistema de Gestió satisfactori, s'ha d'identificar i conèixer el **context de l'organització**, determinant el propòsit de l'organització, les qüestions internes i externes, identificació de les parts interessades i les seves necessitats i expectatives.

Definir els **Productes i Serveis** que l'organització ofereix o pretén oferir com a línia de servei, amb l'objectiu de determinar els requisits a complir pels mateixos segons les necessitats de l'organització i de les parts interessades.

Com a resultat de la identificació del Context de l'Organització i de la seva Oferta de productes i serveis s'ha d'establir dues línies executives: la **Estratègica i l'Operativa**.



- La **línia Estratègica** es basa en la definició de la Missió, Visió, Valors i de la Política de l'Organització, compromisos de la Direcció que serviran com a marc de referència per al desplegament del Pla estratègic, l'establiment d'objectius i dels plans de millora.
 - La organització emprà el mètode DAFO (Debilïtats i Amenaces, Fortaleses, Oportunitats) pels seus anàlisis estratègics. El DAFO és l'anàlisi de variables controlables (les debilitats i fortaleses que són internes de l'organització i que, per tant, es pot actuar sobre elles amb major facilitat), i de variables exògenes menys controlables (les amenaces i les oportunitats) que presenta el context organitzacional.
 - L'esquema d'actuació per part de l'organització és la de identificació i definició dels eixos estratègics, les línies estratègiques, els objectius estratègics i les accions associades al seu assoliment.



- Per a la línia Operativa s'estableix el Sistema de Gestió Integrat, començant per la definició de l'abast i seguint pel desplegament estructural i aplicat del mateix.

4 CONTEXT DE L'ORGANITZACIÓ

Per conèixer el Context de la Organització s'elabora i es complimenta l'**INFORME DE CONTEXT DE LA ORGANITZACIÓ (D1-MPESGI)** el qual permet establir documentalment la identificació i determinació dels elements externs i interns que conformen la raó de ser de l'organització.

El Context de la Organització es revisa de forma anual amb el fi d'identificar possibles canvis o aspectes no identificats anteriorment o nous que puguin afectar a la Organització i al propi Sistema de Gestió.

El coneixement del Context de la Organització s'estructura de la següent manera:

- Definició del **Propòsit de l'Organització**. El propòsit és la raó de ser de l'organització, la definició de la Missió, la Visió, els valors i els factors clau d'èxit de l'organització.
- Definició de les **Qüestions Internes**. Definició dels valors interns de l'organització, el Que oferim?, el Com ho oferim?, etc..
- Definició de les **Qüestions Externes**. Definició de l'entorn de l'organització, podent tenir en compte aspectes legals, tecnològics, competitiu, mercats, ambientals, cultura, social i/o econòmics.
- Identificació de les **Parts Interessades** que son pertinents en el Sistema de Gestió.
- Identificació dels **requisits i expectatives de les parts interessades**.

5 PRODUCTES I SERVEIS

L'organització identifica els seus productes i serveis i en determina els seus requisits, incloent-hi els requisits legals i reglamentaris i aquells considerats per la pròpia organització.

Aquesta identificació a través del Pla Director de productes i serveis te en compta els següents aspectes:

- Identificació dels productes i serveis.
- Requisits necessaris per l'ús o prestació específic o previst.
- Requisits específics de clients.
- Requisits propis de la organització.
- Requisits legals i reglamentaris aplicables, inclosos els medi ambientals i els de prevenció de riscos.
- Identificació d'aspectes ambientals relacionats amb els productes i serveis.
- Identificació de perills laborals relacionats amb els productes i serveis.

Cas que s'escaigui, per a una identificació més detallada de les característiques de cada tipus de producte i serveis s'elaboren les fitxes de productes i/o serveis.

Igual que el context de l'organització, aquestes definicions de productes i serveis son revisades anualment per assegurar la seva adequació a la realitat i als possibles canvis existents

6 ABAST DEL SISTEMA DE GESTIÓ

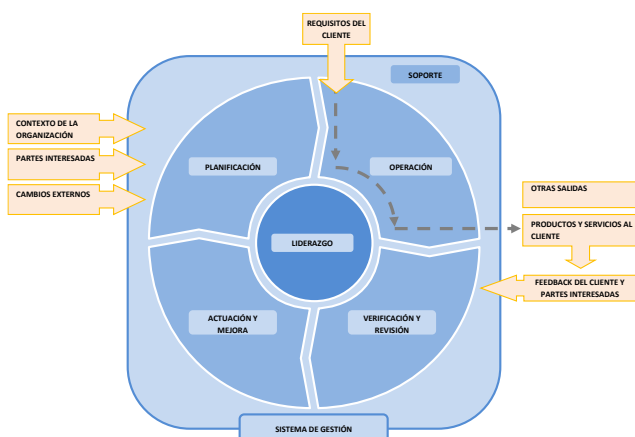
L'Abast del Sistema de Gestió Integrat és:

Abast Sistema de Gestió Integrat Fundalis	Fund Sta Teresa			Fund GINAC	Fund ONADA	
	Av. Santa Oliva 20-22 43700 El Vendrell	Masia de la Sinia 43820 Calafell	Av. Palfuriana, 104 43880 Comarruga	C/ Manyans Polígon de Valls 43800 Valls	C Riu CAMP CLAR 43006 TARRAGONA	C Altafulla, Polígon Roques Planes 43830 TORREDEMBARRA
Centre Especial de Treball:						
Activitats generals de manipulació industrial, envasats i retractil.lats	X			X		
Serveis de manteniment de la via pública	X					
Serveis de Jardineria i medi ambient	X			X	X	
Serveis de manteniment de Jocs infantils	X					
Serveis de Neteja vària.	X					
Serveis de Neteja d'instal·lacions.					X	
Servei de Cuina i Menjador	X	X	X	X	X	X
Serveis assistencials:						
Servei de Centre Ocupacional	X	X		X	X	X
Servei de Llar Residències	X			X	X	
Servei de SAVI	X			X	X	
Servei de Voluntariat	X			X	X	
Gestió del centre de dia per gent Gran	X	X				
Serveis de Formació i Inserció:						
Gestió de Cursos de Formació Ocupacional.	X		X	X	X	
Servei d'EMS	X			X	X	
Servei d'Intermediació, Orientació i Inserció Laboral	X			X	X	
Servei Prelaboral	X			X	X	X

Atès que tots els apartats normatius son d'aplicació en el cas de **FUNDALIS**, no s'exclouen cap dels requisits normatius.

7 ESTABLIMENT DEL SISTEMA DE GESTIÓ I ENFOC BASAT EN PROCESSOS

L'estructura del Sistema de Gestió es basa en el Cicle PDCA (Planificar-Fer-Verificar-Actuar) amb la inclusió dels nous Processos Estructurals necessaris per al manteniment i Gestió del Sistema. Aquesta estructura queda documentada en el MAPA DE PROCESSOS ([D2-MPESGI](#)).



Aquests Processos Estructurals del Cicle PDCA son:

- **Planificació.** Planificació del Sistema de Gestió.
- **Operació.** Mètodes i activitats a on es desenvolupen els requisits del client per convertir-se en els productes i serveis oferts.
- **Verificació i revisió.** Mètodes de control i seguiment de les diferents activitats, productes, processos del Sistema de Gestió.
- **Actuació i millora:** Activació de accions de millora, gestió de canvis, millora continua del Sistema de Gestió i base per una nova i revisada planificació.
- **Lideratge:** Motor del Sistema de Gestió.
- **Suport:** Es determinen tots aquells processos de suport al Sistema de Gestió.

Aquesta estructura de les fases del Cicle PDCA mostra la interacció i seqüència entre els Processos Estructurals i els Processos Operatius.

8 ENFOC BASAT EN PROCESSOS

De cadascun dels Processos Estructurals s'han determinat un conjunt de Processos Operatius que li donen contingut per poder aconseguir els objectius del Sistema de Gestió. Aquest processos queden documentats i relacionats en el mateix document de MAPA DE PROCESSOS ([D2-MPESGI](#)).

Per a cadascun dels Processos Operatius es despleguen les característiques següents:

- Nom del procés i Procés Estructural relacionat.
- Motius / objectius del procés.
- Entrada del procés.
- Activitats del procés.
- Sortides del procés.
- Recursos necessaris.
- Responsabilitats i autoritats.

Aquestes característiques queden documentades en les Fitxes de Procés ([D3-MPESGI](#)).

Aquests processos son la base de l'anàlisi de riscos i oportunitats. De cadascun dels processos operatius, l'organització ha abordat els possibles riscos per tal d'identificar els possibles aspectes que poden suposar un perill de no aconseguir els objectius dels processos. Veure apartat de Riscos i Oportunitats.

L'organització realitza, periòdicament, una avaluació d'aquests processos operatius per tal d'assegurar-se que s'assoleixen els resultats previstos i s'aconsegueixen els objectius pels quals van ser creats. Per aquest seguiment s'han creat una sèrie d'Indicadors d'Accompliment relacionats. Aquests indicadors queden documentats en el QUADRE D'INDICADORS D'ACOMPLIMENT I EL SEU SEGUIMENT, o s'hi documenten els resultats assolits per a la seva posterior revisió i avaluació.

9 IDENTIFICACIÓ DE RISCOS I OPORTUNITATS

Per la planificació del Sistema de Gestió és molt important la identificació de les oportunitats de la organització i dels riscos dels processos, aspectes ambientals i perills dels llocs de treball, amb el fi d'assegurar que el Sistema de Gestió pot assolir els resultats previstos, augmentar els efectes desitjables, prevenir o reduir els efectes no desitjables i assolir una millora, tot activant mesures preventives, controls operacionals i destinant els recursos suficients per poder gestionar-los de forma satisfactòria.

Per la identificació de les oportunitats i amenaces del Sistema de Gestió, la Organització utilitza igualment com en el cas de l'estratègia el mètode **DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats)**.

IDENTIFICACIÓ D'ASPECTES AMBIENTALS I LA SEVA AVALUACIÓ

Per tal de planificar i estructurar un Procés de Gestió Ambiental en la Organització, allí on aplicable, es necessari identificar aquells aspectes ambientals generats pel cicle de vida dels productes i serveis implicats en el Sistema de Gestió així com les activitats transversals que en donen suport. Es necessari avaluar la seva significança així com el compliment legal dels mateixos per tal de determinar la importància i pes dels mateixos.

Com a mètode d'identificació i avaluació dels aspectes ambientals, l'organització segueix una metodologia de ACV (anàlisi de cicle de vida), que enllaça amb la Identificació d'Aspectes Ambientals i Avaluació del seu Impacte.

IDENTIFICACIÓ DE PERILLS LABORALS I LA SEVA AVALUACIÓ

D'igual manera que el procés de Gestió Ambiental, l'estructuració i planificació del procés de Gestió de la Seguretat i Salut Laboral s'inicia per una identificació dels perills laborals existents en els processos del cicle de vida del producte i del servei, relacionats amb les fases cronològiques corresponents. Aquest perills son avaluats per determinar el seu risc i així poder determinar la importància i gravetat dels mateixos.

La identificació i avaluació d'aquests perills i riscos s'ha subcontractat a un SPA (Servei de Prevenció Aliè) per tal de que ho dugui terme. La metodologia serà la pròpia del SPA sempre que compleixi la legislació vigent i els requisits interns de l'organització.

IDENTIFICACIÓ DELS REQUISITS LEGALS I D'ALTRES I AVALUACIÓ DEL SEU COMPLIMENT

Per tal de conèixer el compliment legal dels aspectes ambientals i dels perills laborals, l'organització ha desenvolupat un mètode d'identificació de requisits legals i d'avaluació del compliment dels mateixos per tal d'identificar si hi ha punts febles en l'esmentat compliment en relació a la legislació vigent, els requisits de terceres parts i dels propis requisits de l'organització.

El mètode a seguir queda descrit en la Metodica (Procediment) d'Identificació i Avaluació de requisits legals aplicables.

IDENTIFICACIÓ DE PERILLS I ANÀLISIS DE RISCOS GENERALS DEL SISTEMA DE GESTIÓ

Per la identificació de perills que poden afectar al Sistema de Gestió de manera que no pugui aconseguir els resultats previstos i/o augmentar efectes no desitjats, la Organització ha abordat els perills i riscos de cada un dels processos necessaris pel Sistema de Gestió.

Com a mètode d'identificació de perills i riscos s'ha utilitzat el mètode que avalua la probabilitat d'ocurrència vs impacte en cas que es produeixi. Es contemplen els potencials riscos que poden ocasionar un mal funcionament o una mala gestió de les activitats a realitzar. A part de l'avaluació, permet determinar accions per fer front als riscos amb la finalitat d'eliminar el perill, reduir-lo o controlar-lo mitjançant una metodologia simple i sistemàtica que permet prioritzar les accions determinades.

A part dels processos del Sistema de Gestió també cal tenir en compte aquells aspectes ambientals més significatius, aquells perills laborals més importants i el compliment dels requisits legals aplicables, per poder identificar, igualment, aquells perills que no en permetrien el seu control adient.

Per la realització de l'anàlisi de riscos i oportunitats, s'empra la pròpia fitxa de processos (**D3-MPESGI**).

10 PLANIFICACIÓ D'ACCIONS PER A ABORDAR RISCOS I OPORTUNITATS

Un cop realitzada la identificació d'oportunitats i amenaces i l'anàlisi de riscos, s'activen i implementen accions i mesures, coherents amb el Sistema de Gestió Integrat, a fi de prevenir o reduir els perills i d'augmentar i aprofitar les oportunitats.

Aquestes accions a implementar i integrar en el SGI poden ser de múltiples tipus, com per exemple: Accions per evitar riscos, assumir riscos per perseguir oportunitats, eliminar les fonts dels perills, modificar probabilitats i gravetats, compartir riscos, etc.. o en el cas de les oportunitats, iniciar reptes de nous serveis i/o productes, noves tecnologies, nous clients, nous centres, etc... i poden donar lloc a accions puntuals, a un conjunt d'accions amb una finalitat més estratègica (objectius) o a controls operacionals a implantar dins del SGI. Aquestes accions són documentades i programades (terminis, recursos, responsables, etc...) i se'n avalua la seva eficàcia, un cop realitzades.

Les accions més puntuals i que tinguin com a finalitat la millora interna i que no influencin directament l'estratègica de la empresa, es gestionaran directament amb la metodica de **No conformitats i accions correctores**, com a **Accions de Millora**.

Si cal activar accions que afectin directament a l'estratègia de l'organització, s'enceten com a **Objectius de Millora** estratègica, que es contemplen com a projectes d'actuació.

DETERMINACIÓ D'ACCIONS PER AFRONTAR ASPECTES AMBIENTALS, PERILLS LABORALS I REQUISITS LEGALS

Un cop identificats i avaluats els aspectes ambientals i els perills laborals i determinades les significances i gravetats l'organització determina accions per afrontar aquestes situacions amb l'objectiu d'eliminar, reduir, minimitzar, reduir la repetició i/o controlar-los.

D'igual manera que en l'apartat anterior de Riscos del SGI, les accions a prendre podran ser activades com **Objectius de Millora** i/o com **Accions de Millora**. Aquestes accions determinades podran tenir dos objectius diferenciats:

- **Accions Puntuals:** Amb objectius de realitzar i/o elaborar accions puntuals que aportin una millora en els aspectes ambientals o perills laborals. Tenen un inici i un final d'execució.
- **Accions Continuades:** Accions que estableixen **Controls Operacionals** incorporats en els processos del Sistema de Gestió amb la finalitat de controlar, reduir o mantenir els aspectes ambientals o els perills laborals. Són atemporals.

11 DEFINICIÓ ESTRATÈGICA

Veure [Manual de Bon Govern](#) elaborat per les entitats.

De la mateixa manera que s'ha determinat una planificació del Sistema de Gestió, amb tota la informació obtinguda anteriorment (Context de l'organització, parts interessades, productes i serveis, processos, oportunitats i amenaces i els perills i els seus riscos), l'organització estableix unes bases i línies d'estratègia empresarial.

MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.

L'estratègia es basa en la definició de la **MISSIÓ, VISIÓ I VALORS** de l'organització, que plasma en el seu Pla estratègic.

- La **Missió** es la raó de ser de l'organització. És el **Propòsit de la Organització**.
- La **Visió** defineix les fites que l'organització pretén aconseguir en el futur. Per la definició de la visió de la Organització, ens ajudem de respondre preguntes com: Que volem aconseguir?, A on volem estar en el futur?, Per a qui ho fem?, Ampliarem la nostra zona d'influència? Ampliarem la nostra cartera de servei?, etc...
- Els **Valors** són principis ètics sobre els que s'assenta la cultura de l'organització, i ens permeten crear pautes de comportament. Els valors, són la personalitat de l'organització i ens ajudem de respondre preguntes com: Com som?, en que creiem?, com volem fer les coses?, que defensem?, etc...

POLÍTICA DE LA ORGANITZACIÓ

Amb la Missió, Visió i Valors determinats, la Direcció de l'organització estableix i implementa les Polítiques del seu model de gestió i governança, pensades i documentades de forma alineada al Propòsit (Missió i Visió) de l'organització, així com al Context de la mateixa i donant suport a la direcció estratègica.

Les Polítiques és el marc de referència per l'establiment dels Objectius de Millora.

- Inclouen un compromís de compliment amb els requisits aplicables,
- Un compromís de millora continua del Sistema de Gestió Integrat,
- Un compromís per la protecció del Medi Ambient, inclòs la prevenció de la contaminació,
- Un compromís de compliment de requisits legals i altres requisits (aplicables a aspectes ambientals i perills laborals)
- Un compromís sobre la prevenció de danys i perills de la salut, així com un desenvolupament de la Seguretat i Salut Laboral.
- I tots aquells compromisos que la pròpia organització s'imposi.

Les Polítiques de Qualitat, medi ambient i Seguretat i salut estan disponibles per a totes les parts interessades i documentades com a **POLÍTIQUES DE L'ORGANITZACIÓ**. S'han elaborat de manera que poden ser entesa per totes les parts interessades i aplicades dins de l'organització.

Una part de les Polítiques de recolzament internes, més enllà de les tres esmentades, resten a nivell de coneixement i aplicació interna.

OBJECTIUS DE MILLORA (estratègia de l'organització)

Els Objectius de Millora són fites i reptes que es defineixen a partir de la Planificació del Sistema de Gestió (requisits aplicables, conformitat dels productes i serveis, context de l'organització i la satisfacció del client) i de l'Estratègia de la Organització i tenen com a marc de referència la Política de l'organització, així com els seus Valors per que siguin coherents. Persegueixen la millora continua.

Aquests objectius poden desenvolupar línies estratègiques de l'organització, establir accions preventives a llarg termini per a fer front a oportunitats i amenaces o per solucionar perills i riscos identificats.

Dins dels Objectius de Millora es classifiquen varis tipus d'objectius establerts i controlats per la Organització.

- **Objectius Estratègics:** Són aquells derivats de l'estratègia de la Organització. Establerts per a fer front a les oportunitats i amenaces, així com per activar mesures preventives pels perills i riscos identificats. Es documenten en el Full d'objectius corresponent a cada servei.
- **Objectius del Sistema de Gestió** (de Qualitat, medi ambient i seguretat i salut): Aquests Objectius són derivats de la gestió continua del Sistema de Gestió i van lligats als indicadors d'eficàcia de cada un dels processos que contribueixen al Sistema de Gestió implantat. Aquests Objectius s'estableixen en el **QUADRE D'INDICADORS D'EFICÀCIA I EL SEU SEGUIMENT**.

Per a la consecució dels objectius es determinarà una sèrie d'aspectes a tenir en compte. Segons el tipus d'objectius aquests aspectes seran definits en els documents referents.

- Resultat buscat (mesurables).
- Accions a realitzar per la seva consecució.
- Recursos destinats per assolir la consecució de l'objectiu.
- Responsable de gestió i de control.
- Terminis de finalització i/o actuació.
- Mètode d'avaluació, seguiment i revisió. .

Els objectius i els seus seguiments son comunicats a l'organització i als seus responsables per varies vies de comunicació: des de les reunions del Sistema de Gestió, la Revisió del Sistema per la Direcció, directament als responsables de cada un dels objectius, mitjançant panells informatius o plataformes virtuals de comunicació, etc...

El seguiment dels Objectius es realitza de forma continuada i es revisen els resultats dels mateixos segons les periodicitats definides de revisió.

12 LIDERATGE I COMPROMÍS

Un dels factors més importants per que el Sistema de Gestió implantat en la Organització sigui mantingut, actualitzat i aconseguixi els seus objectius principals de millora continua és el lideratge de la Direcció.

La Direcció General de FUNDALIS mostra el seu lideratge i compromís amb el Sistema de Gestió de la següent manera:

- Sent responsable sobre l'eficàcia del Sistema de Gestió.
- Establint una Política de la Organització i uns Objectius de Millora compatibles amb el context de la Organització i la seva direcció estratègica així com amb els Sistemes implantats (Qualitat, Medi Ambient, Prevenció de Riscos).
- Integrant els requisits del Sistema de Gestió en els processos clau i de negoci de la Organització.
- Promovent l'ús de l'enfocament a processos i del pensament basat en riscos.
- Mitjançant la disponibilitat dels recursos necessaris pel desenvolupament del Sistema de Gestió
- Comunicant la importància d'una gestió eficaç i de conformitat amb tots els requisits del Sistema de gestió.
- Assegurant-se mitjançant revisions que el Sistema de Gestió assoleix els resultats previstos.
- Comprometent-se, dirigint i donant suport a les persones que realitzen activitats dintre del Sistema de Gestió.
- Promovent la millora continua.

De la mateixa manera la Direcció de la Organització demostra el seu lideratge i compromís amb l'Enfocament a les parts interessades:

- Assegurant-se que es determinen, comprenen i compleixen els requisits de clients, legals i reglamentaris.
- Assegurant-se que es determinen i es consideren els riscos i oportunitats que poden afectar a la conformitat del producte i serveis i a la capacitat d'augmentar la satisfacció de les parts interessades.
- Assegurant-se que es manté l'enfocament en l'augment de la satisfacció de tots les parts interessades.

La Direcció de l'Organització s'assegura que les responsabilitats i autoritats pels diferents perfils de llocs de treball determinats, es determinen, s'assignen, es comuniquen i s'entenen en la Organització mitjançant:

- L'[Esquema organitzacional de Fundalis](#).
- [Organigrama Funcional](#) de les entitats
- Metodica de RRHH, **Formació i capacitació**.

Per gestionar les responsabilitats sobre la gestió del Sistema de Gestió integrat, així com les responsabilitats sobre la gestió ambiental i de prevenció de riscos, es basen en els perfils de llocs de treball, els quals inclouen, entre d'altres, les següents responsabilitats:

Responsable del Sistema de Gestió:

- Assegurar-se de que el Sistema de Gestió és conforme als requisits de les normes de referència.
- Assegurar-se de que els processos estan generant i proporcionant les sortides previstes
- Informar a la Direcció i a altres responsables del acompliment del Sistema de Gestió i sobre les oportunitats de millora.
- Assegurar-se que es promou l'enfocament al client en la Organització.
- Assegurar-se de que la integritat del Sistema de Gestió es manté quant es planifiquen i implementen canvis en el mateix.

Responsable de Gestió Ambiental:

- Assegurar-se de que el Sistema de Gestió Ambiental és conforme als requisits de les normes de referència.
- Informar a la Direcció i a altres responsables del compliment del Sistema de Gestió Ambiental incloent l'acompliment ambiental.

Responsable de Gestió de Seguretat i Salut Laboral:

- Assegurar-se de que el Sistema de Gestió de Seguretat i Salut Laboral és conforme als requisits de les normes de referència.
- Informar a la Direcció i a altres responsables del compliment del Sistema de Gestió de Seguretat i Salut Laboral.

Aquestes tres responsabilitats poden estar assignades a una o més persones de l'organització.

13 GESTIÓ DE CANVIS

Com és normal en tota Organització, aquesta pot sofrir canvis que afectin a l'estructura del Sistema de Gestió i/o a la pròpia Organització, així com als processos interns, als productes i a la prestació del servei. Aquests canvis poden venir promoguts per causes externes (legislació, normatives, competències, mercats, noves tecnologies, etc...) o per causes internes (necessitats d'espai, nous processos, nous productes, millores per gestionar els riscos i oportunitats, etc..). Amb el fi de que aquests canvis no alterin de forma negativa el Sistema de Gestió i a la Conformitat del producte i del serveis, s'ha determinat una metodologia de elaboració d'un Informe de gestió de canvis, a aplicar quan s'escaigui.

14 EVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT- REVISIÓ I REEDICIÓ DE LA PLANIFICACIÓ I DE LA ESTRATÈGIA

La planificació del Sistema de Gestió i l'establiment dels requisits, bases i estratègies del mateix son revisades de forma periòdica amb el fi de controlar i gestionar els possibles canvis a realitzar, canvis ja realitzats i/o revisar si la informació obtinguda i l'estratègia determinada segueixen sent vàlids.

De forma similar, les sortides resultants de la planificació del Sistema de Gestió son avaluades de forma periòdica com el fi de realitzar un seguiment de les mateixes, analitzar i avaluar els seus resultats i d'aquesta manera poder determinar accions per encaminar o corregir els resultats incorrectes.

La següent taula mostra quins aspectes de la Planificació Estratègica del Sistema de Gestió son REVISATS i amb quins mètodes:

ASPECTE	FREQÜÈNCIA	MÈTODE	DOCUMENT
Context de l'Organització	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Qüestions internes i externes	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Pla director de productes i serveis	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Abast del Sistema de Gestió	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Processos del Sistema de Gestió	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Pla estratègic	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Anàlisi de riscos i oportunitats	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Missió, visió i valors	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Política del Sistema de Gestió	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Objectius de millora	Segons Obj.	Seguiment segons freqüència del propi objectiu	Quadre seguiment Objectius
Indicadores d'eficàcia	Segons Ind.	Seguiment segons freqüència del propi indicador	Quadre seguiment indicadors d'eficàcia
Organigrama i perfils	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD
Gestió de canvis	Anual	Revisió en la realització de la Revisió del Sistema	Informe i acta de RSPD

En la següent taula es mostra el SEGUIMENT I REVISIÓ que es realitza d'aquelles sortides del Sistema de Gestió que aporten resultats per determinar l'Acompliment del mateix.

ASPECTE	MÈTODE DE AVALUACIÓ	FREQÜÈNCIA DE SEGUIMENT	FREQÜÈNCIA DE ANÀLISIS	DOCUMENT
Objectius Estratègics	Es realitza un seguiment quadrimestral a on es registren els resultats i s'avaluen i es determinen accions. En les reunions de seguiment amb el RSG, els responsables implicats i la Direcció.	Trimestral	Trimestral	Actes de reunió. Quadre de seguiment objectius.
Indicadors del Sistema (Acompliment processos)	Es realitza un seguiment quadrimestral a on es registren els resultats i s'avaluen i es determinen accions. En les reunions de seguiment amb el RSG, els responsables implicats i la Direcció.	Trimestral	Trimestral (o segons indicador)	Actes de reunió. Quadre de seguiment Indicadors.

ASPECTE	MÈTODE DE AVALUACIÓ	FREQÜÈNCIA DE SEGUIMENT	FREQÜÈNCIA DE ANÀLISIS	DOCUMENT
Indicadors de seguiment i mesura de la Gestió Ambiental	Es realitza un seguiment Semestral a on es registren els resultats i s'avaluen i es determinen accions. En les reunions de seguiment amb el RSG, els responsables implicats i la Direcció.	Trimestral (o segons indicador)	Semestral	Actes de reunió. Informe d'Acompliment ambiental
Indicadors de seguiment i mesura de la Gestió de Prevenció de Riscos	Es realitza un seguiment Semestral a on es registren els resultats i s'avaluen i es determinen accions. En les reunions de seguiment amb el RSG, els responsables implicats i la Direcció.	Trimestral (o segons indicador)	Semestral	Actes de reunió. Informe d'Acompliment de prevenció de riscos.
Accions preventives Activades	Es realitza un seguiment mensual a on es registren els resultats i s'avaluen i es determinen accions. En les reunions de seguiment amb el RSG, els responsables implicats i la Direcció.	Trimestral	Trimestral	Actes de reunió. Excel control de Accions
Acciones correctives Activades	Es realitza un seguiment mensual a on es registren els resultats i s'avaluen i es determinen accions. En les reunions de seguiment amb el RSG, els responsables implicats i la Direcció.	Trimestral	Trimestral	Actes de reunió. Excel control de Accions
Retroalimentació client	Es realitza un seguiment anual de les accions activades. S'avaluen els resultats anualment en la revisió del Sistema per la Direcció.	Trimestral	Anual	Informe i acta de RSPD
Conformitat Productes	Es realitza un seguiment dels resultats de forma mensual per part dels Resp. de producció i es revisen i s'avaluen els resultats en les reunions de seguiment dels processos determinats i en les reunions de seguiment entre el Resp. Del Sistema de Gestió i el Resp. Implicat i Direcció de forma global.	Trimestral	Anual	Actes de reunió. Quadre de seguiment Indicadors.
No conformitats	Es realitza un seguiment dels resultats de forma mensual per part dels Resp. de producció i es revisen i s'avaluen els resultats en les reunions de seguiment dels processos determinats i en les reunions de seguiment entre el RSG i el Resp. Implicat i Direcció de forma global.	Trimestral	Trimestral	Actes de reunió. Quadre de seguiment Indicadors.
Resultats auditories	Es realitza un seguiment anual dels resultats de les auditories pel RSG una cop s'han realitzat. S'avaluen els resultats anualment en la revisió del sistema per Direcció.	Anual	Anual	Informe i acta de RSPD. Excel de contestació resultats auditories.
Seguiment proveïdors	Es realitza un seguiment anual dels proveïdors externs per part del Resp. compres. S'avaluen els resultats anualment en la revisió del sistema per Direcció.	Anual	Anual	Informe i acta de RSPD
Situacions d'emergència	Es realitzen simulacres de situacions d'emergència ambiental i/o de prevenció de riscos de forma periòdica i es revisa el resultat dels mateixos per activar accions de millora. S'avaluen els resultats anualment en la revisió del sistema per Direcció.	Segons programa	Anual	Informes de simulacres. Informe i acta de RSPD

REVISIÓ DEL SISTEMA PER LA DIRECCIÓ

El mètode més important de revisió dels aspectes i elements del Sistema de Gestió per part de la Direcció i dels responsables implicats per assegurar la conveniència, adequació, eficàcia i alineació amb la direcció estratègica de la Organització és la Revisió del Sistema per la Direcció.

Aquesta Revisió del Sistema per la Direcció es realitza amb la freqüència planificada, suficient per a controlar adientment la gestió eficient del SGI. De forma ordinària, el període de revisió no supera els 12 mesos.

Per a una realització eficaç i eficient de la revisió de tots els elements i aspectes del Sistema de Gestió, s'elabora la INFORME DE REVISIÓ DEL SISTEMA PER LA DIRECCIÓ, que inclou, entre d'altres, els següents aspectes revisats del període:

- Estat d'Accions determinades en Revisions prèvies
- Canvis del Sistema de Gestió. Inclou: context de la organització, qüestions internes i externes, definició de productes, abast del Sistema de Gestió, processos, oportunitats i amenaces, perills i riscos, Missió, Visió i Valors, Política del Sistema de Gestió, Organigrama i perfils.
- Informació sobre el compliment i eficàcia del Sistema de Gestió. Inclou: retroalimentació del client i de les parts interessades, consecució d'objectius de millora, compliment de processos, conformitat de productes i serveis, no conformitats, accions correctives, seguiment i mesura, resultat de auditories, compliment de proveïdors externs
- Adequació de recursos

- Eficàcia de les accions preses per als riscos i oportunitats
- Gestió dels canvis
- Oportunitats de millora

REEDICIÓ DE LA PLANIFICACIÓ

De la mateixa manera que es realitza una revisió anual de la Planificació del Sistema de Gestió, l'organització realitza una Re-edició de la pròpia planificació una vegada cada 3 anys amb el fi d'adequar de manera satisfactòria el Sistema de Gestió i la estratègia a la realitat del moment. Es revisa la definició de context de l'organització, parts interessades, oportunitats i riscos.

ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT



	Manual que recull estratègia organitzativa, la seva planificació i la relació amb la gestió del Sistema Integrat
	Descripció dels processos estructurals (segons requisits normatius) i els processos de Gestió.
	Desplegament dels diferents Processos de Gestió, amb indicació de Entrades, Sortides, Propietaris de processos, Metodologia emprada,...
	Definició de l'estratègia de l'organització, per un període de temps limitat i alineat amb els interessos propis, basats amb necessitats i expectatives de les parts interessades
	Descripció de la metodologia a aplicar per a gestionar els processos de forma eficient (com, qui, quan, amb què i on es registre).
	Recull d'activitats puntuals i concretes que recolzen als procediments del SGI, per tal de descriure amb el detall necessari com cal dur a terme determinada tasca
	Informació documentada que recull evidències fefaents de com s'han prestat els serveis, com s'ha gestionat i quins son els resultats.

INFORMACIÓ DOCUMENTADA DEL SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT

L'Organització manté actualitzat una metòdica de Control de la Informació documentada que defineix i regula els diferents tipus de informació gestionada dins el SGI (responsabilitats, creació, control, actualització, accés, difusió, conservació,...), tant de la informació documentada interna com l'externa i tant digitalitzada com en altre tipus de suport.

15 LLISTAT DE DOCUMENTACIÓ I LA SEVA RELACIÓ AMB LA NORMA DE REFERÈNCIA

CODI	DOCUMENT	ISO 9001/14001/45001
MPESGI	Manual de Planificació Estratègica y Gestió del Sistema Integrat	4.1 / 4.2 / 4.3 / 4.4 / 5.1 / 5.2 / 5.3 / 6.1 / 6.2 / 6.3 / 9.3
D1-MPESGI	Informe del Context de la Organització. Missió, visió i valors	4.1 / 4.2
D2-MPESGI	Mapa de processos	4.4
D3-MPESGI	Fitxa de processos i anàlisis de riscos i oportunitats	4.4