

 <b>C.RE.A.</b> COOP SOCIALE C.RE.A. Società Cooperativa Sociale	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

# Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente

## Sezione 5 - LEADERSHIP

### Indice delle Revisioni

N° EDIZIONE E REVISIONE	DATA APPROVAZIONE	DESCRIZIONE	PARAGRAFI INTERESSATI	PAGINE	NOTE
Ed. 0 Rev. 00	22.11.2017	Emissione	Tutti	Tutte	Emissione a seguito di transizione a UNI EN ISO 9001:2015
Ed. 1 Rev. 00	22.06.2018	Nuova Emissione	Tutti	Tutte	Emissione a seguito di integrazione UNI EN ISO 9001:2015 con UNI EN ISO 14001:2015 e UNI 11034
Ed. 02 Rev. 00	07.12.2022	Nuova Edizione	Tutti	Tutte	<b>Estensione campo applicazione e integrazioni</b>

### Approvazioni

Attività	Responsabilità	Data	Firma
Elaborazione	RAQ	07.12.2022	
Approvazione	CDA	07.12.2022	
Emissione	RAQ	07.12.2022	

 <b>C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale</b>	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

## Sommario

Indice delle Revisioni .....	1
Approvazioni.....	1
5.1 Leadership e impegno .....	2
5.1.1 Generalità .....	2
5.1.2 Focalizzazione sul cliente.....	3
5.2 Politica .....	5
5.2.1 Determinazione della politica aziendale per la qualità e per l'ambiente.....	5
5.2.2 Comunicazione della politica per la qualità e per l'ambiente .....	6
5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione.....	6

## 5.1 Leadership e impegno

### 5.1.1 Generalità

Il Consiglio di Amministrazione esercita la leadership e assume l'impegno nei riguardi del sistema di gestione aziendale per la qualità e per l'ambiente; definisce e documenta le Politiche, gli Obiettivi e gli Impegni per la Qualità e l'ambiente. Assicura, inoltre, che tale politica venga compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli dell'Organizzazione aziendale. Fornisce evidenza della leadership e del proprio impegno nello sviluppo e nella messa in atto del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e nel miglioramento continuo della sua efficacia:

- Assumendosi la responsabilità dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente, adottando l'approccio della gestione per processi e l'approccio alla gestione del rischio ad ogni livelli del sistema e assicurando la corretta applicazione e il miglioramento continuo dello stesso.
- Stabilendo la politica per la qualità e per l'ambiente, e gli obiettivi relativi al sistema di gestione per la qualità e l'ambiente in coerenza con il contesto e con gli indirizzi strategici della Cooperativa. (Si veda Sez. 5 MQ)
- Assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione ambientale, quelli del Cliente e quelli cogenti applicabili nei processi aziendali pertinenti al campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente nei processi di business dell'organizzazione
- Promuovendo ai diversi livelli dell'organizzazione l'utilizzo dell'approccio per processi e l'approccio basato sulla gestione del rischio, anche attraverso la progressiva e continua implementazione della formazione a sostegno delle competenze delle persone e dello sviluppo della cultura organizzativa della Cooperativa.
- Assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente e in particolare, le persone, le infrastrutture, gli ambienti per il funzionamento dei processi nonché altre risorse necessarie e sufficienti per il corretto ed efficace funzionamento del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente (risorse per il monitoraggio e la misurazione, consapevolezza, competenze, comunicazione, informazioni documentate). (Si veda Sez. 7 MQ)
- Comunicando all'interno e all'esterno della Cooperativa l'importanza di una gestione efficace del

 <b>C.R.E.A.</b> COOP SOCIALE C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

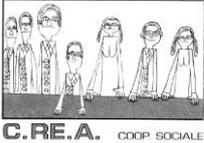
sistema qualità e ambiente e della conformità ai requisiti del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente, in particolare attraverso la diffusione della conoscenza e della consapevolezza rispetto alla Politica per la Qualità e l'ambiente, alle Carte dei Servizi, al Codice Etico, nonché attraverso appropriate azioni informative e formative in relazione al sistema di gestione per la qualità e l'ambiente (Si veda Sez. 5 MQ – Codice Etico ex D.Lgs 231/01)

- g) Assicurando che il sistema di gestione per la qualità e l'ambiente consegua i risultati attesi, approntando opportuni controlli sui servizi erogati e valutazioni sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente, tali da prevenire l'erogazione di servizi non conformi, aumentare la soddisfazione del cliente, correggere prontamente ed efficacemente eventuali non conformità che si verificassero, riesaminando periodicamente il sistema per la qualità e per l'ambiente, valutando altresì rischi ed opportunità in relazione alla capacità della Cooperativa di conseguire i propri risultati attesi. (Si veda Sez. 9 MQ)
- h) Facendo partecipare attivamente, guidando e sostenendo le persone (ad esempio mediante opportune iniziative, processi informativi e formativi, attraverso le modalità di direzione e coordinamento delle persone, attraverso opportune politiche di crescita all'interno dell'organizzazione, non ultimo mediante una opportuna definizione di ruoli, responsabilità e autorità ai diversi livelli dell'organizzazione ecc.) affinché contribuiscano all'efficacia del sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente. In particolare, la natura stessa della Cooperativa spinge ad attivare approcci partecipativi coerenti con i principi e le modalità statutarie previste per la partecipazione attiva dei soci e dei lavoratori, promuovendo iniziative e processi di coinvolgimento nella implementazione del sistema qualità e ambiente, assicurando e incoraggiando per i pertinenti livelli di responsabilità, la possibilità di partecipare alla costruzione delle decisioni. (Si veda Sez. 5 e 7 MQ)
- i) Promuovendo il miglioramento continuo dei singoli processi ai diversi livelli dell'organizzazione e del sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente nel suo insieme (si veda Sez. 10 MQ)
- j) Fornendo sostegno agli altri pertinenti ruoli gestionali per dimostrare la loro leadership, come essa si applica alle rispettive aree di responsabilità, anche attraverso modalità programmate di incontri organizzativi e attività formative riservate tali ruoli gestionali (es. riunioni Coordinatori e Referenti di area, riunioni dell'Ufficio di Direzione ecc., anche con la compresenza del Consiglio di Amministrazione)

### 5.1.2 Focalizzazione sul cliente

La Cooperativa C.R.E.A. definisce come Clienti:

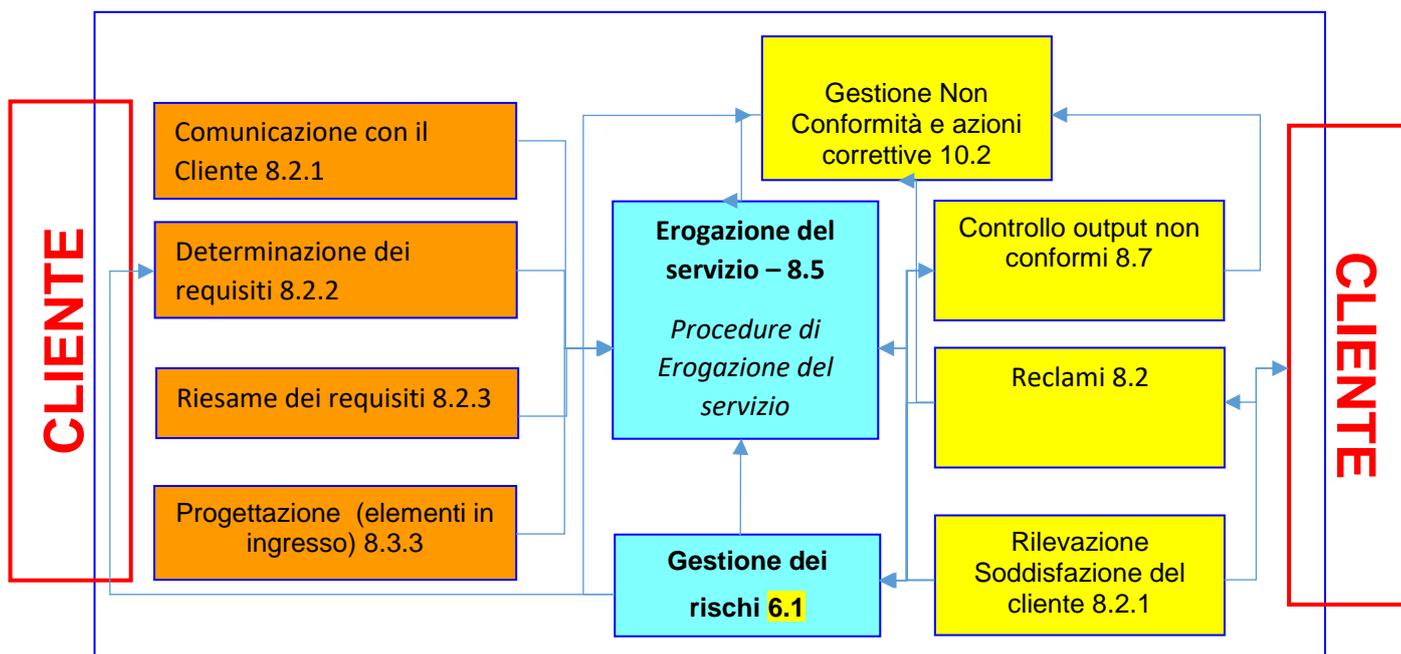
- Gli utenti finali e diretti dei servizi erogati (e pertanto persone con disabilità, persone anziane, minori, persone in stato di disagio personale e/o sociale, persone immigrate ecc.)
- I familiari e la rete primaria degli utenti finali e diretti dei servizi
- I rappresentanti legali e gli amministratori di sostegno degli utenti finali e diretti dei servizi
- Gli Enti Committenti sia in qualità di soggetti appaltanti o concedenti, sia in qualità di articolazioni organizzative dei Servizi inviati
- **Relativamente ai servizi svolti mediante l'inserimento lavorativo di soggetti appartenenti a categorie svantaggiate, gli stessi lavoratori e i committenti pubblici e privati dei servizi erogati**
- Comunità per l'impatto sociale generato dal l'insieme dei servizi erogati dalla Cooperativa e dalla capacità di produrre lavoro sociale qualificato.

 <b>C.RE.A. Società Cooperativa Sociale</b>	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

La focalizzazione sul Cliente è determinata da un impegno e dall'esercizio della leadership da parte del Consiglio di Amministrazione e della Direzione della Cooperativa, affinché il sistema sia capace con regolarità di:

- Determinare, comprendere e soddisfare con regolarità i requisiti del Cliente e quelli cogenti applicabili, a partire dal pieno soddisfacimento dei requisiti richiesti nei progetti di gara, dalle normative cogenti applicabili (a titolo esemplificativo le norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, di sicurezza e agibilità di edifici e impianti, di tutela della riservatezza in materia di dati personali e sensibili, di accreditamento sociale delle strutture, dei servizi domiciliari e degli altri servizi alla persona del sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali ecc.). (Si veda Sez. 8 MQ)
- Determinare e affrontare i rischi negativi (minacce) e di cogliere le opportunità (rischi positivi) che possono influenzare la conformità dei servizi erogati e la capacità di accrescere la soddisfazione del Cliente (Si veda Sez. 6 MQ)
- Mantenere una focalizzazione sull'aumento della soddisfazione del Cliente, acquisendo per tale scopo, appropriate valutazioni da parte del Cliente stesso (Si veda Sez. 9 MQ)

Allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente la direzione opera affinché siano comprese, definite e comunicate le esigenze e le aspettative del cliente come risulta dal grafico seguente:



L'attenzione focalizzata al Cliente è mantenuta attraverso anzitutto la comunicazione all'interno dell'organizzazione della Politica per la Qualità e per l'ambiente. La Cooperativa adotta inoltre procedure definite per assicurare, prima dell'erogazione del servizio, che i requisiti dei clienti siano determinati, siano riesaminati e vi sia adeguata comunicazione con il Cliente come evidenziato nello schema precedente in cui sono richiamati i punti del MQ di pertinenza dei singoli aspetti. La gestione dei rischi permette di identificare i fattori di rischio, di analizzare i rischi rilevanti per la conformità del servizio e la soddisfazione del Cliente, di valutare gli effetti di tali rischi e di approntare idonei trattamenti prima della erogazione del servizio. In itinere, contemporaneamente all'erogazione del servizio, la gestione delle non conformità consente di adottare

 <b>C.RE.A. Società Cooperativa Sociale</b>	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

appropriate azioni correttive a seguito del controllo sugli output non conformi. Successivamente all'erogazione del servizio la gestione delle non conformità assicura l'adozione di appropriate azioni correttive anche in caso di reclamo del Cliente. Quest'ultimo è infine interpellato per la rilevazione della soddisfazione che, al pari degli altri elementi diventa input per la gestione del rischio e la modifica del processo di erogazione.

## 5.2 Politica

### 5.2.1 Determinazione della politica aziendale per la qualità e per l'ambiente

La Cooperativa C.RE.A. stabilisce la propria Politica aziendale per la qualità e per l'ambiente al fine di assicurare agli stakeholder e agli utenti un servizio che risponda appieno ai propri bisogni socio-sanitari, assistenziali o educativi e che sia capace con regolarità di consentire la soddisfazione del Cliente (utenti, familiari, Enti committenti, comunità in generale, altri portatori di interesse) rispetto ai propri requisiti e a quelli derivanti dalle normative applicabili anche in materia di gestione ambientale.

**La Politica per la qualità e per l'ambiente è redatta in apposito documento che viene mantenuto aggiornato, sottoposto a revisione e comunicato per quanto appropriato alle parti interessate interne ed esterne.**

Il Consiglio di Amministrazione per assicurare la corretta definizione e gestione della Politica per la qualità e l'ambiente tiene conto dei seguenti punti:

#### a) Appropriatezza della Politica

La Politica per la qualità e l'ambiente è appropriata alle finalità della Cooperativa in quanto essa fa riferimento alla mission aziendale e si conforma ai principi statuari che la definiscono. Il carattere di appropriatezza è inoltre assicurato dalla coerenza della politica con il contesto (si veda Sez. 4 del MQ) e capace di supportare efficacemente gli indirizzi strategici della Cooperativa.

#### b) Quadro di riferimento per gli obiettivi

La Politica per la qualità e l'ambiente costituisce per C.RE.A. la cornice di riferimento per determinare gli obiettivi per la qualità e l'ambiente (si veda Sez. 6 MQ). Essi vengono determinati e riesaminati periodicamente entro il quadro di riferimento della Politica che pertanto trova in essi i traguardi attesi in cui si declina operativamente.

#### c) Impegno alla protezione dell'ambiente

La dichiarazione della politica per la qualità e l'ambiente è approvata dal Consiglio di Amministrazione e firmata dal Presidente e prevede l'impegno alla protezione dell'ambiente, inclusa la prevenzione dell'inquinamento e altri impegni specifici pertinenti al contesto dell'organizzazione.

#### d) Soddifacimento dei requisiti e impegno al miglioramento continuo

La dichiarazione della politica per la qualità e l'ambiente è approvata dal Consiglio di Amministrazione e firmata dal Presidente e contiene gli impegni della Cooperativa al soddisfacimento dei requisiti e gli impegni al miglioramento continuo e per la crescita delle prestazioni ambientali.

Annualmente nel corso del Riesame del sistema le politiche sono riviste per verificarne l'adeguatezza ai requisiti del Sistema di gestione aziendale per la Qualità e l'ambiente e la coerenza rispetto al contesto di riferimento. Nel caso di modifiche queste sono condivise dal Consiglio di Amministrazione e sottoscritte dal Presidente. Le politiche per la qualità e l'ambiente modificate sono nuovamente comunicate in Assemblea ed affisse negli uffici e nelle sedi dei servizi.

 <b>C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale</b>	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

### 5.2.2 Comunicazione della politica per la qualità e per l'ambiente

La Politica per la qualità e per l'ambiente è disponibile e mantenuta come informazione documentata presso la Cooperativa in forma cartacea e digitale. Essa viene comunicata e diffusa in Assemblea dei soci.

La Cooperativa ha cura di promuovere inoltre un'adeguata diffusione e comprensione della politica e la sua applicazione in tutti i Servizi e per l'intero sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente. Per questo:

- La Politica per la qualità e per l'ambiente è disponibile e scaricabile dal sito web [www.coopcrea.it](http://www.coopcrea.it)
- I Coordinatori rendono disponibile e consultabile la Politica all'interno dei propri Servizi, sia per il personale interno sia per utenti, familiari e i portatori di interesse esterni
- Si provvede a renderla disponibile e ad illustrarla ai neo-assunti
- Su richiesta degli Enti committenti **o dei Clienti privati** viene comunicata e allegata all'interno dei progetti di gara
- Nell'ambito degli audit interni viene verificata la comprensione e l'applicazione della politica in relazione all'efficacia dei processi e all'attuazione degli obiettivi di miglioramento per quanto di pertinenza
- Nel riesame della direzione, il Consiglio di Amministrazione può valutare di sottoporre a revisione ed aggiornamento la politica, nonché le modalità della sua comunicazione anche al fine di aumentarne la diffusione e la comprensione
- **La Direzione può valutare se integrare nel tempo ulteriori modalità di diffusione e comunicazione della Politica per la Qualità (a titolo esemplificativo, link alla pagina web da inserire nelle referenze delle comunicazioni email, indicazione del link alla pagina web su Regolamenti e Carte del Servizio ecc.)**

### 5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione

Il Consiglio di Amministrazione definisce i ruoli, le responsabilità, le autorità e i rapporti reciproci di tutto il personale che dirige, esegue e verifica attività che influenzano la capacità del sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente di conseguire i propri obiettivi.

A tale scopo stabilisce e approva:

- l'Organigramma Aziendale che disegna i rapporti fra tutte le funzioni presenti in cooperativa;
- i Mansionari che definiscono ruoli, responsabilità e compiti assegnati al personale
- **il Funzionigramma, quale sintesi dei Mansionari aziendali, da rendere disponibile per singolo servizio erogato in caso di requisito richiesto sulla base di normativa cogente.**

#### Organigramma aziendale

I ruoli, le responsabilità e le autorità sono definiti in un organigramma aziendale funzionale e nominale.

L'organigramma è approvato dal C.d.A, firmato dal Presidente e diffuso tramite affissione negli uffici e nelle sedi dei servizi oltre che reso disponibile sul sito web [www.coopcrea.it](http://www.coopcrea.it).

Salvo particolari cambiamenti l'organigramma è aggiornato nel corso del Riesame della Direzione.

**È inoltre reso disponibile all'interno della procedura di erogazione del servizio, un organigramma per il singolo servizio/struttura in caso di requisito richiesto sulla base di normativa cogente**

#### Mansionari

È compito della Direzione formulare il mansionario per ogni funzione aziendale e sottoporlo all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Tale mansionario riporta:

- la funzione

 <b>C.R.E.A.</b> COOP SOCIALE C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

- la dipendenza funzionale
- le principali mansioni/funzioni/responsabilità anche rispetto al Sistema Qualità
- i requisiti minimi per la qualifica

I mansionari vengono definiti per le principali funzioni presenti in cooperativa che hanno influenza sulla organizzazione aziendale e sulla erogazione dei servizi secondo le modalità riportate nella procedura Organizzazione e leadership.

È disponibile un elenco aggiornato dei mansionari. A ciascun lavoratore è consegnato e illustrato il proprio mansionario all'ingresso in Cooperativa ovvero per ogni aggiornamento successivo, affinché sia assicurata un'adeguata comunicazione e comprensione dello stesso dal lavoratore e che questi lo applichi nello svolgimento delle proprie mansioni, assumendo l'autorità e le responsabilità connesse al ruolo e operando tuttavia entro i limiti di quanto pertinente la propria funzione ed espressamente definito all'interno del mansionario.

### **Funzionigramma**

**Il funzionigramma descrive invece in maniera esplicita le diverse azioni che competono alle figure individuate in organigramma, cercando di rispondere alle domande: "chi" e "cosa fa"; costituisce pertanto una sintesi di quanto dettagliato all'interno dei mansionari aziendali.**

Il Consiglio di Amministrazione, definisce pertanto con tali strumenti le responsabilità e le autorità pertinenti per il funzionamento del sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente, anche in relazione alle norme cogenti (a titolo esemplificativo sicurezza nei luoghi di lavoro, privacy ecc.) relativamente a funzioni di presidio ovvero in relazione alle normative inerenti l'autorizzazione e l'accreditamento delle strutture e dei servizi per quanto attiene ai ruoli e alle declaratorie di funzioni da assicurare nell'organizzazione del servizio.

Il Consiglio di Amministrazione assegna inoltre con incarico specifico responsabilità e autorità al Responsabile Assicurazione Qualità e Ambiente per:

- Assicurare l'istituzione, l'applicazione, il mantenimento attivo e l'integrità in caso di modifiche di un Sistema per la Qualità e per l'ambiente conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2015 e UNI EN ISO 14001:2015
- Riferire alla Direzione e al Consiglio di Amministrazione sull'andamento del sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente al fine di permetterne il riesame ed il miglioramento
- Coordinare le attività inerenti al Sistema di gestione per la qualità e per l'ambiente, promuovendo all'interno della Cooperativa la focalizzazione sul Cliente
- Collaborare con i vari Responsabili per la corretta applicazione delle Procedure al fine di garantire che i processi stiano producendo i risultati attesi
- Assicurare la corretta implementazione e attuazione del sistema di accreditamento sociale ex l.r. 82/2009 e s.m.i. per quanto attiene ai requisiti di accreditamento e per la rilevazione e trasmissione degli indicatori regionali. In particolare, elabora e predispone per la firma del legale rappresentante e per l'invio, in collaborazione con il Coordinatore interessato, le check-list dei requisiti da trasmettere al Comune per la domanda di accreditamento in caso di nuovo servizio/struttura e/o revisione dell'accreditamento di servizio/struttura già accreditato. Parimenti, in collaborazione con il Coordinatore interessato, elabora, e predispone per la firma del legale rappresentante e per l'invio, gli indicatori regionali di accreditamento entro le scadenze annuali.

 <b>C.R.E.A.</b> COOP SOCIALE C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	<b>Sistema Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b> <b>UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 14001:2015</b> <b>Manuale Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente</b>	Sezione 5
	LEADERSHIP	Ed. 02 MQ Rev. 00 del 07.12.2022

In base a tali responsabilità e autorità, il RAQ:

- Elabora e gestisce il MQ e le relative Procedure e Istruzioni di lavoro avvalendosi della collaborazione dei diretti interessati;
- Partecipa alla definizione di competenze e responsabilità del personale interno, assicurandone la formazione, l'aggiornamento professionale e la qualificazione ove richiesto;
- Promuove la consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione;
- Analizza i rapporti di non conformità al fine di stimolare le azioni correttive, attuandole ove di propria competenza;
- Assicura una corretta e appropriata applicazione dell'approccio per processi e della gestione del rischio all'interno dell'organizzazione
- Organizza la riunione annuale di riesame della direzione facendo rapporto sull'andamento del piano qualità in corso e proponendo le azioni per il piano qualità nell'esercizio seguente.
- Monitora l'applicazione del Sistema qualità all'interno della Cooperativa;
- Amministra tutte le informazioni documentate relative alla qualità, assicurando la rintracciabilità delle attività svolte;
- Promuove gli audit interni e cura, nel caso si rendano necessarie, le conseguenti azioni correttive.