

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015	Sezione 5
	MANUALE QUALITÀ	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017
	LEADERSHIP	

# MANUALE QUALITÀ

## Sezione 5 - LEADERSHIP

### Indice delle Revisioni

N° REVISIONE	DATA APPROVAZIONE	DESCRIZIONE	PARAGRAFI INTERESSATI	PAGINE	NOTE
<b>00</b>	<b>22.11.2017</b>	<b>Emissione</b>	<b>Tutti</b>	<b>Tutte</b>	<b>Emissione a seguito di transizione a UNI EN ISO 9001:2015</b>

### Approvazioni

Attività	Responsabilità	Data	Firma
<b>Elaborazione</b>	RQ	22.11.2017	
<b>Approvazione</b>	DIR	22.11.2017	
<b>Emissione</b>	RQ	01.12.2017	

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

## Sommario

Indice delle Revisioni .....	1
Approvazioni .....	1
5.1 Leadership e impegno .....	2
5.1.1 Generalità .....	2
5.1.2 Focalizzazione sul cliente .....	4
5.2 Politica .....	6
5.2.1 Determinazione della politica per la qualità .....	6
5.2.2 Comunicazione della politica per la qualità .....	7
5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione .....	8

## 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 per la qualità; definisce e documenta le Politiche, gli Obiettivi e gli Impegni per la Qualità. 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 nel miglioramento continuo della sua efficacia:

- a) Assumendosi la responsabilità dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità, 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.
- b) Stabilendo la politica per la qualità e gli obiettivi relativi al sistema di gestione per la qualità in coerenza con il contesto e con gli indirizzi strategici della Cooperativa. (Si veda Sez. 5 MQ)
- c) Assicurando l'integrazione dei requisiti del Cliente e quelli cogenti applicabili nei processi aziendali pertinenti al campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità
- d) 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.
- e) Assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione per la qualità 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

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015  <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

la qualità (risorse per il monitoraggio e la misurazione, consapevolezza, competenze, comunicazione, informazioni documentate). (Si veda Sez. 7 MQ)

- f) Comunicando all'interno e all'esterno della Cooperativa l'importanza di una gestione efficace del sistema qualità e della conformità ai requisiti del sistema di gestione per la qualità, in particolare attraverso la diffusione della conoscenza e della consapevolezza rispetto alla Politica per la Qualità, alle Carte dei Servizi, al Codice Etico, nonché attraverso appropriate azioni informative e formative in relazione al sistema di gestione per la qualità (Si veda Sez. 5 MQ – Codice Etico ex D.Lgs 231/01)
- g) Assicurando che il sistema di gestione per la qualità consegua i risultati attesi, approntando opportuni controlli sui servizi erogati e valutazioni sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità, 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 qualità, 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. 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, 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 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)

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

### 5.1.2 Focalizzazione sul cliente

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

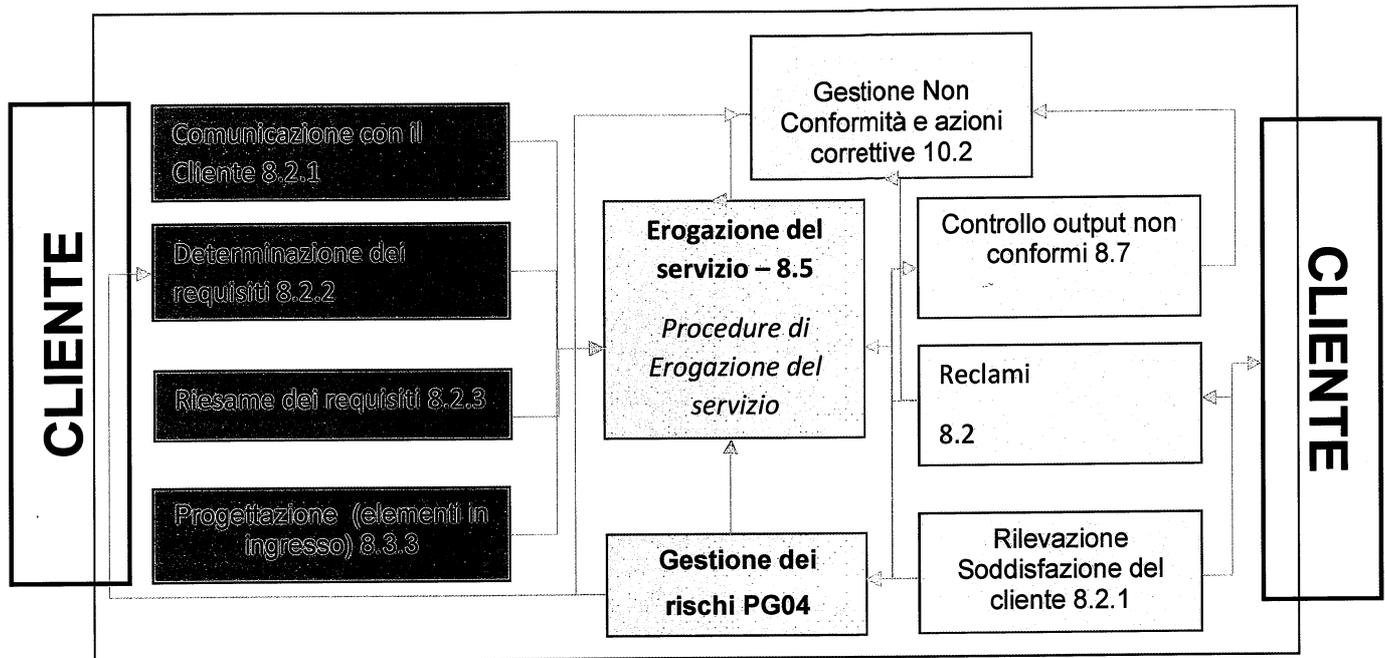
- Gli utenti finali e diretti dei servizi erogati (e pertanto persone con disabilità, persone anziane, minori, persone in stato di disagio personale e/o sociale, persone immigrate ecc.)
- I familiari e la rete primaria degli utenti finali e diretti dei servizi
- I rappresentanti legali e gli amministratori 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
- Comunità per l'impatto sociale generato dal l'insieme dei servizi erogati dalla Cooperativa e dalla capacità di produrre lavoro sociale qualificato.

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:

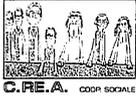
- Determinare, comprendere e soddisfare con regolarità i requisiti del Cliente e quelli cogenti applicabili, a partire dal pieno soddisfacimento dei requisiti richiesti nei progetti di gara, dalle normative cogenti applicabili (a titolo esemplificativo le norma in materia di salute e sicurezza nei luoghi 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)

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

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. 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 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.

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015  <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

## 5.2 Politica

### 5.2.1 Determinazione della politica per la qualità

La Cooperativa C.R.E.A. stabilisce la propria Politica per la qualità al fine di assicurare 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.

Nel perseguire questo obiettivo C.R.E.A. esprime una propria modalità di lavoro sociale che si rifà al proprio motto "Indifferenti mai", a significare la centralità della persona nello svolgimento del servizio e uno stile che si interessa e si prende cura nel e del lavoro sociale, non solo delle persone e dei loro problemi sociali, ma anche dei programmi e delle politiche al fine di promuovere una comunità inclusiva e più giusta.

Per conseguire questo obiettivo e assicurare il continuo miglioramento della qualità dei propri servizi, C.R.E.A. definisce i seguenti aspetti:

1. Il coinvolgimento più ampio e frequente di tutti soci e dipendenti è prerequisite fondamentale per il continuo miglioramento del servizio.
2. La qualità degli interventi della cooperativa richiede il supporto professionale e culturale delle singole risorse a tutti livelli. A tale scopo la Direzione rivolge particolare attenzione alla gestione delle risorse umane e, in collaborazione con i responsabili, provvede all'individuazione di un adeguato Piano di Formazione/Aggiornamento.
3. Ciascun lavoratore è inserito in un doppio rapporto Cliente/Fornitore all'interno della cooperativa. Come "Cliente" deve quindi cooperare a migliorare il servizio del proprio "Fornitore"; come "Fornitore" deve fornire il miglior servizio possibile al proprio "Cliente", determinando la soddisfazione delle sue esigenze.
4. C.R.E.A. presta particolare attenzione ad un'attenta valutazione e gestione dei rischi e ad un programma di formazione adeguato.
5. L'applicazione delle attività previste dal Sistema Qualità è lo strumento per realizzare efficacemente tale coinvolgimento e concorrere al miglioramento del servizio.
6. Nell'ambito di queste attività, come in qualsiasi momento lavorativo, devono essere favorite idee e proposte migliorative.
7. Ogni Responsabile ha il compito di coordinare i propri collaboratori, indirizzandoli verso il miglioramento continuo.
8. Qualità è far bene le cose giuste sin dalla prima volta. Questo comporta un maggiore impegno iniziale, ma consente di recuperare risorse e ridurre sprechi nel tempo.
9. I nostri Fornitori sono considerati come partners e vengono coinvolti nel nostro programma di miglioramento.
10. La Direzione, a partire dalle esigenze del Cliente e da quelle del mercato, definisce annualmente obiettivi specifici nel piano di Miglioramento. Il raggiungimento di tali obiettivi è verificato nelle riunioni periodiche dei servizi e del C.d.A. e in occasione del Riesame della Direzione.
11. Il Piano di Miglioramento, in tutte le sue fasi, costituisce elemento di priorità, per la Direzione, per i Responsabili e per tutti i lavoratori che assicurano, quindi, un impegno personale costante nella realizzazione delle attività previste dal Piano.
12. L'adozione di miglioramenti della qualità del servizio reso ai propri clienti, con l'obiettivo di fornire un servizio conforme sia ai requisiti contrattuali che a quelli cogenti e/o impliciti nel comune concetto di qualità.

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

13. L'utilizzo delle più efficaci forme di ascolto dei clienti prestando attenzione alle loro esigenze e aspettative, fornendo risposte diversificate in relazione ai diversi bisogni.
14. CREA orienta la propria politica per la qualità all'approccio alla gestione del rischio, cercando di mitigare gli effetti negativi delle minacce per la qualità del servizio al Cliente e potenziando le opportunità che favoriscano il conseguimento degli obiettivi e della soddisfazione del Cliente stesso
15. Si impegna a condurre la propria attività alla correttezza gestionale, alla trasparenza e a principi eticamente orientati adottando un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli Enti. Per questo adotta uno specifico Codice Etico, parte integrante della Politica per la Qualità.

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

a) **Appropriatezza della Politica**

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

c) **Soddisfacimento dei requisiti e impegno al miglioramento continuo**

La dichiarazione della politica per la qualità 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.

Annualmente nel corso del Riesame del sistema le politiche sono riviste per verificarne l'adeguatezza ai requisiti del Sistema Qualità 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 modificate sono nuovamente comunicate in Assemblea ed affisse negli uffici e nelle sedi dei servizi.

### 5.2.2 Comunicazione della politica per la qualità

La Politica per la qualità 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. Per questo:

- La Politica per la qualità 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

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

- Su richiesta degli Enti committenti viene comunicata e o 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

### 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 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

#### **Organigramma aziendale**

I ruoli, le responsabilità e le autorità sono definite 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.

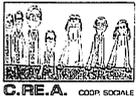
#### **Mansionari**

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

Tale mansionario riporta:

- la funzione
- la dipendenza funzionale
- le principali mansioni/funzioni/risponsabilità 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.

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

E' 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.

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, 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 per:

- Assicurare l'istituzione, l'applicazione, il mantenimento attivo e l'integrità in caso di modifiche di un Sistema Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2015
- Riferire alla Direzione e al Consiglio di Amministrazione sull'andamento del sistema qualità al fine di permetterne il riesame ed il miglioramento
- Coordinare le attività inerenti il Sistema Qualità, 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.

In base a tali responsabilità e autorità, il RAQ:

 <b>C.R.E.A.</b> Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015 <b>MANUALE QUALITÀ</b>	Sezione 5
	<b>LEADERSHIP</b>	Edizione 0 Rev. 00 del 22.11.2017

- 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.