 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

RIESAME DELLA DIREZIONE

Data 05.12.2019

Luogo Viareggio, via Virgilio, 222

Presenti:

- ✓ Presidente - Venera Nunziata Caruso
- ✓ Vice Presidente - Roberta Carmignani
- ✓ Consigliere – Chiara Benincasa
- ✓ Consigliere – Andrea Francesconi
- ✓ Consigliere - Penny Frediani
- ✓ Consigliere - Andrea Peruzzi
- ✓ Consigliere - Sauro Ramacciotti


- ✓ Gemignani Andrea (Revisore)

Invitato a partecipare:

- ✓ RAQ - Emanuele Gambini

Sommario

1. Input al riesame	2
1.1 Esiti di precedenti Riesami della Direzione e lo stato delle azioni derivanti dai precedenti riesami.	2
1.2 Riesame dell'analisi di contesto e delle aspettative delle parti interessate.....	4
1.3 I risultati delle analisi delle prestazioni del servizio ed efficacia del sistema di gestione per la qualità. 5	
I rapporti del servizio	5
Andamenti relativi alla soddisfazione del cliente e le informazioni di ritorno dalle parti interessate rilevanti	5
Andamenti relativi alla misura in cui gli obiettivi per la qualità sono stati raggiunti	6
Andamenti relativi alle prestazioni di processo e alla conformità dei servizi.....	6
Analisi indicatori di processo	17

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Andamenti relativi alle non conformità e alle azioni correttive	29
Andamenti relativi ai risultati di audit	42
Andamenti relativi alle prestazioni di fornitori esterni.....	42
1.4 Adeguatezza delle risorse	42
1.5 Efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità	43
1.6 Le opportunità di miglioramento.....	43
2. Output al riesame	44
2.1 AC e Opportunità di miglioramento	44
2.2 Esigenze di modifica al sistema di gestione per la qualità.....	45
2.3 Risorse necessarie	45


1. Input al riesame

1.1 Esiti di precedenti Riesami della Direzione e lo stato delle azioni derivanti dai precedenti riesami.

L'ultimo Riesame della Direzione si è svolto il giorno 15.11.2018 per quanto attiene ai processi relativi al SGQ (Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente) e nel giugno scorso per quanto attiene ai processi relativi al sistema di gestione per l'ambiente. Quali output al riesame della direzione del 15.11.2018:


- Erano stati confermati i processi aziendali, in base ai quali formulare anche la pianificazione degli obiettivi di miglioramento per il 2019 che, in sede stessa di riesame, erano stati tracciati nelle linee generali; inoltre, in considerazione del fatto che nel corso del 2019 era già stabilito di svolgere le elezioni per il rinnovo delle cariche sociali, si precisò in quella sede di sottoporre eventualmente a revisione da parte del nuovo CdA (Consiglio di Amministrazione) la determinazione degli obiettivi di miglioramento aziendale;
- A fronte dell'aggiornamento della valutazione dei rischi erano stati sottolineati i punti rilevati come critici a fronte dei quali adottare adeguate azioni correttive. I punti critici allora rilevati sono riepilogati nella tabella sottostante.

Processo	Fattore di rischio	Descrizione	Valutazione 2018
----------	--------------------	-------------	------------------

 C.RE.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Comunicazione e Informazioni documentate	Informazioni documentate	Rischio di non completare adeguatamente la transizione al sistema documentale
Erogazione	Corretta applicazione procedura di riferimento e protocolli professionali	In base alle NC emerse nel corso degli anni precedenti e dell'anno 2018, si ravvisa un rischio generico di insorgenza di NC per non corretta applicazione dei protocolli professionali per i quali è auspicabile una revisione ed aggiornamento
Erogazione	Maltrattamento utenti	Si tratta di un rischio potenziale, per il quale anche a fronte di <i>near miss</i> , non è del tutto eliminabile e dev'essere attenzionato con impegno per prevenire episodi e situazioni che si configurino come tali
Gestione dei fornitori e ciclo passivo	Aggiornamento delle qualifiche e abilitazioni dei fornitori critici	A seguito di precedenti audit interni e di azioni intraprese, si ravvisa la necessità di svolgere un monitoraggio maggiore sulle attività di valutazione e rivalutazione dei fornitori nonché di aggiornamento della documentazione relativa alle abilitazioni richieste
Gestione delle risorse	Inserimento del personale neo-assunto	Al di là dei rischi tenuti sotto controllo attraverso l'introduzione della procedura si evidenzia un fattore di rischio specifico inerente alla formazione del personale relativamente all'ingresso del nuovo operatore
Gestione delle risorse	Consapevolezza	L'introduzione di nuovi standard complementari per alcuni servizi e strutture, implica il rafforzamento della consapevolezza delle équipes interessate in relazione al proprio contributo per l'efficacia del sistema di gestione
Pianificazione del SGI e Gestione del Rischio	Pianificazione SGI	Integrazione appropriata della pianificazione del SGI tra le diverse norme applicate con riferimento in particolare alle norme di nuova certificazione

- c) In output al riesame, venne aggiornato l'organigramma con l'introduzione di due progetti di servizi alle persone anziane (progetto Pronto Badante, progetto PAST), l'eliminazione di servizi non più oggetto di gestione da parte di C.RE.A. (RSA Tabarracci, Nido Capannori), l'inserimento in organigramma del DPO (Data Protection Officer). La struttura fondamentale dell'organizzazione non venne modificata in ruoli, autorità e responsabilità già precedentemente assegnate eccetto che per le responsabilità in materia di privacy.
- d) La Politica per la Qualità e l'Ambiente era stata aggiornata precedentemente nel corso del 2018 con il varo del nuovo Manuale Qualità il 22.06.2018. Il Consiglio di Amministrazione, con il riesame della Direzione del 15.11.2018 confermò la Politica per la Qualità e l'Ambiente anche per l'anno venturo.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

- e) Venne infine dato conto del percorso di implementazione del sistema di gestione per la qualità attraverso la riemissione progressiva delle procedure gestionali e di erogazione del servizio e della modulistica in uso. In particolare venne approvata l'adozione delle modifiche e delle integrazioni relative all'applicazione dei nuovi standard complementari UNI 10881 (servizi residenziale per anziani), UNI 11010 (servizi per l'abitare e l'inclusione sociale delle persone con disabilità), UNI 10928 (residenze per minori).

1.2 Riesame dell'analisi di contesto e delle aspettative delle parti interessate

Con il presente documento il CdA sottopone a riesame:


- L'analisi dei fattori interni ed esterni rilevanti per le sue finalità e gli indirizzi strategici e che influenzano la sua capacità di conseguire i risultati attesi per il proprio sistema di gestione per la qualità
- La comprensione delle aspettative e delle esigenze delle parti interessate

Nel corso del 2019 il CdA, in vista anche del programmato rinnovo delle cariche sociali, ha svolto in data 19 marzo un incontro di riflessione sugli scenari interni ed esterni di sviluppo per la Cooperativa, occasione che ha consentito anche un aggiornamento tematico della riflessione sul contesto operativo dell'azienda. Di ciò è stato dato conto nelle verbalizzazioni del CdA stesso.

In data 27 novembre nell'ambito della riunione con i Coordinatori dei servizi è stata presentata una riflessione da parte della Presidente circa le prospettive 2020 con particolare riguardo al quadro dei rinnovi delle gare di appalto, alcune delle quali già scadute, altre in scadenza entro il 31 dicembre, altre ancora in scadenza nel corso del 2020. L'impatto dei rinnovi risulta particolarmente rilevante (si veda in dettaglio lo scadenziario delle gare) e ciò pone la Cooperativa di fronte ad un quadro di estrema incertezza.

Dal punto di vista in particolare delle aspettative e delle esigenze delle parti interessate, con particolare riferimento ai Committenti, il quadro è altrettanto incerto, laddove la situazione di dissesto e dunque di insolvenza del Comune di Massarosa, aprirà necessariamente una fase di contenzioso per il recupero dei crediti che ammontano a circa 300mila euro. Grazie ad una gestione prudente che negli anni ha consentito la creazione di riserve, l'impatto sulla Cooperativa non desta preoccupazione. D'altro lato, ancora sui rinnovi delle gare, le stesse aspettative dei Committenti risultano non chiare, laddove ad esempio per molti servizi e strutture non sono chiare né la modalità né le tempistiche di appalto.

Nel contesto interno dell'organizzazione, con impatto sul 2020, è da considerare invece positivamente la fusione con la Cooperativa B Crea Impresa, fusione che si perfezionerà entro dicembre 2019 e che rappresenta, pur non costituendo allo stato attuale un ramo di attività incluso nel campo di applicazione del sistema di gestione, una variabile potenzialmente interessante in termini di diversificazione delle attività. Lo sviluppo di un'attività di inserimento lavorativo potrebbe consentire altresì nuove inedite possibilità anche per persone che fruiscono attualmente dei servizi assistenziali.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

L'orientamento alla progettazione finanziata e innovativa, anche in co-progettazione e su nuovi canali di finanziamento attivati anche dalla Pubblica Amministrazione, rappresentano un fattore di opportunità, pur con tutte le incertezze derivanti dalla temporaneità dei progetti e dalle difficoltà intrinseche nella realizzazione di attività (es. progetto autonomia per persone con disabilità nell'ambito dei finanziamenti sulla vita indipendente).

Tali elementi costituiscono i principali fattori che determinano un aggiornamento del contesto interno ed esterno della Cooperativa di cui si dà conto in un documento separato, che verrà allegato al presente riesame.

1.3 I risultati delle analisi delle prestazioni del servizio ed efficacia del sistema di gestione per la qualità.

I rapporti del servizio

Per procedere al riesame della direzione, è stato chiesto ai coordinatori di compilare il rapporto del servizio dove sono evidenziate le attività svolte all'interno dei servizi o delle strutture nel corso dell'anno.


I singoli rapporti di servizio sono oggetto di esame sia singolarmente sia nel loro insieme, anche al fine di valutare l'intero processo a partire dal precedente riesame e individuare obiettivi ed azioni di miglioramento per l'anno 2020. Per le singole valutazioni operate dai Coordinatori si rinvia ai singoli documenti prodotti.

Andamenti relativi alla soddisfazione del cliente e le informazioni di ritorno dalle parti interessate rilevanti

Viene verificato il piano della soddisfazione del cliente, realizzato completamente nelle diverse indagini pianificate sui servizi.

Ciascuna rilevazione si è basata su un questionario somministrato in forma anonima e ritirato secondo modalità atte a garantire tale anonimato. La collaborazione del Responsabile Progettazione e di alcuni giovani in servizio civile per la rielaborazione dei dati sono state fondamentali per giungere ad una rilevazione estesa sostanzialmente a tutte le strutture e i servizi della Cooperativa.

I risultati delle singole indagini sono riportati in report consegnati ai Coordinatori che hanno il compito di una restituzione presso l'équipe interna e presso le famiglie/rappresentanti legali degli utenti nel corso di una prima occasione di incontro collegiale.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

I risultati complessivi delle rilevazioni sono presentati nell'ambito del riesame mediante una relazione generale, allegata al presente documento e oggetto di analisi e riflessione da parte del CdA.

Andamenti relativi alla misura in cui gli obiettivi per la qualità sono stati raggiunti

Nel corso del 2019 sono stati pianificati obiettivi di miglioramento della qualità andando a definire azioni, indicatori, tempistiche e responsabilità nell'attuazione.

L'impegno della Cooperativa nell'attuazione del piano di miglioramento è stato importante sui vari processi, con esiti diversi da obiettivo a obiettivo, nella consapevolezza che taluni di questi, per loro natura, tendono a produrre progressivamente risultati (es. per obiettivi relativi ai processi di sistema) e dunque in ottica pluriennale. Nel documento di valutazione del piano di miglioramento 2019 si dà evidenza di una valutazione svolta prima nell'ambito della riunione dei Coordinatori, poi all'interno del CdA.

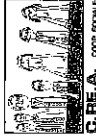
Andamenti relativi alle prestazioni di processo e alla conformità dei servizi

Gli indicatori di accreditamento sociale specifici per strutture, servizi domiciliari e altri servizi alla persona esprimono la conformità dei servizi ai requisiti del Cliente e a quelli cogenti. Alle scadenze previste, sono stati elaborati e trasmessi ai Comuni interessati gli indicatori per il mantenimento dell'accREDITAMENTO sociale. Si conservano in struttura le singole check list relative agli indicatori. La valutazione che ne emerge complessivamente, oltre al mantenimento di accREDITAMENTO, è sufficientemente positiva e in linea con quanto emerso in passato.


Il SGI di CREA ha sempre previsto degli indicatori di processo valutati in ingresso al Riesame della Direzione a partire da un questionario rilevato a livello dei servizi, dunque in maniera indipendente dalla Direzione e a partire dagli esiti dei processi stessi.

Gli indicatori rilevati sono di tipo qualitativo con una misurazione con scala di Likert. Si riferiscono a processi individuati dal nuovo SGI e pertanto riferibili alla ridefinizione che il SGI ha dato dei processi aziendali, dunque solo comparabili con l'anno precedente, sebbene sia stata adottata una scala di attribuzione punteggi diversi (0-5 anziché 0-3 come l'anno precedente).

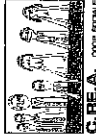
Inoltre, di tutti gli indicatori viene fatta una valutazione complessiva e individuato valori medi che consentono di definire valori di accETTABILITÀ e aree critiche per sottoporre ad eventuali azioni correttive aree e processi che hanno mostrato performance non soddisfacenti. Si veda elaborazione Rapporti del Servizio. Qui di seguito viene riportato un grafico con le principali performance dei processi aziendali.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

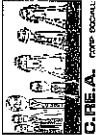
Codice	Processo	Indicatore	Domanda per rilevare il valore raggiunto dall'indicatore	Non risponde	0-20% Molto poco	21-40% Poco	41-60% Abbastanza	61-80% Molto	81-100% Completamente	Totale rispondenti	P=0 se fino a 20%	P=1 se fino a 40%	P=2 se fino a 60%	P=3 se fino a 80%	P=4 se fino a 100%	Totale P	Totale P riproporzionato sui rispondenti (2018) (su	
A1	Organizzazione e leadership	Adeguatezza del Sistema di Gestione Integrato per la Qualità e l'Ambiente rispetto alle esigenze di realizzazione del servizio	In quale misura il Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente di C.R.E.A. è adeguato alle esigenze del servizio al Cliente?	2	0	0	1	12	6	19	0	0	2	36	24	62	69	27
A2	Organizzazione e leadership	Impegno e Leadership dell'Alta Direzione nei riguardi del Sistema di Gestione Integrato	Quanto ritiene sia stato importante il suo ruolo e della sua équipe nell'applicazione del Sistema di Gestione Integrato e	2	0	0	6	12	4	22	0	0	12	36	16	64	70	27

 C.I.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

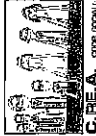
C1	Gestione delle risorse	Efficacia della formazione all'interno dei servizi	In che misura la formazione realizzata nel corso dell'anno ha avuto ricadute positive sulla operatività nel servizio/struttura?	0	0	2	6	12	1	21	0	2	12	36	4	54	54	26
C2	Gestione delle risorse	Adeguatezza delle strutture e dei mezzi per l'erogazione del servizio	Per quanto riguarda la gestione delle infrastrutture (sede del servizio, automezzi e attrezzature) si rilevano problemi? In che misura tali problemi hanno impattato sullo svolgimento del servizio nel corso dell'anno?	0	7	6	5	3	0	21	0	6	10	9	0	25	25	19

 C.RE.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

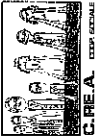
D1	Informazioni documentate e comunicazione	Livello di comunicazione e partecipazione interna nella realizzazione del SGQ	Il Coordinatore ha partecipato e in che misura alle riunioni organizzative promosse dalla Cooperativa?	0	0	0	4	6	11	21	0	0	8	18	44	70	32
D2	Informazioni documentate e comunicazione	Adeguatezza delle informazioni documentate rispetto alle esigenze del sistema di gestione	Sono state rilevate NC in relazione al sistema documentale?	0	19	1	0	1	0	21	76	3	0	1	0	80	33
E1	Gestione commerciale e ciclo attivo	Capacità dell'organizzazione di coinvolgere i diversi stakeholder prossimi all'utente	Durante l'anno sono state svolte le attività tese al coinvolgimento dell'utente e degli altri stakeholder nella pianificazione e valutazione e più in generale la rete territoriale nella vita del	1	0	0	5	8	7	20	0	0	10	24	28	62	27

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

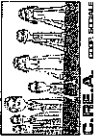
E2	Gestione commerciale e ciclo attivo	Livello di gestione del rapporto con l'Ente committente relativamente all'andamento del servizio	Nei confronti dell'Ente e degli altri stakeholder, sono state svolte le attività previste in convenzione (es. relazione, riunioni ecc.) e rese necessarie durante lo svolgimento delle attività?	0	0	1	2	7	15	25	0	1	4	21	60	86	86	33
----	-------------------------------------	--	--	---	---	---	---	---	----	----	---	---	---	----	----	----	----	----

 C.P.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018


F1	Gestione dei fornitori e del ciclo passivo	Efficacia nella gestione dei fornitori	Gli acquisti sono stati fatti presso i fornitori qualificati nell'albo dei fornitori accettabili? In che misura i fornitori si sono dimostrati adeguati alle esigenze di acquisto?	3	0	0	3	8	7	18	0	0	6	24	28	58	68	30
F2	Gestione dei fornitori e del ciclo passivo	Efficacia del controllo del budget	Nel corso dell'anno è stata verificata la congruità delle spese con il budget economico e la congruità dell'orario lavorato con il budget orario insieme al Responsabile amministrativo? In che misura le spese sono rientrate nel budget assegnato? In che misura le ore	3	0	1	6	3	8	18	0	1	12	9	32	54	63	23

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

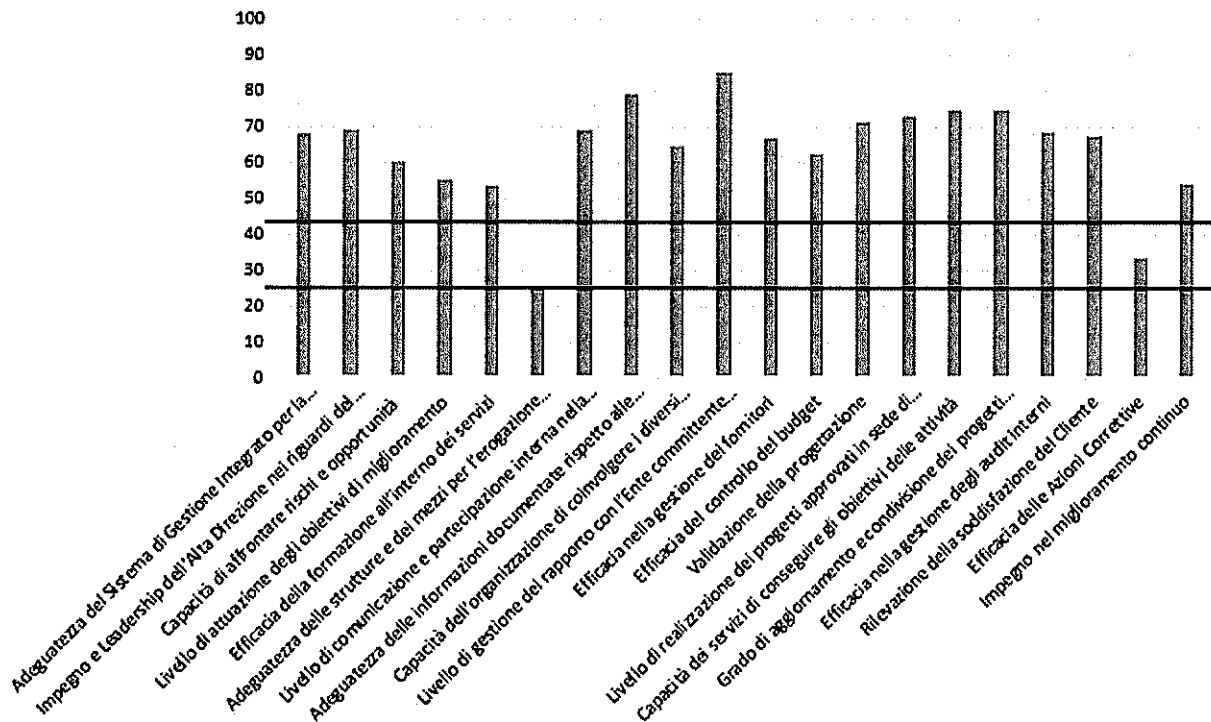
H1	Capacità dei servizi di conseguire gli obiettivi delle attività	Gli obiettivi definiti in sede di pianificazione delle attività sono stati raggiunti?	2	0	0	2	4	13	19	0	0	4	12	52	68	75	30
H2	Erogazione del servizio	Grado di aggiornamento e condivisione dei progetti individualizzati	I progetti individuali sono stati aggiornati periodicamente in base alle esigenze del soggetto e alle norme di accreditamento sociale?	2	0	0	4	13	19	0	0	4	12	52	68	75	30
I1	Valutazione delle prestazioni	Efficacia nella gestione degli audit interni	Le modalità di svolgimento degli audit interni sono state regolari? E in che misura sono state attuate le prescrizioni indicate nei verbali di audit interno?	1	0	0	2	8	20	0	0	4	30	32	66	69	29

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

L2	Valutazione delle prestazioni	Rilevazione della soddisfazione del Cliente	In quale misura le rilevazioni della soddisfazione del Cliente hanno dato un gradimento rispetto al servizio ricevuto?	4	0	0	2	9	6	17	0	0	4	27	24	55	68	20
L1	Miglioramento	Efficacia delle Azioni Correttive	Le Azioni Correttive intraprese per risolvere Non Conformità che si sono verificate, hanno avuto efficacia? In quale misura le Non Conformità si sono ripetute?	10	4	1	2	3	1	11	0	1	4	9	4	18	34	11
L2	Miglioramento	Impegno nel miglioramento continuo	Rispetto all'anno precedente, in quale misura ritiene che il servizio di C.R.E.A. sia migliorato?	0	0	1	8	10	2	21	0	1	16	30	8	55	55	25

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Indicatori di processo - 2019




Il grafico individua una valutazione sintetica e ponderata riferibile all'anno 2019 degli indicatori di processo. Il cambiamento apportato nella definizione dei processi e degli indicatori di processo rende comparabile questo dato con quello dell'anno precedente.

La valutazione è data dalla sommatoria delle singole valutazioni dei servizi rispetto a ciascun item attribuendo punteggio 0 alle valutazioni fino al 20% (molto poco), 1 a quelle fino al 40% (poco), 2 a quelle fino al 60% (abbastanza), 3 a quelle fino all'80% (molto), 4 a quelle fino al 100% (completamente). Nella ponderazione si è tenuto conto di coloro che non hanno risposto a singoli item, riproporzionando la valutazione sul numero dei rispondenti effettivi. Si è inoltre tenuto conto degli item posti con domanda invertita, nonché di specifici aspetti (es. laddove si è segnalato una bassa efficacia delle AC, se fossero state o meno intraprese).

È stato quindi fissato un punteggio ponderato medio, pari a 33 e, rispetto a questo sono state fissate due soglie di accettabilità che definiscono:

- Al 40% del valore medio (25) una soglia al di sotto della quale il valore non è accettabile e dev'essere aperta un'azione correttiva che investe il processo
- Al 70% del valore medio (43) una soglia al di sopra della quale il valore è pienamente accettabile.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Il range 25-43 (40%-70% del valore medio) definisce una fascia critica, per la quale i valori presenti sono accettabili, ma sui processi interessati è necessario focalizzare un'azione di miglioramento nell'anno successivo.


In dettaglio:

- L'adeguatezza di strutture e mezzi per l'erogazione del servizio si colloca sul limite inferiore della fascia critica (25). Va sottolineato a riguardo che nella grande maggioranza dei casi le strutture non sono di proprietà C.R.E.A. e ciò costituisce naturalmente un elemento non agibile se non attraverso le attività manutentive ordinarie. Riguardo agli automezzi la Cooperativa ha invece progressivamente nel tempo investito per rinnovare il parco mezzi e dotare le diverse strutture secondo quanto indicato nei progetti di servizio presentati in appalto. È possibile rafforzare l'attività di pianificazione e controllo delle manutenzioni straordinarie e migliorative, considerando comunque il contesto precedentemente esposto.
- L'efficacia delle azioni correttive si colloca invece al di sotto del limite inferiore della fascia critica (34). In linea generale vale sottolineare come tale valutazione risenta fortemente del fatto che sono state intraprese poche azioni correttive in ragione di una limitata presenza di non conformità rilevate direttamente a livello di erogazione del servizio. Tuttavia, la Direzione tiene conto che tale indicazione potrebbe comunque riflettere su singoli casi una limitata efficacia, sia per effetto diretto delle azioni intraprese laddove insufficienti, sia per la ripetibilità di non conformità malgrado le azioni intraprese, laddove per loro natura non del tutto eliminabili. Questo pone pertanto la necessità di intraprendere un'azione di miglioramento per il 2020, in continuità con quanto svolto nel 2019, diretta a valutare anzitutto specificamente la natura di eventuali problematiche relative all'efficacia delle azioni correttive e ad intraprendere interventi conseguenti.

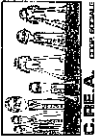
Analisi indicatori di processo

Il CdA prende in esame la proposta del RAQ di integrare una valutazione dei processi mediante indicatori indipendenti di cui di seguito si riepiloga il dettaglio:

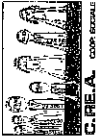
I valori sono in corso di completamento

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

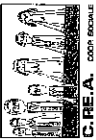
Processo	Indicatore di valutazione interna da parte dei Coordinatori (rilevato in occasione del rapporto del servizio)	Indicatore sintetico di processo	Standard di accettabilità	Valore rilevato al 05.12.2019	Scostamento o dallo standard	Indice di valutazione dell'accettabilità (SI, NO, IN PARTE)	Osservazioni	Obiettivi o 2020	Scostamento pluriennale (atteso mantenimento o miglioramenti o per i diversi indicatori)
Organizzazione e leadership	Adeguatezza del Sistema di Gestione Integrato per la Qualità e l'Ambiente rispetto alle esigenze di realizzazione del servizio	% n° servizi per i quali è stato mantenuto l'accreditamento sociale / n° servizi soggetti ad accreditamento sociale	100%	82%	-0,18	IN PARTE	Per alcuni servizi la Cooperativa ha provveduto a sollecitare formalmente gli Enti al rilascio di documentazioni e attestante il possesso di requisiti strutturali inerenti le pratiche di autorizzazione al funzionamento,	100%	

 <p>C.RE.A. Società Cooperativa Sociale</p>	<p>Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015</p> <p>RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019</p>	<p>Rif. Sez. 9 MQ PG 16</p> <p>Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018</p>
---	---	--


					<p>requisito a sua volta necessario per avviare la pratica di accreditamento sociale. La minore performance conseguita non è attribuibile alla responsabilità di CREA. Viene mantenuto il monitoraggio di tale aspetto e un livello appropriato di sollecitazione degli Enti per quanto di pertinenza.</p>
--	--	--	--	--	--

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

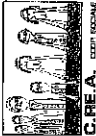
Organizzazione e leadership	Impegno e Leadership dell'Alta Direzione nei riguardi del Sistema di Gestione Integrato	n° obiettivi di miglioramento conseguiti almeno al 75% / n° processi aziendali	0,75	1,1	0,35	SI	L'indicatore mostra una performance migliore dello standard con in media più di 1 obiettivo di miglioramento conseguito rispetto al numero dei processi aziendali individuati	1,15
Pianificazione del sistema e gestione del rischio	Capacità di affrontare rischi e opportunità	% n° azioni intraprese (AC, di miglioramento) risolutive / n° azioni intraprese a seguito di valutazione dei rischi	75%	50%	-0,25	IN PARTE	La performance è influenzata dall'incidenza del parziale conseguimento di alcuni obiettivi di miglioramento.	75%

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

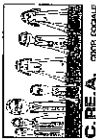
Pianificazione del sistema e gestione del rischio	Livello di attuazione degli obiettivi di miglioramento	media % di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento (Σ % di raggiungimento degli obiettivi / n. obiettivi di miglioramento)	75%	79%	0,04	SI	L'efficienza nel conseguimento degli obiettivi di miglioramento assicura la validità della pianificazione attuata	85%
Gestione delle risorse	Efficacia della formazione all'interno dei servizi	media % della valutazione di efficacia su scala 1-5 della formazione (Σ % efficacia dei corsi / n. corsi svolti nell'anno)	3	3,66	0,66	SI	L'efficacia indica (su 44 corsi di cui è stata svolta la valutazione) la ricaduta sul servizio della formazione erogata	3,7
Gestione delle risorse	Adeguatezza delle strutture e dei mezzi per l'erogazione del servizio	n. nuovi mezzi acquistati nell'anno / n. mezzi	10%	14%	0,24	SI	I mezzi costituiscono un importante asset materiale per lo svolgimento del servizio in esterna. Sono stati acquistati 3 nuovi mezzi su un totale di	45%

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

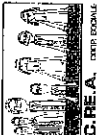
Informazioni documentate e comunicazione	Livello di comunicazione e partecipazione interna nella realizzazione del SGQ	Livello % di attuazione del piano delle riunioni (n. riunioni realizzate / n. riunioni programmate)	80%	98%	1,78	SI	98%	22	Le riunioni sono il principale canale di informazione e comunicazione con le strutture fondamentali della Cooperativa (Coordinatori, singoli servizi, aree ecc.)	
Informazioni documentate e comunicazione	Adeguatezza delle informazioni documentate rispetto alle esigenze del sistema di gestione	% n° NC relative alla documentazione e del SGI / n° totale NC rilevate nell'anno	20%	0%	0,20	SI	15%		L'assenza di NC relative al sistema documentale del SGI evidenzia un livello adeguato del SGI stesso	

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018


Gestione commerciale e ciclo attivo	Capacità dell'organizzazione di coinvolgere i diversi stakeholder prossimi all'utente	% di realizzazione del piano di soddisfazione degli utenti	85%	100,00%	0,15	SI	Attraverso la soddisfazione degli utenti vengono recepiti suggerimenti e indicazioni relative ai requisiti del cliente e alle sue esigenze ed aspettative	100%
Gestione commerciale e ciclo attivo	Livello di gestione del rapporto con l'Ente committente relativamente all'andamento del servizio	% fatture emesse non riconosciute in rendicontazione	0,5%	0%	-0,01	SI	Il dato evidenzia l'efficienza della relazione con il Cliente che ha riconosciuto gli importi fatturati rispetto al servizio reso	0%
Gestione dei fornitori e del ciclo passivo	Efficacia nella gestione dei fornitori	n° fornitori non qualificati / n° totale fornitori	10%	0%	-0,10	SI	Il mantenimento dei fornitori evidenzia il livello di affidabilità e	9%


 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Gestione dei fornitori e del ciclo passivo	Efficacia del controllo del centro di costo	valore % n. controlli di gestione effettuati / numero servizi	90%	100%	0,10	SI	soddisfazione riscontrati il controllo di gestione (ripetuto al 30.04 e al 30.09 evidenzia come la Cooperativa tiene efficacemente sotto controllo gli importi per centro di costo in base al progetto di gara	91%	
Progettazione e sviluppo	Validazione della progettazione	n progetti validati / n. progetti presentati	60%	43%	-0,17	SI	Il dato evidenzia l'efficacia della progettazione. 3 progetti sono ancora in stato di valutazione	65%	
Progettazione e sviluppo	Livello di realizzazione dei progetti approvati in sede di gara e oggetto di realizzazione	n servizi avviati nell'anno / n progetti approvati nell'anno	100%	60%	-0,40	SI	Le tempistiche di attivazione dipendono in taluni casi dall'Ente	100%	

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

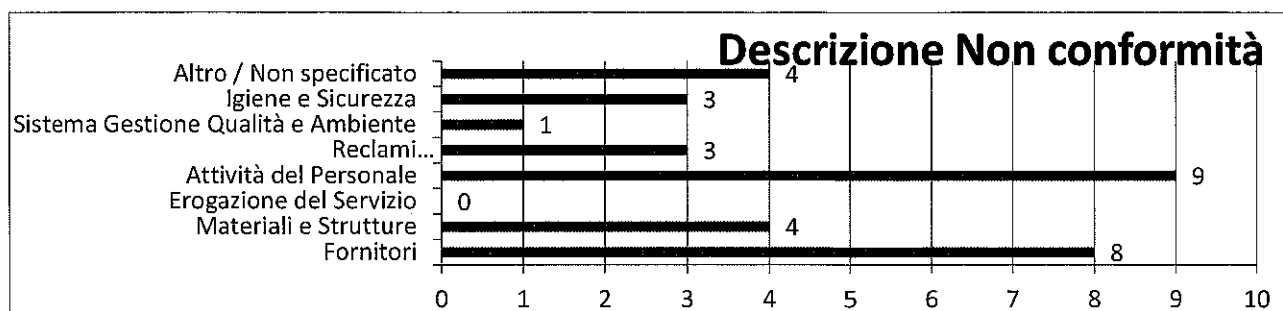
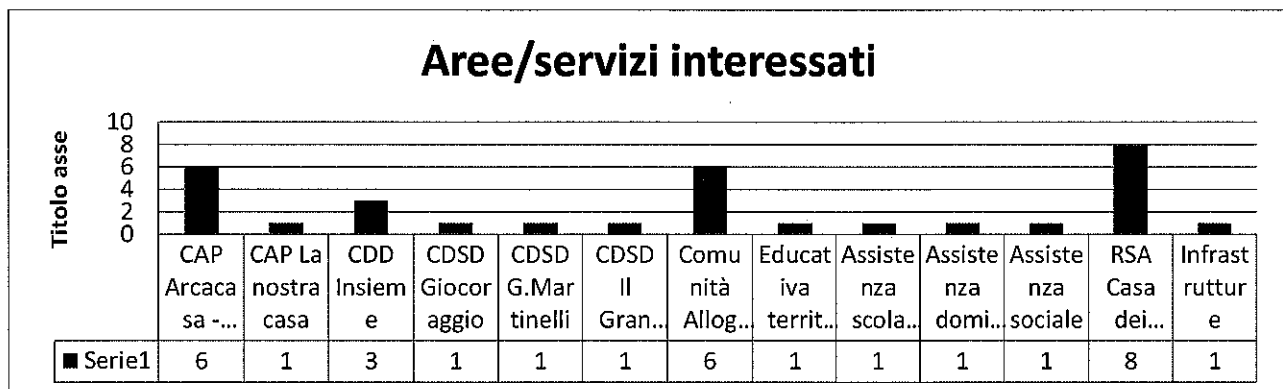
Valutazione delle prestazioni	Efficacia nella gestione degli audit interni	n. servizi per i quali attraverso l'audit è stata valutata la correttezza e l'efficacia nell'applicazione del SGI / n. servizi auditati nell'anno	100%	100%	-00	SI	Gli audit interni sono svolti su tutti i processi	100%
Valutazione delle prestazioni	Rilevazione della soddisfazione del Cliente	Livello % di risposta ai questionari di soddisfazione degli utenti	75%	85,70%	0,11	SI	Il piano di soddisfazione è stato interamente realizzato	86%
Miglioramento	Efficacia delle Azioni Correttive	n° NC ripetute su stesso punto a seguito di AC / n° AC intraprese	10%	7%	0,03	SI	L'indicatore mostra una performance migliore dello standard che individuava nel 10% al massimo le NC ripetibili a seguito di adozione di AC	6%
Miglioramento	Impegno nel miglioramento continuo	Indicatore sintetico di miglioramento (Σ scostamenti)	0		2,84	SI	Lo scostamento positivo indica nell'insieme un miglioramento	0,1


 <p>C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale</p>	<p>Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015</p> <p>RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019</p>	<p>Rif. Sez. 9 MQ PG 16</p> <p>Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018</p>
--	---	--

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Andamenti relativi alle non conformità e alle azioni correttive

RIEPILOGO Non Conformità ANNO 2019									
Servizio Struttura	Descrizione								Totale
	Fornitori	Materiali e Strutture	Erogazione del Servizio	Attività del Personale	Reclami esterni	Sistema Gestione Qualità e Ambiente	Igiene e Sicurezza	Altro / Non specificato	
CAP Arcacasa - Don Beppe Soggi	1			3			1	1	6
CAP La nostra casa								1	1
CDD Insieme				3					3
CSDS Giocoraggio				1					1
CSDS G.Martinelli		1							1
CSDS II Granaio								1	1
Comunità Alloggio Minori	1	1			2		1	1	6
Educativa territoriale		1							1
Assistenza scolastica				1					1
Assistenza domiciliare anziani				1					1
Assistenza sociale					1				1
RSA Casa dei Nonni	6					1	1		8
Infrastrutture		1							1
Totale	8	4	0	9	3	1	3	4	32



 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

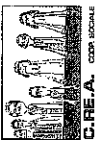
Sulla base delle NC rilevate, solo alcune hanno richiesto l'apertura di un'Azione Correttiva. Complessivamente nel 2019 sono state aperte 8 azioni correttive, di cui 3 a seguito di audit interni, 2 derivanti da rilievi B dell'ente di certificazione, 2 ancora in corso di trattamento.

Si sono verificati due reclami da parte di un vicino della Comunità Alloggio, gestito mediante NC direttamente dalla struttura, ma che – come verificato anche nell'ambito dell'audit interno, non ha investito la Cooperativa nel suo insieme.

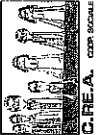
Alla data odierna viene inoltre presentata una revisione della valutazione dei rischi, svolta sulla base della procedura gestionale PG 04 Rif MQ Ed. 1 GESTIONE DEL RISCHIO Rev 00 del 180622. Di seguito viene dato conto di un riepilogo dei rischi emergenti al netto del trattamento, riferibili ai diversi processi aziendali. Di tali rischi ed opportunità viene offerta una lettura comparativa rispetto alla valutazione precedente (2017, 2018) e l'indicazione delle azioni correttive e di miglioramento da attuare per affrontare adeguatamente tali rischi.

Inoltre, a livello di sistema è stato introdotto un aggiornamento della modalità di valutazione dei rischi, integrando una valutazione dei rischi specifici in fase di erogazione con una specifica per tipologia di servizio/struttura.

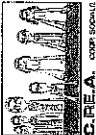
La rilevazione dei fattori di rischio si rifà – in una prima fase già attuata nel corso del 2019 – alla gestione delle prestazioni assistenziali sulle quali il sistema adottato, anche in ottemperanza alla normativa di accreditamento sociale, ha richiesto l'adozione di protocolli professionali quali regole professionali adottate dalle strutture e fondate su evidenze e linee guida validate scientificamente.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

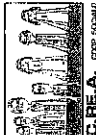
Processo	Fattore di rischio	Descrizione	Val. 2017	Val. 2018	Δ Val. 2018/2017	Val. 2019	Δ Val. 2019/2018	Richiesta AC	Richiesta Azione di Miglioramento
Comunicazione e Informazioni documentate	Comunicazione	(2019) Nel corso del 2019 la Cooperativa ha proseguito nell'azione di implementazione della comunicazione web attraverso il sito e la pagina facebook, resta l'opportunità di rafforzare la conoscenza delle attività e l'opinione pubblica sul posizionamento, i valori e le attività della Cooperativa, mediante un'azione comunicativa ancora più ampia (ad esempio attraverso altri social, una pianificazione dei contenuti, l'uso di una newsletter periodica ecc.)	3	3	-6	3	0	No	no
Comunicazione e Informazioni documentate	Comunicazione	(2019) Nel corso del 2019 è stata svolta un'azione rafforzata di aggiornamento del sistema documentale, sia per il sistema sia per i processi di erogazione del servizio. Inoltre, l'applicazione di sistemi digitalizzati, supporta il processo e tende a ridurre rischi relativi alla disponibilità di modulistica. Viene pertanto valutata una riduzione del rischio specifico in ragione dell'efficacia delle azioni intraprese, da considerare tuttavia come da adottare anche per l'esercizio successivo, a sostegno del percorso intrapreso.	3	3	9	6	-3	No	no

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

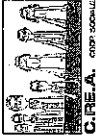
Erogazione	Individualizzazione dell'intervento	<p>(2019) L'orientamento alla personalizzazione dell'intervento è un requisito cogente e del Cliente / committente, ma soprattutto del Cliente / beneficiario come evidenziato altresì dalle specifiche norme di servizio applicate come dai requisiti di autorizzazione e accreditamento regionali. L'attività della Cooperativa è orientata da sempre a tale indirizzo e fattore di soddisfazione per i propri Clienti. Nel corso degli ultimi anni, anche nell'ambito delle attività formative e degli audit interni, la Cooperativa ha cercato di rafforzare questo elemento. Sono stati verificati miglioramenti nel corso degli audit interni, anche per la direzione intrapresa su osservazioni, definizione obiettivi ed indicatori. Resta un lavoro importante da svolgere per cogliere altresì l'opportunità di una migliore pianificazione individuale nel quadro del progetto di vita della persona.</p>	8	0	8	0	No
Erogazione	Maltrattamento utenti	<p>Si tratta di un rischio potenziale, sul quale, al contrario dell'anno precedente, per il quale era stata rilevata una situazione di <i>near miss</i>, e sul quale anche nel corso del 2019 è stata rafforzata l'azione formativa nelle strutture residenziali. Tuttavia il rischio non è del tutto eliminabile e dev'essere attenzionato con impegno per prevenire episodi e situazioni che si configurino come tali. Si ritiene comunque di aver conseguito un miglioramento nella gestione di tale rischio, affrontando con appropriatezza le problematiche intanto a livello di strutture residenziali. Occorre estendere questa azione su tutti i servizi e tenere elevata la soglia di attenzione mediante il controllo e il monitoraggio dei punti critici.</p>	8	4	-3	no	

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIFESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

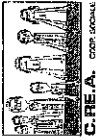
Erogazione	Proprietà del Cliente (Utente)	(2019) Nel recente passato si era verificato un rischio per quanto attiene alla comprensione delle coperture assicurative, problema sul quale la Cooperativa aveva adeguatamente informato i familiari (vedi ad es. CDD/CDSDD). Tale rischio, a fronte di tale azione intrapresa, non è più evidenziato nell'entità allora rilevata e non si ritengono pertanto al momento necessarie ulteriori azioni da intraprendere.	8	8	-5	No	no
Gestione commerciale e ciclo attivo	Elaborazione dati fatturazione dai servizi	(2019) L'adozione del nuovo gestionale software "Senior" avviata nel 2018, conferma una migliore e soggetta a minori errori materiali segnalazione delle presenze degli Ospiti nelle strutture, dato di partenza per la fatturazione all'Ente e al privato. Le modifiche all'assetto organizzativo dell'ufficio amministrativo svolte nel corso del 2019 assicurano un presidio adeguato al processo e l'introduzione del contratto con utente privato per la RSA colma un gap precedentemente presente.	3	3	-2	no	no
Gestione commerciale e ciclo attivo	Fatturazione verso Cliente privato	(2019) E' stata integrata nel corso del 2019 la contrattualistica per l'utente privato in RSA con conseguente modifica anche del Regolamento Interno. Resta da estendere tale modalità anche ad altre strutture residenziali per le quali potenzialmente tale necessità si presenti. Resta inoltre, anche per la RSA, l'opportunità di monitorare l'efficacia dell'azione intrapresa e l'efficacia quindi del contratto sottoscritto tra le parti.	8	8	-4	no	

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Bilancio	<p> Pubblicità del bilancio di esercizio e del bilancio sociale anche in seguito all'applicazione di normative di settore </p>	<p> (2019) Nel corso del 2019 sono state emanate le nuove linee guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale cui le Cooperative sociali sono obbligate. Le linee guida sono applicabili dall'esercizio successivo. Si ravvisa l'opportunità a fronte dell'ottemperanza a tale obbligo, di promuovere la diffusione del bilancio sociale tra i diversi stakeholder, a fronte di un loro efficace coinvolgimento nella elaborazione. </p>	<p> 9 </p>	<p> 6 </p>	<p> -3 </p>	<p> no </p>	
Gestione commerciale e ciclo attivo	<p> Diversificazione fonti di entrata e modalità diversificate di contrattualizzazione dei servizi/interventi </p>	<p> (2019) Nel corso dell'anno sono state implementate le procedure di progettazione e sviluppo e le diverse procedure amministrative. Le modifiche al sistema consentono una gestione dei rischi adeguata anche rispetto a rilievi e indicazioni offerte dal Comitato di vigilanza ex 231/01 </p>	<p> 9 </p>	<p> 6 </p>	<p> -6 </p>	<p> no </p>	<p> no </p>
Gestione dei fornitori e ciclo passivo	<p> Aggiornamento delle qualifiche e abilitazioni dei fornitori critici </p>	<p> (2019) Sono state svolte le azioni di revisione precedentemente predisposte. Il processo risulta sottoposto ad un rischio inferiore sul quale occorre al momento un monitoraggio relativo agli aggiornamenti della documentazione relativa alla scheda fornitore recentemente modificata </p>	<p> 0 </p>	<p> 6 </p>	<p> -3 </p>	<p> no </p>	

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Gestione dei fornitori e ciclo passivo	Controllo delle condizioni di fornitura servizi di ristorazione subappaltati	(2019) Il rischio rilevato sulle forniture in subappalto (es. ristorazione) sono state tenute maggiormente sotto controllo. Restano talora indicazioni non conformi da parte dei servizi. Nel corso degli audit interni è stata indicata ai servizi la necessità di tenere aggiornata anche la responsabile infrastrutture/haccp per quanto pertinente.	9	-6	no	
Gestione delle risorse	Inserimento del personale neo-assunto	(2019) Il rischio relativo alla formazione del personale neo assunto resta un fattore da presidiare. E' operativa la procedura che definisce le attività di valutazione e il programma formativo del neo assunto.	0	-1	no	
Gestione delle risorse	Agilità e sicurezza infrastrutture	(2019) Acquisizione documentazione attestante agilità e certificazione edifici e impianti. Richiesta ed ottenuta dagli Enti proprietari resta tuttavia un aspetto non totalmente risolto e pertanto con un rischio non modificato, ancorché consapevolmente assunto dalla Cooperativa	8	0	no	no
Gestione delle risorse	Conoscenza organizzativa	(2019) La conoscenza organizzativa risulta essere particolarmente rilevante in sede di ridefinizione dei progetti di appalto in occasione dell'uscita delle gare per il rinnovo della gestione di numerosi servizi e strutture.	3	8	5	si
Gestione delle risorse	Consapevolezza	(2019) In continuità con quanto valutato nel corso del 2018, anche a fronte di una parziale attuazione delle azioni per affrontare rischi ed opportunità, l'introduzione di nuovi standard complementari per alcuni servizi e strutture, implica il rafforzamento della consapevolezza delle équipe interessate in relazione al proprio contributo per l'efficacia del sistema di gestione	16	-4	No	

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

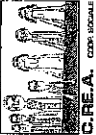
Gestione delle risorse	Burn out	(2019) Riguardo alle necessità di supporto in supervisione sono aumentate le istanze da parte dei servizi e delle strutture, sia nel corso dell'anno, sia in sede di rapporto annuale con la segnalazione delle proposte formative per l'anno successivo. Inoltre, le azioni intraprese, hanno mostrato la loro efficacia ed è da ritenersi pertanto che il fattore di rischio sia più elevato che nel recente passato.	8	3	-5	6	3	No	si
Miglioramento	Diffusione delle modalità di utilizzo dello strumento delle NC/AC	(2019) La gestione delle NC non è uniforme all'interno della Cooperativa, in taluni casi opportunamente utilizzata da singoli servizi, in altri casi assente totalmente dalla gestione a livello di erogazione	6	6	0	6	0	No	si
Organizzazione e Leadership	Determinazione dei fattori interni ed esterni rilevanti	(2019) Il rischio in questo caso è relativo alla determinazione dei diversi fattori di rischio e alle diverse opportunità in relazione alla possibilità di fondare scelte strategiche adeguate per la Cooperativa, precedentemente individuato, anche a fronte della implementazione della valutazione, è un rischio meno presente.	6	3	-3	3	0	No	no
Organizzazione e Leadership	Determinazione parti interessate e comprensione delle loro aspettative	(2019) Il rischio ed insieme anche l'opportunità sono in questo caso relative più che ad una non adeguata identificazione delle parti interessate, ad una scarsa capacità di comprensione per carenza di momenti dedicati o strumenti di rilevazione ad hoc o per difficoltà stessa (es. Committenti) di avere con ampio anticipo gli orientamenti di gara	6	6	0	6	0	No	si




C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale

Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ.005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Pianificazione del SGI e Gestione del Rischio	Pianificazione SGQ	(2019) In relazione all'applicazione del nuovo SGQ il rischio maggiormente significativo è inerente l'inclusione di obiettivi ed azioni specificamente rivolte a dare impulso al miglioramento nella corretta ed efficace applicazione delle nuove norme di servizio.	6	-3	6	no
Pianificazione del SGI e Gestione del Rischio	Pianificazione SGI	Integrazione appropriata della pianificazione del SGI tra le diverse norme applicate con riferimento in particolare alle norme ambientali		12	-3	No
Pianificazione del SGI e Gestione del Rischio	Gestione del rischio	(2019) L'approccio alla gestione del rischio costituisce ancora - come per gli anni precedenti - un punto che al tempo stesso rappresenta una minaccia, ma anche un'opportunità di efficientamento e di correzione/miglioramento del sistema	8	-4	8	No
Progettazione e Sviluppo	Progettazione: nuove modalità di gara	(2019) Il rischio inerente la progettazione (modalità di svolgimento degli appalti per quanto attiene a offerta tecnica e offerta economica) implica una qualificazione della capacità di progettazione, nell'ottica di aumentare l'opportunità di qualificare un ambito che già ha dimostrato di poter conseguire gli obiettivi	6	0	8	No
Progettazione e Sviluppo	Progettazione: requisiti di accesso alle gare	(2019) Capacità di mantenimento dei diversi requisiti di accesso alle gare (sistemi di gestione, fatturato ecc.)	6	-3	6	No
Valutazione delle prestazioni	Calendariizzazione degli audit interni	(2019) Lo svolgimento degli audit interni nel corso degli ultimi anni ha mostrato un rischio di slittamento progressivo e di concentrazione degli audit nella seconda parte dell'anno. Inoltre è necessaria una più articolata organizzazione degli audit interni, sia con il rafforzamento dei valutatori, sia con la preparazione degli audit (check list di verifica)	6	0	8	No


 <p>C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale</p>	<p>Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015</p>	<p>Rif. Sez. 9 MQ PG 16</p>
	<p>RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019</p>	<p>Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018</p>

Valutazione delle prestazioni	Clima interno	(2019) Relativamente al clima interno, fattore questo evidenziato in annualità precedenti, emerge come attuale l'opportunità di estendere ai neo assunti un clima positivo all'interno delle équipes	6	6	8	2	No

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Per quanto attiene ai rischi specifici in fase di erogazione del servizio:


Fattore di rischio	n. Protocollo	Titolo del Protocollo adottato al fine di implementare un'azione di sistema atta ad affrontare il rischio connesso con il fattore specifico individuato	RSA CD e AD anziani	CAP	Comunità e CD Minori	Nidi d'infanzia	CDD / CDSO	ClAF/CAG/Educativa	Servizi immigrati e mediazione	Assistenza scolastica	Assistenza sociale	Legenda
Igiene personale	01	Protocollo per l'igiene personale	3	3	3	3	3					Rischio basso (1-3)
Gestione e somministrazione farmaci	02	Protocollo Gestione e somministrazione farmaci	8	4	4	4	4					Rischio medio (4-8)
Alzata e vestizione	03	Protocollo Alzata e vestizione	3	3	9	9	9					Rischio medio (4-8)
Nutrizione enterale e parenterale	04	Protocollo infermieristico Nutrizione enterale e parenterale	3									Revisione protocollo
Equilibrio idrico e idratazione	05	Protocollo Equilibrio idrico e idratazione	3	3	1		2					Non pertinente
Cateterismo vescicale	06	Protocollo per il cateterismo vescicale permanente	3	3								
Lesioni da decubito	07	Protocollo per la prevenzione delle lesioni da decubito	3	3			2					
Infezioni incrociate	08	Gestione e controllo delle infezioni ordinarie e incrociate – lavaggio mani	3	3	1	2	2	9	9	9	9	
Disturbi comportamentali	09	Protocollo disturbi comportamentali	3		9	9	1	9	9	9	9	
Controllo del dolore	10	Protocollo per la valutazione e controllo del dolore	3	3								
Contenzione fisica	11	Protocollo per la gestione delle contenzione fisica	6	6	3	3	3					
Cura del piede	12	Protocollo per la cura del piede	2	2								
Gestione e preparazione salma	13	Protocollo Gestione e preparazione salma	2									
Ossigenoterapia	14	Protocollo Ossigenoterapia	2	2								
Mobilizzazione e mobilità	15	Protocollo di mobilizzazione e mobilità	3	3			2					
Incontinenze	16	Protocollo per la prevenzione delle incontinenze	3	3			1					
Controllo peso	17	Protocollo per il controllo del peso	3	3	1							

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

corporeo		corporeo	
Cadute	18	Protocollo di prevenzione delle cadute	6
Controllo del sonno	19	Protocollo per il controllo del sonno	3
Cura della casa	20	Protocollo Aiuto per la cura della casa	
Umanizzazione	21	Protocollo Umanizzazione	1
Alimentazione	22	Protocollo cura dell'alimentazione	2
Consenso informato	23	Informazione al paziente e il rilascio del consenso informato	3
Eventi critici	24	Gestione delle emergenze e degli eventi critici, gestione sospette relazioni avverse all'assunzione dei farmaci	3 3 3 3 3 1 1 1 1 1
Riattivazione funzionale e/o riabilitativa	25	Protocollo per la riattivazione funzionale e/o riabilitativa	3 3 1
Lavaggio e stiratura	26	Protocollo Lavaggio e stiratura	3 3
Socializzazione e occupazionalità	27	Protocollo per le attività di socializzazione e occupazionalità	3 3 3 3
Trasporto per ricovero in urgenza	28	Protocollo per il trasporto degli utenti e per il ricovero in urgenza	3 3 3 3 3 2 1 1 1

A fronte anche della rilevazione di rischi elevati, si ritiene di non aprire specifiche azioni correttive e di agire mediante lo strumento delle azioni di miglioramento, peraltro in parte anche in continuità con quanto già svolto nel corso del 2019.

Tale modalità non modifica l'impegno di CREA nella gestione del rischio rilevato, ma tende a uniformare la strumentazione utilizzata per affrontare tali rischi.

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

Andamenti relativi ai risultati di audit

Sono stati condotti gli audit interni secondo un Piano di audit. Sono stati sottoposti ad audit tutti i processi aziendali.

Gli audit sono stati condotti dal Responsabile Qualità e da Valutatori interni qualificati. Per il processo Qualità l'audit è stato condotto da valutatori interni.

Dei singoli audit è stato trasmesso il programma di audit alle funzioni interessate dal quale si desumono processi e procedure oggetto di verifica, condividendo la data al fine di non gravare sull'andamento ordinario delle attività. Degli audit svolti è resa disponibile una verbalizzazione. Nell'ambito degli audit è stata verificata l'efficacia delle azioni correttive intraprese a seguito di precedenti non conformità se e dove presenti. Dagli audit svolti sono emerse 3 non conformità affrontate attivando 3 azioni correttive.

Andamenti relativi alle prestazioni di fornitori esterni

In prossimità del Riesame della Direzione è stata condotta una valutazione dei fornitori qualificati. Sono stati eliminati dall'elenco dei fornitori qualificati, fornitori esterni che da anni non prestano forniture di beni o servizi alla Cooperativa. Tali fornitori potranno quindi essere nuovamente qualificati mediante l'ordinaria procedura.

Un elenco dei fornitori qualificati è allegato al presente Riesame.

1.4 Adeguatezza delle risorse


L'adeguatezza delle risorse relativamente al processo di erogazione del servizio è preventivata in progetto in base al capitolato e alla proposta su di esso formulata.

Per gli appalti in gestione non sono stati modificati i contratti con l'Ente committente e pertanto i budget assegnati a ciascun servizio sono rimasti invariati.

In fase attuativa, viene inoltre monitorata sul singolo appalto attraverso il controllo del budget operato dalla Direzione e mediante il controllo del budget orario operato dalla Direzione servizi, anche in relazione ai parametri minimi previsti dalla normativa regionale di riferimento e/o dall'appalto.

Tutti i servizi nel corso del 2019 hanno mantenuto livelli appropriati di persone, competenze, nonché delle altre risorse a supporto dell'attività operativa (ambiente per il funzionamento dei processi, consapevolezza, comunicazione, informazioni documentate ecc.).

Su singoli aspetti oggetto di valutazione del rischio residuo precedentemente indicati, saranno attivate nel corso del 2020 idonee azioni correttive o di miglioramento.

 C.RE.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

La Direzione ha inoltre assicurato le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi di miglioramento secondo quanto indicato nella Pianificazione di Miglioramento 2019 – Verifica e per il funzionamento di tutti i processi in termini di:

- Persone
- Infrastrutture
- Ambiente per il funzionamento dei processi
- Consapevolezza
- Competenza
- Comunicazione
- Informazioni documentate

1.5 Efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità

L'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità è monitorata attraverso punti di controllo già precedentemente valutati:


- Valutazioni espresse nell'ambito dei rapporti del servizio
- Esito degli audit interni
- Risoluzione delle NC ed efficacia della AC adottate
- Gestione dei reclami
- Valutazione della soddisfazione del cliente
- Gestione degli eventi critici a livello di singolo servizio
- Livelli di conseguimento obiettivi qualità

In particolare il sistema qualità è strutturato per rispondere efficacemente per i diversi processi, a rischi operativi, a prevenire l'errore umano e ad affrontare l'impatto sul singolo processo di rischi strategici. A fronte inoltre di rischi ed opportunità di livello strategico, quali quelli evidenziati nell'ambito della lettura del contesto e dei fattori interni ed esterni rilevanti, la Cooperativa ha adottato obiettivi di miglioramento coerenti.

1.6 Le opportunità di miglioramento

In ingresso al Riesame della Direzione si evidenzia come riguardo al piano di miglioramento del sistema di gestione integrato:

- a) Si debba andare nella direzione già intrapresa dell'integrazione del Sistema di Gestione Integrato (UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001:2015 e norme UNI complementari per i servizi alla

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

persona), attuando una pianificazione integrata (pianificazione di miglioramento, pianificazione della formazione, pianificazione degli audit interni, pianificazione della soddisfazione del cliente, pianificazione delle riunioni).

b) Adottare una pianificazione di miglioramento che:


- i. si ponga in continuità con l'anno 2019 per quanto pertinente;
- ii. acquisisca in modo integrato gli obiettivi ambientali
- iii. tenga conto del contesto esterno relativo al mercato dei servizi che nel corso del 2020 vedrà il rinnovo di numerosi servizi. Quest'ultimo aspetto determina una situazione di elevata incertezza (rischio strategico) circa il mantenimento dell'attuale livello di servizio e impedisce l'adozione di un piano definitivo per l'esercizio successivo.

2. Output al riesame

2.1 AC e Opportunità di miglioramento

In considerazione di quanto precedentemente indicato al punto 1.6 (Le opportunità di miglioramento), in relazione all'andamento delle prestazioni precedentemente esaminate e, in particolare, alla comprensione del contesto e delle parti interessate, alla valutazione dei rischi, tenuto altresì presente che numerosi obiettivi di miglioramento formulati nel Piano di Miglioramento 2019 restano ancora validi e rappresentano obiettivi di medio termine e a valenza comunque pluriennale, il Consiglio definisce per i seguenti processi aziendali relativi al sistema integrato:

- ORGANIZZAZIONE E LEADERSHIP
- PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ E GESTIONE DEL RISCHIO
- GESTIONE DELLE RISORSE
- INFORMAZIONI DOCUMENTATE E COMUNICAZIONE
- GESTIONE COMMERCIALE E CICLO ATTIVO
- GESTIONE FORNITORI E CICLO PASSIVO
- PROGETTAZIONE E SVILUPPO
- EROGAZIONE DEL SERVIZIO
- VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
- MIGLIORAMENTO

 C.R.E.A. Società Cooperativa Sociale	Sistema Gestione Qualità e Ambiente UNI EN ISO 9001:2015 – UNI EN ISO 14001:2015	Rif. Sez. 9 MQ PG 16
	RIESAME DELLA DIREZIONE del 05.12.2019	Mod. AQ 005 PG16 Rev. 01 del 22.06.2018

A fronte del contesto esterno relativo al mercato dei servizi, si ravvisa la necessità di procedere ad un riesame trimestrale e alla ridefinizione delle pianificazioni, *in primis* della pianificazione di miglioramento, con la medesima periodicità.

A seguito inoltre della valutazione dei rischi, di cui precedentemente si è data sintesi, emerge l'esigenza, quale elemento di output al Riesame della Direzione, di intraprendere idonee Azioni Correttive e/o di Miglioramento per gli aspetti indicati. Sarà compito del RAQ, in accordo con la Direzione, individuare le opportune azioni specifiche atte a definire la correzione sui punti evidenziati, attraverso l'esposizione di Azioni Correttive in base a quanto previsto dalla procedura PG 17 Miglioramento.

2.2 Esigenze di modifica al sistema di gestione per la qualità

Vengono approvati:

- la Politica per la Qualità e l'Ambiente confermata nella versione in vigore;
- l'organigramma con la ridefinizione dei ruoli all'interno dell'ufficio della Cooperativa;
- il Manuale Qualità e Ambiente non è in questa fase sottoposto a revisioni sostanziali ma solamente a integrazioni tecniche relative ai capitoli che descrivono i processi e gli elenchi aggiornati di procedure e protocolli
- Sono sottoposte poi ad approvazione della Direzione, alcune procedure organizzative, in particolare al fine di adeguare il sistema al nuovo assetto dell'ufficio amministrativo.

2.3 Risorse necessarie

La Direzione assicura le risorse necessarie per l'efficace funzionamento del sistema di gestione e dei singoli processi. Al fine di garantire l'ottimale gestione dei servizi e delle strutture rientranti nel campo di applicazione del SGI, la Direzione assicura in particolare l'assegnazione di risorse sufficienti, in continuità con gli impegni contrattuali intrapresi precedentemente.

Le risorse necessarie per il mantenimento e lo sviluppo del sistema di gestione per la qualità saranno inoltre previste dettagliatamente nella Pianificazione di Miglioramento 2020.

La Direzione si impegna a migliorare in modo continuo l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità. Per questo la Direzione nel promuovere la nuova Pianificazione degli obiettivi per la qualità, considera i risultati delle analisi e delle valutazioni di cui al presente Riesame, nonché i suoi output, e determina se ci sono esigenze od opportunità che devono essere considerate come parte del miglioramento continuo.

Viareggio, 05.12.2019

Le Direzione

