PROCEDURA GESTIONALE
PG 02 LEADERSHIP

Indice delle Revisioni

N° REVISIONE	DATA APPROVAZIONE	DESCRIZIONE	PARAGRAFI INTERESSATI	PAGINE	NOTE
00	29.11.2017	Emissione	Tutti	Tutte	Emissione a seguito di transizione a UNI EN ISO 9001:2015

Approvazioni

Attività	Responsabilità	Data	Firma
Elaborazione	RQ		
Approvazione	DIR		
Emissione	RQ		

Sommario

Indice delle Revisioni 1
Approvazioni 1
1. Scopo 3
2. Generalità 3
3. Applicabilità 5
4. Termini e definizioni 5
5. Riferimenti e applicazione informazioni documentate 5
6. Responsabilità e aggiornamento 5
7. Responsabilità nell'assicurare il conseguimento dei risultati attesi, dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità, nella assicurazione di pertinenti controlli e valutazioni delle prestazioni e nel miglioramento continuo 6
8. Focalizzazione sul cliente 7
9. Politica per la qualità 9
9.1 Contenuti e formalizzazione 9
9.2 Comunicazione della Politica per la qualità 10
9.3 Verifica della Politica per la qualità 11
9.4 Riesame della politica per la qualità 11
10. Promozione dell'approccio per processi e dell'approccio basato sulla gestione del rischio 11
11. Organizzazione 11
11.1 Organigramma 12
11.2 Mansionari 12
11.3 Partecipazione, guida e sostegno alle persone 13
11.3 Sostegno ai ruoli gestionali per dimostrare leadership 14
12. Comunicazione e Documentazione 14
13. Controllo del processo e gestione del rischio 15

1. Scopo

Scopo della presente procedura è definire le modalità e le responsabilità con cui la Cooperativa assicura:

- la leadership e l'impegno al sistema di gestione per la qualità
- la focalizzazione sul cliente
- la politica per la qualità
- la comunicazione relativa alla politica per la qualità
- la definizione di ruoli, responsabilità e autorità all'interno della Cooperativa

2. Generalità

La procedura stabiliste le modalità attraverso cui il CdA e la Direzione della Cooperativa assicurano leadership e impegno per il sistema di gestione per la qualità:

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 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)

3. Applicabilità

La presente procedura si applica nell'ambito delle attività dirette a:

- Assicurare leadership e impegno
- Focalizzare l'intero sistema qualità sul cliente
- Determinare la politica per la qualità
- Determinare ruoli, responsabilità e autorità all'interno della Cooperativa

4. Termini e definizioni

Si fa riferimento alla Sez. 3 del Manuale della Qualità.

5. Riferimenti e applicazione informazioni documentate

Norma UNI EN ISO 9001:2015
Manuale Qualità, Sez. 5
Codice Etico e Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e s.m.i.

PG 01 Contesto dell'organizzazione
PG 03 Pianificazione sistema qualità
PG 04 Gestione del rischio
PG 16 Valutazione delle prestazioni
PG 17 Miglioramento

Mod. AQ 001/PG02 Politica per la qualità
Mod. AQ 002 / PG02 Organigramma
Mod. AQ 003 / PG02 Mansionario aziendale

6. Responsabilità e aggiornamento

L'aggiornamento della presente procedura è compito del Responsabile Assicurazione Qualità.

Le responsabilità relative all'applicazione della presente procedura sono riportate nella seguente matrice.

Attività	Responsabilità			
	CdA	Direzione	Responsabili e Coordinatori	RAQ
Leadership e impegno	●	●	○	□
Focalizzazione sul cliente	●	●	●	□
Determinazione politica per la qualità	●	●		□
Determinazione ruoli, responsabilità e autorità	●	●		□

● Responsabilità primaria ○ Responsabilità secondaria □ Collaborazione

7. Responsabilità nell'assicurare il conseguimento dei risultati attesi, dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità, nella assicurazione di pertinenti controlli e valutazioni delle prestazioni e nel miglioramento continuo

La Direzione assicura che il sistema di gestione per la qualità consegua i risultati attesi, approntando opportuni controlli sui servizi erogati (PE – Procedure di erogazione del servizio) nell'ambito dell'attività operativa e valutazioni sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità (PG 16 Valutazione delle prestazioni).

Tali attività di controllo sono dirette ad assicurare la prevenzione di servizi non conformi, riducendo al minimo per quanto possibile l'errore umano nella erogazione del servizio educativo, assistenziale e socio-sanitario.

La valutazione delle prestazioni (PG 16 Valutazione delle prestazioni) sono dirette poi ad

aumentare la soddisfazione del cliente verificandone periodicamente i livelli di gradimento, correggere prontamente ed efficacemente eventuali non conformità che si verificassero intervenendo pertanto sulle cause che le hanno generate affinché non si riproducano nel futuro, a riesaminare periodicamente il sistema qualità, valutando altresì rischi ed opportunità in relazione alla capacità della Cooperativa di conseguire i propri risultati attesi.
La procedura gestionale PG 16 Valutazione delle prestazioni specifica nel dettaglio tali attività di controllo e valutazione.

La Direzione si assume 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 livello del sistema e assicurando la corretta applicazione e il miglioramento continuo dello stesso.

Per questo sono specificamente adottati:

- La definizione dei processi e della loro interazione nell'ambito del MQ Sez. 4 Contesto dell'organizzazione
- La determinazione delle modalità attraverso le quali la Cooperativa applica una gestione del rischio sui diversi processi (PG 04 Gestione del rischio)
- Le specifiche modalità di controllo delle singole procedure gestionali e delle singole procedure di erogazione del servizio al fine di assicurare la corretta applicazione
- Il supporto necessario alla corretta applicazione del sistema, tra cui la disponibilità delle risorse assegnate ai vari processi, la formazione per lo sviluppo di appropriate competenze e un esercizio della leadership e del controllo costanti
- Lo svolgimento di appropriate attività di valutazione delle prestazioni (audit interni, rilevazione della soddisfazione del cliente e del clima interno, gestione dei reclami, gestione degli eventi critici, gestione delle non conformità, riesame della direzione) specificate nelle procedure PG 16 e PG 17.
- Impegno nel miglioramento continuo della idoneità, adeguatezza ed efficacia del sistema per la qualità (PG 17).

8. Focalizzazione sul cliente

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, in tutte le sue parti, sia capace con regolarità di:

- Determinare, comprendere e soddisfare con regolarità i requisiti del Cliente e quelli cogenti applicabili. Per questo, nell'ambito del sistema qualità la Direzione pone particolare attenzione:

  a) All'applicazione delle normative cogenti, con particolare attenzione alle norme in materia di agibilità e abitabilità delle strutture, sicurezza degli edifici, degli impianti, dei veicoli e delle attrezzature, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, lavoro e obblighi previdenziali e assistenziali, sicurezza alimentare, autorizzazione e accreditamento istituzionali, tutela della riservatezza in materia di dati personali e sensibili) (PG 06 – PG 09 - PE);
  b) All'applicazione delle regole professionali e delle buone pratiche asseverate a livello scientifico relative ai contenuti professionali delle attività erogate, mediante adozione di una raccolta di protocolli professionali (RAC PRO)
  c) Alle attività di progettazione e sviluppo nelle quali vengono acquisiti e/o stabiliti i requisiti del Cliente – committente nell'ambito dei bandi e dei capitolati di gara di appalto per l'aggiudicazione di servizi (PG 09).

Per questo viene disposto un monitoraggio da parte del RAQ sulla normativa vigente e sui protocolli professionali e vengono:

- Mantenute informazioni documentate circa protocolli professionali, anche in linea con i requisiti determinati in sede di accreditamento sociale
- Conservare informazioni documentate relativamente alle novità normative, con elenco aggiornato della normativa vigente.

. Il Responsabile della Progettazione è responsabile della rilevazione degli specifici requisiti del Cliente – committente per quanto attiene alle singole gare secondo quanto previsto dalla PG 09 Progettazione e Sviluppo.

- 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.

La procedure PG 04 Gestione del rischio determina le modalità attraverso le quali per i singoli processi, la Direzione identifica, analizza, tratta e valuta tali rischi e tali opportunità. Il RAQ è responsabile della efficace gestione del rischio all'interno dell'organizzazione.

- Mantenere una focalizzazione sull'aumento della soddisfazione del Cliente, acquisendo per tale scopo, appropriate valutazioni da parte del Cliente stesso

Nella PG 16 Valutazione delle prestazioni sono indicate le modalità specifiche di rilevazione della soddisfazione del Cliente esterno ed interno.

Nelle Procedure di Erogazione del servizio (PE) e nei Protocolli professionali (PRO), sono indicate le modalità specifiche con le quali vengono affrontati i rischi e le opportunità connessi con l'erogazione del servizio alla persona.

9. Politica per la qualità

9.1 Contenuti e formalizzazione

La Politica della Qualità consiste nella definizione dei principi guida per la Cooperativa C.RE.A. che ispirano tutti i processi e caratterizzano le modalità attraverso le quali operano tutti coloro che svolgono attività nella Cooperativa ai diversi livelli dell'organizzazione e per i diversi ruoli assegnati. Essa è articolata nei suoi punti fondamentali e formalizzata nell'informazione documentata "Politica per la qualità" Mod. AQ 001/PG02, quale estratto del MQ Sez. 5. Tali principi base costituiscono il riferimento per tutta la Cooperativa in relazione a:

- I valori e i principi etici della Cooperativa con l'inclusione del Codice Etico
- la strategia della Cooperativa per la Qualità
- il ruolo del Personale per la Qualità
- il ruolo del Sistema Qualità
- l'interfaccia con il Cliente

- l'interfaccia con i Fornitori
- gli approcci alla gestione per processi e alla gestione del rischio alla base del sistema qualità.

È compito del CdA stabilire la Politica per la Qualità. Essa deriva peraltro dalla comprensione dell'organizzazione e del contesto, nonché dai requisiti delle parti interessate (Sez. 4 MQ – PG 01).

9.2 Comunicazione della Politica per la qualità

La Politica per la Qualità è firmata dal Presidente.
La Politica per la Qualità è distribuita a tutte le persone dal RAQ per il tramite dei Responsabili e dei Coordinatori dei servizi. È inoltre disponibile:

- Sul sito web della Cooperativa, www.coopcrea.it
- All'interno dell'Ufficio di Direzione, dei Servizi e delle Strutture è affissa in bacheca.
- È consegnata ai neo-assunti
- È consegnata ai nuovi utenti, familiari e rappresentanti legali degli utenti al momento dell'ingresso
- Su richiesta degli Enti committenti viene comunicata e/o allegata all'interno dei progetti di gara
- È comunicata alle altre parti interessate quando appropriato
- È consegnata a chiunque ne faccia richiesta

La Direzione ha cura che la Politica per la qualità sia efficacemente applicata e adeguatamente compresa all'interno di tutta l'organizzazione. Per questo pianifica riunioni ai diversi livelli operativi (CdA, Coordinatori, Ufficio di Direzione, Equipe ecc.), assicura un appropriato piano formativo per le persone che lavorano in C.RE.A. e promuove l'applicazione del sistema qualità in ogni sua parte al fine di dare piena attuazione alla politica stessa.

9.3 Verifica della Politica per la qualità

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.

9.4 Riesame della politica per la qualità

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.

10. Promozione dell'approccio per processi e dell'approccio basato sulla gestione del rischio

La Direzione è impegnata a promuovere costantemente l'approccio per processi e l'approccio alla gestione del rischio (PG 03 Pianificazione sistema qualità PG 04 Gestione del rischio).

Per questo, nell'ambito del piano della formazione vengono individuati opportuni interventi formativi atti ad assicurare specificamente consapevolezza, conoscenza e competenze nella applicazione di tali approcci e del sistema di gestione per la qualità all'interno dell'organizzazione.

Il RAQ propone annualmente tali interventi da inserire nel Piano della Formazione.

11. Organizzazione

La Cooperativa C.RE.A. stabilisce la propria organizzazione attraverso i seguenti strumenti:

- L'organigramma aziendale

- I mansionari

A livello di singolo servizio o struttura, la procedura di erogazione del servizio di riferimento indica l'organigramma del servizio

Presso ciascun servizio è inoltre conservato l'elenco del personale in organico assegnato al servizio stesso con indicazione delle qualifiche. Il Responsabile Amministrazione del personale provvede ad aggiornare e a distribuire l'elenco del personale ai singoli servizi.

11.1 Organigramma

I ruoli, le responsabilità e le autorità sono definite in un organigramma aziendale funzionale e nominativo redatto sul Mod. AQ 002 / PG02.

L'organigramma è elaborato a cura del RAQ su indicazione della Direzione, 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

La richiesta di modifica dell'organigramma è formulata dalla Direzione al RAQ:

- In caso di aggiunta di nuove funzioni o servizi
- In caso di modifica (sostituzione, variazione,
- In caso di variazione di nominativi nei ruoli di responsabilità individuati

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

Ad ogni variazione l'organigramma è nuovamente distribuito dal RAQ nelle modalità sopra indicate.

11.2 Mansionari

E' compito della Direzione formulare il mansionario per ogni funzione aziendale e sottoporlo all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Il RAQ offre la propria collaborazione per la redazione dei mansionari sul Mod. AQ 003 / PG02.

Tale mansionario riporta:

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

I mansionari vengono definiti per le principali funzioni presenti in Cooperativa che hanno influenza sulla organizzazione aziendale e sulla erogazione dei servizi.

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.

All'inizio di ogni anno il Responsabile Amministrazione del personale trasmette ai vari servizi i mansionari ancorché non revisionati. Tale distribuzione ha lo scopo di assicurare che le persone focalizzino la propria attenzione sui compiti assegnati, anche ai fini di ridurre il rischio di commissione dell'errore umano.

11.3 Partecipazione, guida e sostegno alle persone

La Cooperativa C.RE.A., a partire dalla sua stessa natura cooperativa, assume la partecipazione dei soci lavoratori come un elemento fondante del proprio funzionamento.

La Direzione è impegnata a sostenere le persone che lavorano in C.RE.A. mediante:

- Corretta applicazione del CCNL Cooperative sociali
- Adeguata informazione al momento dell'assunzione a cura dell'Amministrazione del personale (PG 05 Gestione risorse umane)
- Formazione e aggiornamento per quanto previsto dalle norme cogenti (PG 05 Gestione risorse umane)
- Formazione e aggiornamento necessario per acquisire e rafforzare le competenze professionali specifiche richieste nel lavoro sociale (PG 05 Gestione risorse umane)

- Attività di supervisione e coordinamento delle funzioni sovra ordinate (PG 05 Gestione risorse umane)
- Lavoro in équipe a livello di singolo servizio (PG 05 Gestione risorse umane; Procedure di erogazione del servizio)
- Definizione di mansioni e compiti specifici (mansionari) e assegnando autorità e responsabilità definite nello svolgimento delle attività (intra)

11.3 Sostegno ai ruoli gestionali per dimostrare leadership

La Direzione fornisce il sostegno agli altri pertinenti ruoli gestionali per dimostrare la loro leadership, come essa si applica alle rispettive aree di responsabilità principalmente attraverso:

- Specifiche attività formative dirette ad acquisire o rafforzare competenze specifiche in tale ambito. Di tali azioni è data evidenza nel Piano della Formazione (PG 05 Gestione risorse umane)
- Riunioni programmate tra il CdA, la Direzione e le diverse funzioni di responsabilità e coordinamento (Ufficio di Direzione, Coordinatori di servizi e strutture) in base al Piano delle Riunioni redatto annualmente secondo quando previsto dal MQ Sez 7 Supporto e dalla PG 07 Comunicazione.

12. Comunicazione e Documentazione

La Direzione comunica 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 (vedi intra)
- la predisposizione in base ai progetti di servizio, a cura del RAQ e la diffusione, anche per il tramite dei Coordinatori, delle Carte dei Servizi
- mediante la diffusione e la conoscenza del Codice Etico a cura della Direzione
- attraverso appropriate azioni informative e formative in relazione al sistema di gestione per la qualità

La documentazione relativa alla presente procedura è conservata a cura del RAQ.

13. Controllo del processo e gestione del rischio

Il controllo della presente procedura è assicurato da:

- Valutazione dei rischi e delle opportunità e loro revisione periodica
- Svolgimento degli audit interni relativi al processo
- La gestione di eventuali NC e AC relative al processo
- Il Riesame della Direzione

La presente procedura si informa all'approccio alla gestione del rischio secondo quanto previsto dalla PG 04 Gestione del Rischio.