

INTRODUZIONE

La Cooperativa Sociale Labirinto, di tipo A, opera nel territorio della Provincia di Pesaro e Urbino e province limitrofe sin dal 1979, articolando il proprio intervento nell'ambito dei servizi alla persona.

La cooperativa è presente capillarmente nell'area della Provincia di Pesaro e Urbino, con alcuni servizi gestiti anche in Provincia di Rimini, Roma, Latina e Pescara.

I settori di intervento: età evolutiva (nidi e centri d'infanzia, scuole infanzia, ludoteche, comunità per minori, centri estivi, ecc), disabilità età evolutiva (servizi di educativa scolastica, servizi di educativa domiciliare, centro specialistico, centro di documentazione), disabilità età adulta (comunità residenziale, centri socio educativi diurni e servizi di trasporto, servizi per il tempo libero, servizi di tutoraggio e orientamento al lavoro), migranti (centri di accoglienza temporanea, progetti SPRAR), terza età (servizi assistenziali in residenze protette/case di riposo, centro diurno alzheimer, centro diurno anziani, servizi di assistenza domiciliare, servizi di assistenza domiciliare integrata, servizi di logopedia e fisioterapia ospedaliera e ambulatoriale, sostegno psicologico e di screening, servizio vacanze estive anziani, servizi di home care premium, sportello di protezione giuridica), salute e benessere (servizi educativi diurni sanitari, servizio di sollievo sociale territoriale, servizio di mediazione culturale nel carcere, comunità per le dipendenze patologiche, servizi sanitari a mercato) e formazione, attraverso il Centro formazione e orientamento, servizio accreditato dalla Regione Marche per la progettazione e gestione di corsi di formazione.

SCOPI DELL'ORGANIZZAZIONE

MISSION

Labirinto aderisce ai principi promossi dalla Alleanza Cooperativa Internazionale definiti nel 31° Congresso di Manchester: *democraticità e partecipazione, volontarietà di adesione alla Cooperativa, partecipazione economica dei soci e gestione trasparente, parità di condizione dei soci, promozione ed educazione alla cooperazione, autonomia e indipendenza della Cooperativa, cooperare con altre realtà cooperative, responsabilità e impegno verso la comunità. La nostra mission può essere condensata nella definizione di:*

Cooperativa: Labirinto è cooperativa, nella sua essenza di soggetto democratico e in cui l'essere socio ha un valore centrale e strategico. In tal senso la nostra azione mutualistica è volta a favorire lo sviluppo della base occupazionale e delle condizioni lavorative dei soci attraverso il miglioramento delle condizioni economiche, sociali, professionali e una governance partecipata.

Impresa: Labirinto è un'impresa in cui l'organizzazione e l'efficacia della struttura tecnica devono sostenere un progetto d'impresa orientato all'intergenerazionalità, che possa garantire stabilità e prospettiva e che sappia includere e far dialogare i diversi settori e le diverse sensibilità presenti.

Sociale: Labirinto è sociale nella sua competenza di produrre benessere e rispondere ai nuovi bisogni emergenti in un'ottica di creazione e sviluppo di legami sociali e di comunità. Labirinto è un soggetto promotore di welfare attraverso la partecipazione alla vita e allo sviluppo delle comunità in cui opera.

VISION

- * Vogliamo che Labirinto sia una cooperativa che rispetta il lavoro dei propri soci, nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro come nel riconoscimento del valore sia sociale che economico dello stesso.
- * Crediamo in una cooperazione che sappia coniugare condivisione e partecipazione ad uno stile rigoroso di gestione economica.
- * Crediamo in una crescita consapevole e sostenibile a livello relazionale, ambientale ed economico nelle dimensioni e nelle prassi, che possa permetterci di dare risposta ai bisogni e desideri delle comunità nelle quali operiamo.
- * Crediamo nel valore delle reti e della contaminazione con tutti quei soggetti, che possano arricchire la nostra esperienza e con i quali progettare il futuro.
- * Labirinto si adopera per il rispetto della legalità e adotta misure per prevenire le attività illegali.

VALORI

- * Abbiamo definito alcuni valori che sono i principi cardine su cui si fonda il nostro modo di fare cooperazione. Es-

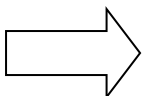
si sono stati elaborati in modo partecipato e condiviso, attraverso un percorso collettivo, ed esprimono la ricchezza che distingue il nostro operato in coerenza con quanto espresso da vision e mission.

POLITICA AZIENDALE PER GLI OBIETTIVI DI QUALITÀ ORGANIZZATIVA:

- * Rispetto della Politica e del Sistema stabilito per la Qualità in base alla norma UNI EN ISO 9001;
- * Miglioramento continuo dei processi;
- * Orientamento costante al benessere ed alla qualità di vita all'interno degli uffici/servizi gestiti, degli utenti e del personale;
- * Rispetto delle leggi in materia di sicurezza del lavoro e gestione di dati (privacy), ecc.;
- * Favorire l'incontro tra le differenze, i bisogni, le possibilità;
- * Favorire la partecipazione interna alla cooperativa a tutti i soci lavoratori;
- * Favorire progetti e processi che possano offrire occasioni di formazione continua del personale.

Per la realizzazione degli obiettivi si impegna:

1. Ad organizzare la cooperativa attraverso modalità strategiche che permettano di far fronte alle difficoltà emergenti dal comparto esterno (aumento dei costi, diminuzione delle entrate), mantenendo il più possibile elevato il livello di qualità offerto;
2. A garantire il rispetto del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) per le cooperative sociali;
3. Ad organizzare momenti di incontro, di scambio di comunicazione sia strutturati che ludici con i soci lavoratori;
4. A gestire progetti di formazione e a garantire spazi informativi;
5. A garantire attraverso piani stabiliti il rispetto delle leggi sulla sicurezza del lavoro e sulla sicurezza dei dati (privacy);
6. A promuovere la cultura del rispetto ambientale;
7. Ad organizzare i servizi attraverso un progetto, azioni di verifica ed il supporto di una figura con incarico di coordinamento;
8. A promuovere la partecipazione attiva degli operatori della Struttura alla attuazione ed alla gestione del Sistema Qualità;
9. A favorire la condivisione della progettualità e della verifica dei servizi offerti, con i famigliari e gli enti committenti;
10. A supportare gli utenti e le loro famiglie verso scelte responsabili e autonome;
11. A rendere partecipe l'utente e/o i familiari nelle attività svolte.

IMPEGNI DELLA DIREZIONE IN MERITO ALLA QUALITÀ ORGANIZZATIVA

Rende noto questo documento e lo diffonde a tutti i soggetti dell'azienda, (mediante affissione su tutti i luoghi di lavoro e mediante sito intranet)

Analisi del contesto: approccio rischi e opportunità

Con il passaggio alla NORMA UNI EN ISO 9001:2018 è stata introdotta l'ANALISI DEL CONTESTO (già avviata con il Piano strategico validato dal Consiglio di Amministrazione nel 2016) facendo ricorso alle TABELLE SWOT, applicate ad un'ANALISI DEI RISCHI condotta con METODO CANVAS. A seguito di un brainstorming con i diversi attori (responsabili) si sono valutati i fattori utili per l'analisi:

Derivanti dal contesto esterno (gli obiettivi e le preoccupazioni dei portatori d'interesse):

- l'ambiente sociale e culturale, politico, cogente, finanziario, economico e competitivo nazionale, regionale o locale;
- elementi determinanti e tendenze fondamentali che hanno un impatto sugli obiettivi dell'organizzazione;
- relazioni con i portatori d'interesse esterni, loro percezioni e valori.

Derivanti dal contesto interno (obiettivi interni):

- governance, struttura organizzativa, ruoli e responsabilità;
- politiche, obiettivi, e le strategie in atto per raggiungerli;

- capacità, intesa in termini di risorse e conoscenza (risorse finanziarie, persone, processi);
- le relazioni con i portatori d'interesse interni, le loro percezioni ed i loro valori;
- la cultura dell'organizzazione;
- sistemi e flussi informativi, processi decisionali (sia formali sia informali);

L'analisi dei rischi ha analizzato i PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA, LE MINACCE E LE OPPORTUNITÀ di ogni tipologia di servizio erogato, valutando i fattori trasversali (esterni ed interni) che caratterizzano la cooperativa Labirinto.

L'analisi SWOT consente di evidenziare i fattori interni sui quali l'organizzazione può intervenire ed i fattori esterni del sistema che possono condizionarlo e sui quali non si può agire direttamente, al fine di sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.

L'analisi dei rischi viene riesaminata periodicamente durante il riesame della Direzione e ad ogni cambiamento e/o modifica importante del sistema di gestione e/ del contesto e/o degli stakeholder (portatori di interesse).

Da quest'ultima annualmente viene definito il **PIANO MIGLIORAMENTO** con gli obiettivi utili per affrontare le sfide aziendali, anch'esso gestito dal Direttore in collaborazione con i Resp di funzione e di settore (vedi piani obiettivo annuali dei Responsabili).

Soddisfazione delle aspettative del cliente

*"Il divario tra clienti soddisfatti e clienti insoddisfatti può far fallire un'azienda"
(Harvard Business Review)*

Al di là del fatto che il termine customer satisfaction evochi un principio ormai largamente condiviso secondo il quale la Qualità dei servizi si misura sulla capacità di presa in carico dei bisogni dei clienti, **rilevare la customer satisfaction non è uno slogan**. Non basta volersi mettere dalla parte del cliente per essere capaci di raccogliere, comprendere e interpretare il suo giudizio sull'operato dell'organizzazione. La customer satisfaction nella logica della Qualità è uno strumento rilevante nella scelta delle priorità e nella verifica delle politiche aziendali in quanto:

- può evidenziare i bisogni e le attese dei clienti;
- può favorire la comprensione dei bisogni latenti sviluppando la sensibilità e la capacità di cogliere i segnali deboli, di anticipare i bisogni;
- può aiutare a cogliere idee, spunti, suggerimenti dato che un ascolto attento è fonte inesauribile di proposte, suggerimenti, stimoli alla definizione di interventi sempre più efficaci;
- può facilitare il superamento dei vincoli interni dati dall'agire ripetitivo e routinario dell'organizzazione;
- può supportare la verifica e la comprensione dell'efficacia delle politiche attraverso il monitoraggio sistematico nel tempo del livello di soddisfazione dei clienti;
- può aiutare a definire in modo strategico nuovi pacchetti di servizi o interventi di miglioramento dei pacchetti già esistenti.

A tal fine Labirinto monitora la customer satisfaction di tutti i clienti dei servizi intesi sia come enti committenti, sia come utenti. I risultati dell'analisi sono riscontrabili in ogni riesame DEL SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ in base alla NORMA UNI EN ISO 9001.

Quadro di riferimento per definire e riesaminare gli obiettivi per la qualità:

Oltre ai documenti già citati, vedi:

- Piano strategico definito dal Consiglio di Amministrazione;
- Strumenti utilizzati per la pianificazione di un progetto/appalto e per la progettazione individualizzata a favore di un utente presso il servizio, le azioni di verifica adottate ed il supporto di una figura di coordinamento per ogni servizio;
- Buste paga operatori/trici per garantire il rispetto del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) per le cooperative sociali;
- Regolamenti interno ove si evidenziano i "luoghi" deputati ai momenti di incontro, di scambio di comunicazione sia strutturati che ludici con i soci lavoratori;
- Organizzazione del Centro di Formazione e Orientamento per la gestione di progetti di formazione interna;
- Documenti Valutazione Rischi strutture in gestione, Documenti Valutazione Rischi per gruppi omogenei mansioni, Schede valutazione rischi consegnate agli operatori/trici, Protocollo Sanitario;

- Registro Attività di Trattamento dati – GDPR e allegati: Analisi Aziendale; Documento integrativo al registro dei trattamenti ex DPS, Disciplinare interno gestione dati; Nomine Incaricati per la gestione dei dati interni ed esterni;
- Procedure e istruzioni adottate nei servizi e illustrate nei progetti per le gare di appalto per favorire la condivisione della progettualità e della verifica dei servizi offerti, con gli enti committenti;
- Procedure e istruzioni adottate nei servizi e illustrate nelle carte servizio progetti di gestione autonoma per favorire la condivisione della progettualità e della verifica dei servizi offerti, con gli utenti/famigliari;
- Incontri dei collettivi effettuati dall'equipe presso gli Asili Nido, gli incontri con i genitori effettuati dall'equipe presso i CSER, i colloqui effettuati da responsabile terapeutico programma presso le Comunità per le dipendenze patologiche, ecc per supportare gli utenti e le loro famiglie verso scelte responsabili e autonome, per rendere partecipe l'utente e/o i familiari nelle attività svolte, per favorire la condivisione della progettualità e della verifica dei servizi offerti, con i famigliari.
- Ecc.

In ogni servizio è attivo il riciclo dei rifiuti e il più possibile si tende ad evitare l'uso improprio della carta;

IMPEGNI DELLA DIREZIONE IN MERITO ALLO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Rispondendo all'esigenza di organizzare le attività in maniera più efficace relativamente allo sviluppo delle Risorse Umane impiegate all'interno della Cooperativa, continua l'impegno nella strutturazione di modalità di lavoro che vadano in tale direzione.

La suddivisione della funzione in due specifiche mansioni, "Responsabile direzione e sviluppo risorse umane" e "Responsabile gestione delle risorse umane" consente di concentrare responsabilità e compiti in maniera mirata.

La direzione aziendale si impegna quindi a:

- presiedere alle azioni di sviluppo delle risorse umane connettendole alle esigenze strategiche dell'organizzazione.
- supportare la funzione gestione delle risorse umane fornendo linee guida in materia di gestione dei carichi di lavoro, problematiche sindacali e disciplinari e dei contenziosi.
- presiedere la messa a punto dei modelli connessi alla crescita del talento, ne definisce le linee guida e mette a punto il modello di sviluppo interno.
- garantire la comunicazione e il confronto tra le diverse aree aziendali sui temi di sua diretta responsabilità.
- monitorare costantemente l'organizzazione dell'ufficio ru per adattarlo alle nuove esigenze della cooperativa
- impostare un lavoro per obiettivi sistematico e omogeneo per tutte le figure professionali facenti parte dell'organizzazione
- adottare un modello di valorizzazione, crescita e valutazione del personale interno alla cooperativa
- ampliare il funzionamento dell'ufficio riportando al suo interno responsabilità delegate in maniera impropria ad altre figure di responsabilità della produzione

Il principale percorso di miglioramento oggi in corso è la strutturazione di un modello di sviluppo delle risorse umane, con l'obiettivo di andare verso l'impostazione del lavoro per obiettivi, la formazione mirata per rafforzare le competenze e le capacità, la valutazione il più possibile oggettiva di una prestazione, che chiama in causa il come una persona ricopre il suo ruolo dimostrando di conoscere ed esercitare conoscenze tecniche e relazionali, mettendo in discussione non la persona ma unicamente la sua capacità di esercitare il ruolo assegnatole.

- È stata costruita la Job mapping dei ruoli presenti in organigramma prevedendo per ciascuno di questi una Job Description che è lo strumento per la descrizione delle principali caratteristiche di una posizione professionale all'interno di un'organizzazione; descrive: scopo della singola posizione all'interno dell'organizzazione, posizionamento gerarchico e funzionale, attività richieste dalla mansione connesse alle responsabilità che saranno di sistema e operative. Vengono costruite attraverso interviste realizzate ai collaboratori che ricoprono il ruolo e ai loro diretti responsabili.
- Stiamo mappando le competenze, creando la griglia (o banca) delle:
 1. Competenze tecnico-specifiche – rappresentano quel bagaglio di conoscenze ed abilità connesse in maniera specifica ad un ruolo
 2. Competenze trasversali – rappresentano quel bagaglio di conoscenze e abilità che interessano in maniera trasversale differenti posizioni professionali
- Verrà organizzato un sistema di valutazione delle competenze: un sistema utile a determinare quale sarà il livello di padronanza posseduto rispetto alle singole competenze. Sarà questo lo strumento che ci aiuterà ad individuare le necessità formative necessarie per ricoprire quel ruolo e quindi i piani di sviluppo necessari per sostenere la persona

rispetto al ruolo. Ogni ruolo avrà una specifica scheda di valutazione delle competenze. La valutazione verrà fatta dal diretto responsabile del collaboratore interessato, con il supporto della Responsabile Direzione e sviluppo Risorse Umane.

IMPEGNI DELLA DIREZIONE IN MERITO ALLA SICUREZZA DEL LAVORO

La direzione aziendale si impegna, mettendo a disposizione risorse umane, strumentali, ed economiche, a perseguire gli obiettivi di miglioramento continuo della sicurezza e salute dei lavoratori, come parte integrante della propria attività e come impegno strategico rispetto alle finalità più generali dell'azienda e si impegna affinché:

- Tutti i lavoratori siano formati, informati e sensibilizzati per svolgere i loro compiti in sicurezza e per assumere le loro responsabilità in materia di sicurezza e salute sul lavoro;
- Sia costante la predisposizione e la volontà al miglioramento continuo ed alla prevenzione;
- Fornisca le risorse umane e strumentali necessarie;
- Tutta la struttura aziendale partecipi, secondo le proprie attribuzioni e competenze, al raggiungimento degli obiettivi di sicurezza assegnati affinché:
 - I luoghi di lavoro, i metodi operativi e gli aspetti organizzativi siano realizzati in modo da salvaguardare la salute dei lavoratori, i beni aziendali, i terzi e la comunità in cui l'azienda opera;
 - L'informazione sui rischi aziendali sia diffusa a tutti i lavoratori; la formazione degli stessi sia effettuata ed aggiornata con specifico riferimento alla mansione svolta;
 - Si faccia fronte con rapidità, efficacia e diligenza alle necessità emergenti nel corso delle attività lavorative;
 - Siano promosse la cooperazione fra le varie risorse aziendali ed il coinvolgimento e la consultazione dei lavoratori, anche attraverso i loro rappresentanti per la sicurezza;
 - Siano rispettate tutte le leggi e regolamenti vigenti, formulate procedure e ci si attenga agli standard aziendali individuati;
 - Siano gestite le proprie attività anche con l'obiettivo di prevenire incidenti, infortuni e malattie professionali
- Si riesamini periodicamente la politica stessa ed il sistema di gestione attuato;
- Si definiscano e diffondano all'interno dell'azienda gli obiettivi di SSL e i relativi programmi di attuazione.

La Direzione Generale di azienda esprime la convinzione che l'applicazione di tali principi sia la base per garantire elevati ritmi di crescita ed assicurare una reale competitività sul mercato. A tal fine, quindi, l'Azienda intende:

- Verificare costantemente i metodi di lavoro e le procedure operative per prevenire gli incidenti e le non conformità
- Individuare e perseguire obiettivi di innovazione e miglioramento continuo delle prestazioni SSL;
- Mettere in atto e mantenere un sistema affidabile e completo per la rilevazione dei dati necessari per la gestione del sistema gestionale, e su questa base attuare un programma di monitoraggio completo e affidabile;
- Promuovere l'identificazione dei collaboratori dell'azienda con la politica di sicurezza e la condivisione degli obiettivi aziendali, favorendo la formazione, la consapevolezza del ruolo di ciascuno all'interno dell'azienda e la responsabilizzazione individuale;
- Incrementare la formazione e sensibilizzazione del personale affinché svolga i propri compiti in sicurezza e assumere le proprie responsabilità in materia di SSL;
- Assicurare e sviluppare comunicazioni efficaci e a due vie con tutto il personale e con le rappresentanze dei lavoratori;
- Perseguire il raggiungimento degli obiettivi qualitativi in condizioni di efficienza economica;
- Elaborare e mettere a punto piani di sicurezza contenenti le misure e le procedure atte a prevenire situazioni incidentali o di emergenza e a contenerne gli effetti;
- Mantenere un dialogo aperto con i fornitori impegnandoli a mettere in atto comportamenti coerenti con questa politica;
- Effettuare verifiche, ispezioni e audit atti a identificare e a prevenire eventuali situazioni di non conformità con i requisiti dei sistemi di gestione;
- Sviluppare e mantenere rapporti aperti e collaborativi con le autorità locali e con tutte le parti interessate.

La direzione si impegna a verificare costantemente la gestione della salute e sicurezza, attraverso audit interni su aspetti

inerenti la sicurezza e la salute dei lavoratori, in conformità alla legislazione applicabile e allo standard BS OHSAS 18001:2007, affinché essa sia sempre pertinente e appropriata rispetto alle attività lavorative svolte dall'azienda.

Ogni anno, in occasione del Riesame della Direzione, verrà riesaminata questa politica e l'intero sistema per verificarne l'efficacia e la necessità di eventuali aggiornamenti, verranno definiti gli obiettivi e i programmi per l'anno successivo, che saranno comunicati al personale aziendale.

La presente politica e gli obiettivi di salute e sicurezza dell'azienda saranno diffusi tra tutto il personale, all'esterno dell'organizzazione, ed a tutti coloro che ne facessero richiesta.

Riesame della politica aziendale per la qualità organizzativa

La Politica viene riesaminata ogni anno e aggiornata almeno ogni 3 anni dal CDA/Presidente e Direttore in sede di riesame del Sistema di Gestione per la qualità, per accertarne la continua idoneità.

La Direzione si impegna alla realizzazione della politica attraverso l'attenzione verso adeguate linee di comunicazione mirate all'incremento dell'efficienza ed efficacia interne, la partecipazione alle attività di realizzazione del sistema di gestione qualità (organizzazione) e sua continua verifica mediante riesami periodici orientati al miglioramento, l'attivazione, mantenimento e miglioramento delle risorse necessarie al raggiungimento dei risultati prefissi, l'assunzione del ruolo guida per la definizione a medio termine di obiettivi strategici e indicatori per il controllo dei processi, la continua ricerca di prassi migliorative. Per garantire tale impegno ogni anno la Politica della Qualità viene inserita nel Rendiconto annuale, nel sito ad ogni modifica.

A cura del CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE LABIRINTO COOPERATIVA SOCIALE, approvata il 28.02.19