

Istituto Salesiano

“ Sacro Cuore ”

Materiale didattico per il Corso di formazione /addestramento
per il Personale della Scuola in applicazione
al Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2000

anno scolastico 2004/2005

incontro n° _____ del _____

INDICE

1.	COME NASCONO LE NORME ISO 9000?	3
2.	COS'È LA NORMA ISO 9000?.....	3
3.	LE NUOVE NORME ISO 9000: I CAMBIAMENTI PER LE AZIENDE	5
4.	COSA CAMBIA PER LE AZIENDE.....	6
5.	COSA CAMBIA PER GLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE.	6
6.	L'ESIGENZA DI UNA FORMAZIONE.	6
7.	LA QUALITÀ SECONDO LE ISO 9000	6
8.	I PRINCIPI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ	9
9.	COME SI APPLICANO LE NORME ISO 9000?.....	13
10.	NON SOLO MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE AZIENDALE	15
11.	LE TECNICHE DI CONTROLLO STATISTICO DELLA QUALITÀ E LE NORME DELLA SERIE UNI EN ISO 9000: COSA SONO LE TECNICHE STATISTICHE.....	16
12.	LE TECNICHE DI CONTROLLO STATISTICO DELLA QUALITÀ.....	18
12.1	CAMPIONAMENTO PER ACCETTAZIONE (AC - ACCEPTANCE SAMPLING)	18
12.2	CONTROLLO STATISTICO DEL PROCESSO (SPC - STATISTICAL PROCESS CONTROL).....	18
12.3	MISURA DELLA CAPACITÀ DI PROCESSO (PROCESS-CAPABILITY ANALYSIS).....	19
12.4	DI SEGNO SPERIMENTALE (DoE - DESIGN OF EXPERIMENTS)	19
13.	L'APPLICAZIONE DELLE TECNICHE STATISTICHE IN AZIENDA.....	19
14.	IL PROGETTO QUALITÀ NELLA SCUOLA: UNA NUOVA CULTURA PER IL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE	20
15.	QUALITÀ E INNOVAZIONE.....	20
16.	SCHEDA ILLUSTRATIVA DEL PERCORSO DELLA QUALITÀ	21
17.	IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (SGQ) NELL'ISTITUZIONE SCOLASTICA.....	25

1. Come nascono le norme ISO 9000?

Le norme ISO 9000 sono la tappa intermedia di un processo evolutivo, iniziato negli anni '20, quando, per merito di alcuni studiosi (W.A. Shewhart, H.F. Dodge, H.G. Roming, ecc.), furono definiti i primi metodi di controllo della Qualità basati su criteri statistici. Tali metodi furono intensamente impiegati negli USA durante la II^a guerra mondiale, quando fu necessario adibire in modo massiccio manodopera non specializzata nell'industria bellica.

Dopo la guerra, le tecniche di controllo della Qualità furono introdotte da E. Deming e J. Juran in Giappone, determinando lo sviluppo ed il successo dell'industria giapponese. Nel corso degli anni, il concetto di controllo della Qualità è evoluto, identificandosi con settori sempre più ampi delle aziende: dalla semplice ispezione del prodotto finito, basata su piani statistici di campionamento, si è passati al controllo durante la produzione (Statistical process control - SPC) e la progettazione del prodotto o del sistema produttivo (Design of Experiments - DoE).

Si è arrivati così a coinvolgere attivamente settori sempre più ampi della gestione aziendale: controllo dell'attività dei fornitori, verifica dei processi di produzione, qualificazione delle persone addette, adeguamento dell'organizzazione, ecc.

Nel 1959, il Dipartimento alla Difesa USA (DoD) mette a punto il programma di assicurazione MIL-Q9858, adottato poi dalla NATO in una serie di standard (AQAP1, AQAP4, AQAP9).

Nel 1979, l'ente di normazione britannico BSI sviluppa una norma per sistemi di assicurazione della Qualità BS 5750, serie 1, 2 e 3.

Nel 1987, l'ISO emette le prime norme sui Sistemi Qualità: le ISO 9000, recepite in Italia nel 1988 dall'UNI come norme della serie UNI EN 29000. Tali norme vedono la prima revisione nel 1994.

Nel dicembre 2000 si conclude la seconda revisione di tali norme denominato VISION 2000.

2. Cos'è la Norma ISO 9000?

La maggior parte degli standard internazionali inizia con le lettere "ISO", l'acronimo di "International Organization for Standardization."

Questa federazione a livello mondiale di 110 organismi di normazione nazionale opera per promuovere la crescita di produzione, commercio e comunicazione fra le operazioni delle aziende in tutto il mondo, attraverso lo sviluppo di standard generici di qualità.

Le ISO 9000 sono norme generiche progettate per essere applicabili a qualsiasi tipo di processo o settore aziendale. Vengono aggiornate e controllate dal Comitato Tecnico ISO/TC 176 "Quality management and quality assurance" dell'ISO, costituito da rappresentanti internazionali provenienti da diversi settori.

La norma più largamente riconosciuta è la ISO 9000, un sistema di gestione qualità di base che può essere usato in aziende di ogni dimensione, ovunque nel mondo.

La certificazione a ISO 9001 (o ad altri standard di gestione o di qualità) offre la prova obiettiva che un'azienda ha implementato un efficace sistema di gestione qualità e che soddisfa tutti i requisiti delle norme applicabili.

Un esperto esterno e parziale, chiamato Ente di certificazione, effettua una verifica ispettiva in sede per determinare se una società è conforme allo standard. Se la società è conforme, sarà emesso a suo nome un attestato di certificazione contenente l'indirizzo, il campo di applicazione delle sue operazioni e i sigilli degli organismi di accreditamento che conferiscono la legittimità all'ente di certificazione.

Ma a parte le modifiche apportate alla "struttura della famiglia" ISO 9000, ISO 9001:2000 è stata riscritta per meglio adattarsi a tutti i tipi di società, e non solo a realtà tipicamente produttive.

Inoltre, la nuova struttura della norma è stata progettata per facilitare la compatibilità a ISO 14001, la norma di GESTIONE AMBIENTALE.

Il concetto di sistema di gestione per la qualità fa riferimento a "quella parte del sistema di gestione di un'organizzazione che si propone, con riferimento agli obiettivi per la qualità, di raggiungere dei risultati in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze, le aspettative ed i requisiti di tutte le parti interessate" (ISO 9000:2000).

La versione 1994 della serie ISO 9000 conteneva circa 20 norme e documenti mentre la versione attuale contiene 4 documenti principali supportati da diversi report tecnici.

Le quattro norme principali sono:

- ISO 9000 "Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia"
- ISO 9001 "Sistemi di Gestione per la Qualità - Requisiti"
- ISO 9004 "Sistemi di Gestione per la Qualità - Linee Guida per il Miglioramento delle Prestazioni"
- ISO 19011 "Linee Guida per la valutazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità e dei Sistemi di Gestione ambientale"

Le prime tre Norme (ISO 9000, 9001 e 9004) sono state pubblicate dall'ISO, in data 15 Dicembre 2000.

La ISO 19011 è stata invece pubblicata nell'ottobre 2002.

La nuova Norma ISO 9001:2000 sostituisce le precedenti ISO 9001, 9002 e 9003:1994.

Esclusioni di requisiti sono possibili in modo tale da consentire la riduzione dello scopo di certificazione nei termini precedentemente in uso con riferimento alla Norma ISO 9002:1994.

L'approccio fortemente limitativo della Norma ISO 9003:1994 non è più applicabile, se non in casi particolari (Moduli Direttive UE).

3. Le nuove norme ISO 9000: i cambiamenti per le aziende

Le nuove norme rappresentano invece una opportunità che le aziende italiane devono saper cogliere, per competere con profitto nel mercato globale.

Tutte le norme sono soggette ad un "naturale" processo di revisione. Questo perché occorre che esse siano adeguate alla evoluzione del contesto tecnologico, culturale ed economico dei paesi che le emettono. Il discorso diventa evidentemente ancora più rilevante quando si considerano standard definiti ed accettati a livello comunitario o internazionale. Per le norme relative alle specifiche tecniche di prodotto questo appare fin troppo evidente.

Le prestazioni richieste sono sempre più elevate e la tecnica propone soluzioni sempre più evolute (nuovi materiali, nuovi processi produttivi, nuovi strumenti informatici, software, etc.). Per le norme economiche dal contenuto tecnico, quali sono le norme ISO 9000, il discorso è perfettamente analogo. Varia il contesto in cui misurare la competizione tra le aziende, variano le esigenze dei loro clienti. Se in passato la velocità del cambiamento era ancorata ad una lenta evoluzione, oggi la capacità di produrre tempestivamente soluzioni, prodotti e servizi sempre più innovativi è una necessità in un mercato sempre più esigente.

Nei diversi contesti industriali e dei servizi, si assiste inoltre ad una crescente competitività tra le imprese, spesso costrette a rivoluzionare il proprio assetto societario, anche attraverso fusioni e incorporazioni con altre organizzazioni. Certamente quello della dimensione rappresenta un aspetto significativo, quasi esistesse una massa critica al di sotto della quale non è possibile restare nel mercato. Tuttavia, il prezzo pagato per questo tipo di operazioni risulta spesso elevato. In realtà più che di massa critica sarebbe opportuno parlare di efficienza organizzativa e capacità gestionale. Sono queste le vere risorse che rendono competitiva un'azienda.

Un contributo alla efficienza gestionale possono darlo certamente le norme della serie UNI EN ISO 9000, relative ai sistemi qualità ed alla assicurazione della qualità. Tali norme propongono un modello per la conduzione aziendale impostato sulla prevenzione e la costante, attenta pianificazione di tutte le attività rilevanti svolte da una organizzazione. Questo aspetto viene ancora più enfatizzato nella revisione delle norme della serie ISO 9000 in pubblicazione dall'anno 2000.

Le nuove norme propongono un modello che supera il concetto della Assicurazione Qualità e definiscono i requisiti di un Sistema di Gestione della Qualità.

Vengono pertanto inseriti concetti propri del TQM (Total Quality Management), del miglioramento continuo e della Customer Satisfaction, non solo proposti come obiettivi ma misurati come risultati.

4. Cosa cambia per le Aziende.

Le nuove norme ISO 9000:2000 saranno ancora più orientate al servizio e meno al prodotto. In esse assume un valore fondamentale il miglioramento gestionale dell'azienda, la soddisfazione del cliente e la loro misurazione

5. Cosa cambia per gli Organismi di certificazione.

Dal punto di vista degli Organismi di certificazione si prospetta un analogo impegno per fornire un servizio rispondente alle richieste della nuova norma. Si dovranno rivedere ad esempio:

6. L'esigenza di una formazione.

L'applicazione di una nuova norma comporta una fase preliminare con la quale conoscerne i contenuti. Questa esigenza si pone tanto per gli utilizzatori della norma quanto per gli Organismi preposti al controllo della corretta applicazione da parte delle aziende.

Poiché le nuove norme, più delle attuali, estendono l'applicazione del sistema qualità alle funzioni marketing, vendite, il design e l'innovazione, per raggiungere la più alta soddisfazione del cliente, particolarmente su queste funzioni occorrerà definire un programma di attività formative sul tema specifico della gestione della qualità.

In sostanza la norma ISO 9000:2000 accresce l'area aziendale sottoposta a controllo per la prevenzione della non qualità, comprendendo anche alcune attività che in passato si sono sempre mosse con una certa autonomia e non sempre con una adeguata coordinazione.

La cultura della assicurazione qualità, già acquisita nelle aree della produzione, deve necessariamente essere trasferita in una cultura della gestione della qualità, estesa a tutte le aree aziendali.

7. La Qualità secondo le ISO 9000

La Qualità è definita dalla norma ISO 9000 "Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia" come il "grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti".

Le norme ISO 9000 non definiscono i requisiti di prodotto o servizio, ma quelli del Sistema di gestione per la qualità, ovvero di quell'insieme di elementi che consentono all'organizzazione di stabilire una politica e degli obiettivi per la qualità e di conseguirli mediante un'appropriata gestione, che si concretizza in attività di:

- pianificazione,
- controllo,

- miglioramento
- assicurazione.

La Norma specifica i requisiti che un sistema di gestione per la qualità deve possedere per costituire dimostrazione della capacità di un'Organizzazione di fornire prodotti/servizi conformi ai requisiti dei clienti ed alle prescrizioni regolamentari applicabili ed è finalizzata ad accrescere la soddisfazione del cliente.

Essa costituisce il riferimento per la valutazione e certificazione di conformità dei sistemi di gestione per la qualità aziendali, conservando, pertanto, carattere "contrattuale".

Per l'organizzazione che decide di dotarsi di un sistema di gestione per la qualità consente dunque di ottenere i seguenti vantaggi all'organizzazione certificata (Peach Robert W. - 1997 - The ISO 9000 Handbook - Irwin McGraw-Hill)

Benefici nel marketing e nei rapporti con il cliente

- assistenza nello sviluppo di nuovi prodotti;
- accesso più facile in alcuni mercati, anche esteri;
- comunicazione al Cliente del proprio impegno nella ricerca della Qualità;
- migliore credibilità per l'organizzazione;

Benefici interni

- garanzia che prodotti e servizi esistenti o sviluppati possono soddisfare il cliente;
- facilità nel pianificare la Qualità all'interno dell'organizzazione;
- impiego di un approccio globale alla Qualità;
- assistenza nello stabilire standard interni, modalità operative e procedure;
- presenza di un organigramma definito, con assegnazione di mansioni;
- facilità nel controllo delle operazioni;
- assistenza agli operatori nel capire e migliorare le proprie mansioni;
- incoraggiamento a tutto il personale nell'autovalutazione e nel mantenimento della costanza delle prestazioni;
- presenza di razionali processi di controllo a livello gestionale ed operativo;
- operazioni di lavoro svolte in modo più efficace ed efficiente;
- migliore consapevolezza nelle necessità di addestramento del personale.

Benefici nei confronti dei fornitori

- impiego di una terminologia e concetti comuni nella Qualità;
- assicurazione di un livello minimo di Qualità nei beni acquistati;
- sviluppo di una migliore integrazione con il fornitore;
- riduzione del numero di fornitori e impiego di metodi razionali per la loro valutazione;
- facilità nello sviluppo del just-in-time;
- assistenza nella ricerca di nuovi fornitori.

L'assenza di Qualità porta a maggiori costi

La produzione di beni/servizi di scarsa Qualità può provocare i seguenti problemi:

- produzione di scarti
- rilavorazioni e interventi supplementari di assistenza
- riparazioni o sostituzioni
- ricontrrolli del materiale rilavorato
- declassamenti e vendita del declassato a prezzo non pieno
- mancata produzione per errori
- costi di magazzinaggio
- resi e riverse dei clienti per prodotti e servizi non soddisfacenti
- interventi presso i clienti
- disaffezione da parte dei mercati

che portano all'incremento di costi aggiuntivi, definiti "costi della non Qualità".

L'introduzione di un Sistema di gestione per la qualità nell'organizzazione costituisce un investimento, che può consentire la riduzione dei "costi della non Qualità". Juran ha stimato che nelle aziende statunitensi i "costi della non Qualità" ammontano tra 500 e 1000 dollari per dipendente/anno, mentre l'AFQ (Ass.ne francese per la Qualità) ha calcolato che in Francia i costi per carenza nella Qualità assommano mediamente a 12.550 franchi per salariato/anno, costituendo il 4% del fatturato (da Baù Carlo - Merico Aldo, 1996, Quanto costa la Qualità, II ed. Sole-24Ore

In passato, la qualità dei prodotti / servizi era assicurata da fasi ispettive finali, prima della vendita, durante le quali il prodotto non conforme era scartato o rilavorato.

Con le norme ISO 9000 tale impostazione viene superata:

la qualità del prodotto/servizio è ricercata in tutte le fasi produttive, in un'ottica di pianificazione, prevenzione dei problemi e miglioramento continuo.

Con l'adozione del Sistema di gestione per la qualità, la classica funzione di Controllo Qualità (che rappresenta una delle componenti del Sistema di gestione per la qualità) viene integrata da tutte le risorse messe in atto dall'organizzazione per evitare la produzione di materiali non conformi.

Con la prevenzione si interviene su tutti i fattori che potrebbero causare la produzione di materiale non conforme (fornitori, addestramento del personale, produzione, movimentazione, immagazzinamento, controllo di eventuale materiale non conforme, identificazione, ecc.), ponendoli sotto controllo.

La certificazione di sistema può essere complementare a quella di prodotto, laddove si intenda assicurare al proprio Cliente che l'organizzazione ha effettivamente seguito e segue determinati capitoli, disciplinari di produzione o specifiche contrattuali

Gli scopi per i quali si intende adottare la norma ISO 9001 "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti", che contiene i requisiti di un sistema di gestione per la qualità, possono essere i seguenti:

dimostrare la capacità dei processi dell'organizzazione nel fornire prodotti che ottemperino ai requisiti:

- dei clienti
- cogenti (cioè quelli stabiliti da leggi, regolamenti ed altre disposizioni obbligatorie)

accrescere la soddisfazione dei clienti in particolare mediante il miglioramento continuo del sistema e le attività di assicurazione della qualità.

8. I principi della Gestione per la Qualità

In quest'ottica il sistema di gestione per la qualità si inserisce nel quadro più vasto dei cosiddetti 8 "Principi della gestione per la qualità":

Verranno delineati di seguito, per ciascuno di questi 8 principi, i benefici derivanti dal loro utilizzo e fornisce esempi di azioni che il vertice aziendale può prendere per migliorare le prestazioni della propria organizzazione.

Principio 1 - Organizzazione orientata al cliente

Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, ottemperare ai loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.

Benefici principali:

- Aumento del reddito e delle quote di mercato, attraverso una risposta flessibile e rapida alle opportunità offerte dal mercato.
- Miglior efficacia, nell'uso delle risorse di un'organizzazione, nel perseguire la soddisfazione dei clienti.
- Maggior fidelizzazione dei clienti, che porta continuità di affari e stimola il passa parola.

L'applicazione del principio "Organizzazione orientata al cliente" porta normalmente a:

- Individuare e comprendere le esigenze ed aspettative del cliente.
- Assicurarsi che gli obiettivi ed i traguardi dell'organizzazione siano coerenti con le esigenze e le aspettative dei clienti.
- Segnalare queste esigenze ed aspettative a tutta l'organizzazione.
- Misurare la soddisfazione del cliente ed agire di conseguenza.
- Gestire con sistematicità i rapporti con il cliente.
- Assicurare un approccio bilanciato tra i clienti e le altre parti interessate (quali: proprietari, personale, fornitori, finanziatori, comunità locali e la società in generale).

Principio 2 - Leadership

I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Il personale comprenderà e sarà motivato nel perseguimento degli obiettivi e dei traguardi dell'organizzazione.
- Le attività verranno valutate, rese coerenti e messe in atto in modo unificato.
- Saranno ridotti i disguidi di comunicazione tra i diversi livelli dell'organizzazione.

L'applicazione del principio "Leadership" porta normalmente a:

- Tener conto delle esigenze di tutte le parti interessate, inclusi clienti, proprietari, personale, fornitori, comunità locali e la società in generale.
- Stabilire una chiara visione del futuro dell'organizzazione.
- Fissare obiettivi e traguardi stimolanti.
- Creare e sostenere valori comuni e modelli di regole etiche e di correttezza a tutti i livelli dell'organizzazione.
- Creare fiducia e dissipare timori.
- Fornire al personale le necessarie risorse, l'addestramento e la libertà per agire con responsabilità.
- Stimolare, incoraggiare e riconoscere i contributi forniti dal personale.

Principio 3 - Coinvolgimento del personale

Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza di un'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Motivazione, rispondenza e coinvolgimento del personale nell'ambito dell'organizzazione.
- Innovazione e creatività nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- Responsabilizzazione del personale per le proprie prestazioni.
- Desiderio del personale di partecipare e contribuire al miglioramento continuo.

L'applicazione del principio "Coinvolgimento del personale" porta normalmente il personale a:

- Comprendere l'importanza del suo contributo e del suo ruolo nell'organizzazione.
- Individuare i vincoli attinenti alle proprie prestazioni.
- Accettare l'incarico e la responsabilità di risolvere i problemi.
- Valutare le sue prestazioni a fronte dei suoi obiettivi e traguardi.
- Ricercare attivamente occasioni per sviluppare le proprie competenze, conoscenze ed esperienze.
- Condividere liberamente conoscenze ed esperienze.
- Discutere apertamente di problemi e situazioni.

Principio 4 - Approccio per processi

Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo.

Benefici principali:

- Minori costi e cicli più brevi, mediante un efficace uso delle risorse.
- Risultati migliori, coerenti e prevedibili.
- Occasioni per la messa a fuoco e la scelta delle priorità dei miglioramenti.

L'applicazione del principio "Approccio per processi" porta normalmente a:

- Utilizzare metodi strutturati nella definizione delle attività necessarie ad ottenere i risultati desiderati.
- Stabilire chiaramente le responsabilità per la gestione delle attività principali.
- Analizzare e misurare le potenzialità delle attività principali.
- Individuare le interfacce delle attività principali tra ed all'interno delle funzioni dell'organizzazione.
- Mettere a fuoco i fattori (quali le risorse, i metodi, i materiali) in grado di migliorare le principali attività dell'organizzazione.
- Valutare i rischi, le conseguenze e l'impatto delle attività sui clienti, sui fornitori e sulle altre parti interessate.

Principio 5 - Approccio sistemico alla gestione

Identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi, mirati a determinati obiettivi, migliora l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Integrazione ed allineamento dei processi per meglio favorire il raggiungimento dei risultati desiderati.
- Capacità di mettere a fuoco i processi che più contano.
- Dar fiducia alle parti interessate sulla solidità, efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

L'applicazione del principio "Approccio sistemico alla gestione" porta normalmente a:

- Strutturare il sistema per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nel modo più efficace ed efficiente.
- Comprendere le interdipendenze tra i processi del sistema.
- Impostare approcci strutturati che armonizzino ed integrino tra loro i processi.
- Comprendere meglio i ruoli e le responsabilità necessari per raggiungere gli obiettivi comuni, riducendo quindi le barriere tra le funzioni dell'organizzazione.
- Capire le potenzialità organizzative ed individuare i vincoli sulle risorse prima di iniziare le attività.
- Individuare obiettivi e definire come le attività specifiche dovrebbero inquadarsi nel sistema.
- Migliorare continuamente il sistema mediante misure e valutazioni.

Principio 6 - Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

Benefici principali:

- Vantaggi prestazionali attraverso migliorate potenzialità organizzative.
- Razionalizzazione delle attività di miglioramento a tutti i livelli, per perseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- Flessibilità nel rispondere con prontezza alle opportunità che si presentano.

L'applicazione del principio "Miglioramento continuo" porta normalmente a:

- Adottare, per l'intera l'organizzazione, un approccio coerente nel miglioramento continuo.
- Addestrare il personale sui metodi e strumenti per perseguire il miglioramento continuo.
- Fare, del miglioramento continuo di prodotti, processi e sistemi, un obiettivo per tutto il personale dell'organizzazione.
- Stabilire traguardi per il miglioramento continuo e misure per seguirne l'andamento.
- Riconoscere e dare credito dei miglioramenti.

Principio 7 - Decisioni basate su dati di fatto

Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati ed informazioni.

Benefici principali:

- Decisioni razionali.
- Maggior capacità nel dimostrare l'efficacia di precedenti decisioni, sulla base di situazioni di fatto.
- Miglior capacità di esaminare, confrontare e modificare opinioni e decisioni.

L'applicazione del principio "Decisioni basate su dati di fatto" porta normalmente a:

- Assicurarci che i dati e le informazioni siano sufficientemente accurati ed affidabili.
- Rendere accessibili dati ed informazioni a chi ne ha bisogno.
- Analizzare i dati e le informazioni utilizzando metodi validi.
- Assumere decisioni e prendere azioni basandosi su analisi di fatti reali, bilanciandole con l'esperienza e l'intuizione.

Principio 8 - Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

Una organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Benefici principali:

- Maggior capacità di creare valore, per entrambe le parti.
- Flessibilità e prontezza nel dare risposte congiunte al mutare del mercato o delle esigenze e aspettative dei clienti.

- Ottimizzazione di costi e risorse.

L'applicazione del principio "Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori" porta normalmente a:

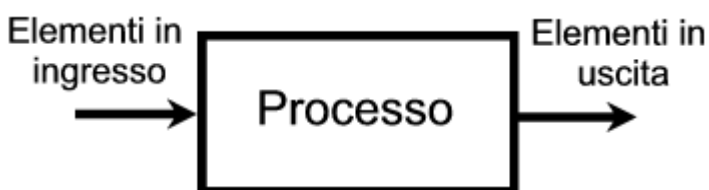
- Stabilire rapporti in grado di bilanciare i guadagni a breve con logiche di lungo termine.
- Condividere esperienze e risorse con i principali partners.
- Identificare e selezionare i fornitori principali.
- Stabilire comunicazioni chiare ed aperte.
- Scambiarsi informazioni e piani per il futuro.
- Individuare attività congiunte per lo sviluppo ed il miglioramento.
- Suggestire, incoraggiare e riconoscere i miglioramenti e gli obiettivi raggiunti

9. Come si applicano le norme ISO 9000?

La serie ISO 9000 si compone attualmente delle seguenti norme (acquistabili presso i centri di informazione e distribuzione dell'UNI - ENTE NAZIONALE ITALIANO di UNIFICAZIONE).

La norma contiene linee guida complementari alla norma ISO 9001, con la quale costituisce una "copia coerente". Essa è volta ad accrescere l'efficienza oltre all'efficacia del sistema di gestione per la qualità e delle sue prestazioni. Non può essere impiegata per scopi contrattuali o di certificazione

Le norme ISO 9001 e ISO 9004 incoraggiano l'organizzazione ad adottare un approccio per processi, dove per processo si intende: un insieme di attività [...] che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita.



Tra i primi requisiti della norma c'è appunto quello di identificare i processi e le loro interazioni.

Il modello delle norme ISO 9000 presenta i seguenti collegamenti tra i diversi processi dell'organizzazione (sistema di processi):



Le norme indicano cosa è necessario fare, ma non indicano come si deve operare. È per questo motivo che le ISO 9000 possono essere applicate ai settori più disparati, dalla Società di servizi, all'azienda manifatturiera, alle organizzazioni no profit.

Ad esempio, una delle prescrizioni della norma ISO 9001 stabilisce che si devono stabilire criteri per la selezione dei fornitori. In tale caso, la norma prescrive cosa è necessario fare: scegliere i subfornitori in conformità a determinati criteri.

Essa però non indica quali criteri si devono impiegare per compiere la valutazione e la scelta.

Spetta all'organizzazione specificare ed adottare i criteri più adatti, in funzione delle caratteristiche dei beni o servizi approvvigionati, della relativa criticità, del mercato in cui opera, ecc.

Il metodo adottato va quindi formalizzato in una o più procedure scritte o nel Manuale della Qualità, indicando i responsabili, che provvederanno ad effettuare opportune registrazioni dell'attività svolta, anche per dimostrare che essa è effettivamente svolta.

Così, analizzando via via i requisiti della norma prescelta e confrontandoli con quanto attuato nei processi individuati ed adottando i metodi ritenuti più adatti, si arriva alla definizione del Sistema di gestione per la qualità.

Il Manuale della Qualità illustra e descrive con sufficiente dettaglio come l'organizzazione si è conformata alle prescrizioni della norma ISO 9000 prescelta, individuando il campo di applicazione del sistema, elencando i processi aziendali e le loro interazioni, oltre alle procedure impiegate.

Un ente terzo, l'ente certificatore accreditato (in Italia, l'accreditamento è concesso dal SINCERT ed indipendente, scelto dall'organizzazione, opera una verifica ispettiva (che in termine tecnico è detta "audit" sul Sistema di gestione per la qualità così costruito, analizzando la documentazione (Manuale della Qualità, procedure, registrazioni, ecc.), intervistando il personale ed osservando i luoghi di lavoro. Se il

Sistema di gestione per la qualità è conforme alle prescrizioni della norma presa a riferimento ed attuato, esso rilascia il relativo certificato.

L'organizzazione che decide di adottare un Sistema di gestione per la qualità potrà scoprire che già attua molte delle prescrizioni normative. La maggior parte del lavoro di adeguamento consiste quindi nel riesame di tutti i processi gestionali e produttivi, nella loro integrazione, laddove carenti, nella descrizione in procedure, piani e manuali, nell'addestramento del personale e, in definitiva, nella creazione di una cultura condivisa della Qualità.

Il certificato di conformità ISO 9000 non attesta la qualità dei prodotti o servizi dell'organizzazione certificata, ma la corrispondenza del suo Sistema di gestione per la qualità alle prescrizioni della norma ISO 9001 presa a riferimento.

Il certificato di conformità ISO 9000 non è dunque riferito ai prodotti, ma al Sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione che fabbrica o eroga tali prodotti/servizi.

Le attività necessarie al raggiungimento di una certificazione sono piuttosto complesse, e coinvolgono tutte le funzioni aziendali. È indispensabile la partecipazione convinta del management, che dovrebbe provvedere alla pianificazione delle attività, all'assegnazione delle responsabilità e delle risorse ed alla verifica periodica delle attività.

Le attività da intraprendere per arrivare alla fase di certificazione possono essere (non in sequenza):

- Verifica iniziale del sistema
- Pianificazione delle attività
- Individuazione ed analisi dei processi dell'organizzazione e delle relative interazioni alla luce delle prescrizioni della norma
- Sviluppo dei piani della qualità
- Sviluppo del Sistema di gestione per la qualità
- Stesura della documentazione di sistema
- Implementazione e verifica delle attività descritte mediante audit e riesami della direzione
- Scelta dell'Ente di certificazione

10. Non solo miglioramento dell'immagine aziendale

Le ISO 9000 sono norme applicate a livello internazionale: le organizzazioni che operano secondo i modelli definiti dalle ISO 9000, sono riconosciute in tutto il mondo.

Un certificato di conformità ISO 9000, rilasciato da un ente terzo accreditato, può rappresentare un passaporto utile per entrare in certi mercati.

Il perseguimento di un attestato di conformità ISO 9000 non deve costituire un traguardo, ma una tappa per l'organizzazione che intende perseguire la qualità come scelta strategica: il sistema di gestione per la qualità formalizzato per un'organizzazione può rivelarsi un importante strumento di pianificazione, controllo e

miglioramento dei propri processi, di incremento della fidelizzazione dei clienti e degli utenti, di riduzione dei costi e sviluppo verso la Qualità Totale.

Per consentire i massimi vantaggi, l'alta Direzione, ovvero coloro che guidano e gestiscono l'organizzazione, dovrebbe attivare e seguire il sistema di gestione per la qualità con la massima attenzione, considerandolo uno strumento per il conseguimento della politica e degli obiettivi per la qualità, stabiliti per l'organizzazione, dinamico ed in continuo miglioramento, da controllare e modificare, adattandolo di volta in volta alle mutate esigenze.

11. Le tecniche di Controllo Statistico della Qualità e le norme della serie UNI EN ISO 9000: cosa sono le tecniche statistiche

La definizione delle tecniche di controllo statistico è avvenuta a partire dagli anni '20, molto prima della stesura delle norme sui sistemi qualità.

L'applicazione delle tecniche statistiche non richiede necessariamente la presenza di un sistema qualità formalizzato in azienda. D'altra parte, se le responsabilità sono assegnate e le attività sono codificate in un manuale della qualità ed in procedure, l'applicazione del Controllo Statistico della Qualità è agevolata e più efficiente.

L'applicazione delle Tecniche Statistiche è prevista dalle norme della serie ISO 9000. Ad esempio, il requisito 8.1 richiede che siano identificati i metodi di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento, tra cui ci sono le tecniche statistiche

Pertanto le tecniche statistiche sono strumenti che consentono di acquisire in modo razionale, ordinato ed efficiente informazioni su un sistema attraverso il prelievo e la misura di campioni, di elaborare tali informazioni e, valutandone il grado di precisione, di effettuare stime sulle caratteristiche del sistema dal quale il campione è stato estratto, sui fattori coinvolti, sui parametri e su altre grandezze che consentono di conoscere meglio il sistema stesso e migliorarlo.



L'impiego delle tecniche statistiche nella risoluzione di diversi problemi abitua i lavoratori a: lavorare più con i numeri e meno con le "sensazioni".

Dire ad esempio che un fornitore è affidabile sulla base dell'esperienza, non è più sufficiente. Occorre quantificare, esprimere con un numero l'affidabilità.

Generalmente, l'impiego della statistica comporta la raccolta di un numero maggiore di dati, e consente quindi di adottare decisioni su una base più solida.

Focalizzare meglio i problemi: l'impiego di un test statistico abitua a definire le possibili scelte ed opzioni in modo netto. Nella ricerca sperimentale è necessario elencare e descrivere con precisione i fattori e le variabili che possono essere coinvolti.

Essere più cauti nelle affermazioni ed a valutare il grado d'errore di ogni scelta. Il dipendente con una base di studi in statistica è meno perentorio nelle affermazioni. D'altra parte, l'impiego degli strumenti statistici permette di "vedere oltre" il semplice dato, consente di visualizzare le informazioni in modo più efficace, ed arrivare prima alla soluzione del problema, con minori tentativi ed errori.

Organizzare le informazioni raccolte in modo più efficiente, pianificare e ottimizzare la raccolta dei dati. Sapere in anticipo quanti dati servono per arrivare ad una conclusione ragionevolmente sicura, permette di risparmiare tempo e denaro nella raccolta delle informazioni.

Esporre le conclusioni con maggiore precisione e sicurezza, valutando eventualmente l'opportunità di raccogliere nuovi dati e rimandare una decisione, i dati anomali sono prontamente individuati. Particolari test permettono di valutare se un dato sia anomalo ed è necessario approfondire l'analisi.

Eseguire stime più precise ed a quantificarne il grado d'incertezza.

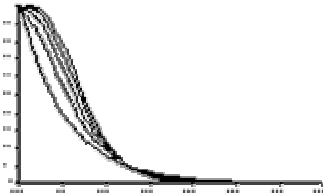
In definitiva, l'apprendimento della statistica favorisce l'acquisizione di un linguaggio più preciso ed un atteggiamento più razionale nell'affrontare e risolvere i problemi.

Affinché un linguaggio, al pari del gergo aziendale, possa essere introdotto in azienda, è importante che esso venga appreso ed impiegato da tutte le funzioni aziendali

12. Le tecniche di Controllo Statistico della Qualità

Le tecniche di Controllo Statistico della Qualità si possono suddividere nelle seguenti aree:

12.1 Campionamento per accettazione (AC - Acceptance Sampling)

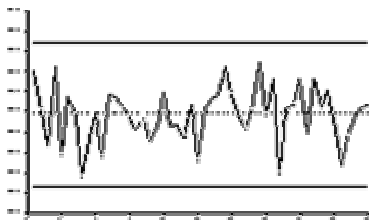


Si occupa in particolare di definire e valutare l'efficacia dei piani di campionamento.

Il problema tipico dell'AC è dato dalla stima della probabilità di accettare un lotto che presenta una frazione di non conformi superiore ad un limite fissato, impiegando un dato piano di campionamento.

Con il piano di campionamento si sceglie la dimensione campionaria (numero di pezzi esaminati) e la frazione massima accettabile di non conformi nel campione.

12.2 Controllo statistico del processo (SPC - Statistical Process Control)

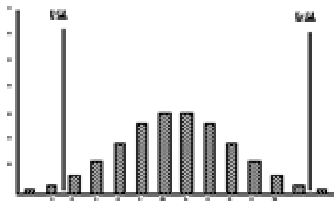


Nel controllo "on-line" permette di definire quando i parametri di processo sono variati ed occorre intervenire per una ritaratura.

Le carte di controllo sostituiscono lo strumento principe dello SPC. Esistono diversi tipi di carte di controllo, caratterizzate da diversa sensibilità ed impiego.

Di particolare interesse appare la progettazione delle carte di controllo basata su criteri economici di minimizzazione dei costi.

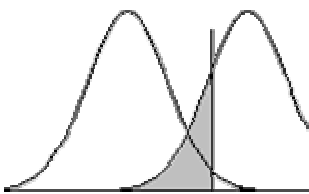
12.3 Misura della Capacità di Processo (Process-Capability Analysis)



Si occupa di stabilire l'idoneità del processo produttivo alla produzione di materiali che si conformano alle tolleranze specificate.

È basata sull'impiego di indici.

12.4 Disegno Sperimentale (DoE - Design of Experiments)



Si occupa della progettazione di esperimenti. Lo scopo è di individuare e quantificare l'influenza di diversi fattori sul sistema esaminato (es. un processo produttivo).

Inizialmente applicato nella sperimentazione agricola, da cui ha tratto alcuni termini gergali, il disegno sperimentale si è rapidamente diffuso in tutti i settori della ricerca (farmaceutico, chimico, metalmeccanico, ecc.).

Con il disegno sperimentale è possibile analizzare in modo razionale ed al minimo costo sistemi complessi. È uno strumento molto potente per migliorare prodotti e processi produttivi.

13. L'applicazione delle tecniche statistiche in azienda

Douglas C. Montgomery riferisce che l'applicazione delle tecniche statistiche in azienda è un processo dinamico:

nella fase iniziale si ha un massiccio impiego del campionamento;

in una fase intermedia, il controllo del processo (SPC) gradualmente sostituisce il campionamento;

in una fase più avanzata, si inizia ad impiegare il disegno sperimentale.

Con la progressiva introduzione delle tecniche statistiche in azienda, avviene uno spostamento della loro applicazione dalle fasi di fine produzione a quelle di processo, sulla linea, sino all'ideazione e messa a punto di prodotti e lavorazioni mediante tecniche di disegno sperimentale.

14. Il Progetto Qualità nella Scuola: una nuova cultura per il sistema dell'Istruzione

(tratto dalle linee guida per la diffusione della Qualità del M.I.U.R.)

Premessa

Come è noto, da più anni il Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria hanno instaurato sistematici e proficui rapporti di collaborazione, finalizzati all'innalzamento della qualità e dell'efficienza del sistema dell'istruzione, all'ampliamento dell'offerta formativa, alla realizzazione di organici e puntuali raccordi e interazioni tra scuola e mondo della produzione e del lavoro, al costante adeguamento e miglioramento dei livelli di istruzione, in sintonia con i rapidi e continui processi di trasformazione che caratterizzano la società in cui viviamo.

In funzione di tali finalità e per assicurare tra le parti occasioni di confronto e modalità di consultazione stabili e programmate, con riferimento ad alcune aree individuate come prioritarie, quali l'orientamento, l'innovazione dei curricula formativi, la formazione post qualifica e post diploma, la formazione del personale direttivo e docente ecc., sono stati stipulati tre protocolli d'intesa sottoscritti rispettivamente: il 18 luglio 1990, il 19 aprile 1994, il 16 marzo 1998.

I citati protocolli, con i quali si è dato senso e rilevanza istituzionale a forme di cooperazione tra il sistema scolastico e il sistema imprenditoriale, per il passato sperimentate solo in maniera episodica ed occasionale, hanno trovato fondamento nella consapevolezza, ormai matura e diffusa, che la scuola, per rispondere nella maniera più idonea alle attese e aspettative della società civile, non può essere lasciata sola, ma va adeguatamente sostenuta, indirizzata e incentivata nel suo difficile e importante impegno.

Si è superato così, e non solo sul piano formale, un vecchio luogo comune secondo cui la scuola doveva interessarsi e farsi carico solo dell'istruzione, mentre l'impresa doveva preoccuparsi solo di produrre beni e servizi, e si sono posti a confronto due mondi tradizionalmente lontani tra loro, spesso condizionati da reciproche diffidenze e incomprensioni. In particolare, il terzo protocollo, muovendo dai risultati conseguiti nel settennio 1990/97 e tenendo a riferimento l'ampio processo di riforme riguardante la scuola italiana nel suo complesso, ha posto l'accento sul ruolo determinante dell'istruzione, vista in una dimensione europea e come fattore di sviluppo complessivo del Paese.

Inoltre ha rimarcato l'esigenza di progettare e di attuare comuni e organiche iniziative tra sistema scolastico e sistema produttivo, anche alla luce delle indicazioni provenienti dall'Accordo per il lavoro del 24 settembre 1996 e dalla legge n.59/97, in materia di autonomia scolastica.

15. Qualità e innovazione

Tra le aree d'intervento individuate dai citati protocolli assume un'importanza preminente quella della qualificazione e dell'innovazione del sistema scolastico, in

considerazione dell'importanza strategica che essa riveste ai fini dell'attivazione di servizi scolastici aperti al contributo delle realtà produttive e alle vocazioni del territorio, e in grado di interpretare in maniera coerente e moderna i ritmi di una società complessa, tecnologicamente avanzata e competitiva quale è quella in cui operiamo.

In tale ottica nasce e prende consistenza la "Qualità dell'istruzione", come metodo di lavoro recepito in apposito progetto, attuato per la prima volta nell'anno '91/92, in alcune scuole di Mantova; progetto che avrebbe poi trovato sempre più ampia diffusione, coinvolgendo un numero man mano crescente di istituzioni scolastiche.

In effetti, il mutato ruolo e i nuovi compiti della scuola dell'autonomia, la nuova architettura del sistema dell'istruzione con conseguente diversa distribuzione di competenze tra Ministero e uffici scolastici, il consistente trasferimento di funzioni dallo Stato alle regioni e agli enti locali, ai sensi della legge n.59/97 e del D.L.vo n. 112/98, l'introduzione dell'obbligo formativo sino a 18 anni, l'approdo verso momenti di integrazione tra istruzione e formazione professionale, sono segni eloquenti di una trasformazione radicale e globale che va ad incidere su assetti, modelli e procedure consolidati e, per la parte che qui rileva, su aspetti caratterizzanti e modalità di gestione del Progetto Qualità.

16. Scheda illustrativa del percorso della Qualità

Il progetto Qualità presenta un percorso flessibile, dinamico, di tipo processuale, aperto a contributi ed apporti sempre nuovi, finalizzato al miglioramento continuo.

Prima di intraprendere tale percorso è necessario che le scuole maturino un reale e consapevole interesse alla gestione del progetto e siano interessate a vivere fino in fondo l'esperienza della Qualità: è questa una condizione indispensabile per il successo dell'iniziativa.

Ciascuna scuola coinvolta deve costituire un gruppo di lavoro composto dal dirigente scolastico, docenti, personale non docente, genitori e studenti, col compito di decidere in ordine alle scelte operative da adottare per realizzare un'offerta formativa e dei servizi scolastici sempre più idonei ed efficienti.

Il percorso formativo del progetto prevede tre fasi:

- fase 1 - I fondamenti della Qualità della scuola -
- fase 2 - Il metodo della Qualità -
- fase 3 - Il sistema Qualità -

Il percorso può essere implementato attraverso moduli di arricchimento su tematiche inerenti la Qualità.

Fase 1

I fondamenti della qualità

Obiettivi:

- sensibilizzare alla cultura organizzativa ;
- diffondere all'interno della singola scuola competenze organizzative, progettuali, gestionali;
- fornire strumenti per l'organizzazione, la progettualità, la gestione del servizio - scuola;
- strutturare momenti operativi per l'analisi del servizio e per la progettazione - riprogettazione.

Modello formativo

Il modello formativo si basa sulla metodologia tipica del progetto dell'imparare facendo e del lavorare su compito reale.

La fase, scandita su moduli (preferibilmente 4), richiede in totale circa 30 ore di formazione (relazione + lavoro di gruppo);

- il primo modulo - "*Organizzazione e responsabilità*" - affronta le seguenti tematiche:
- lo scenario europeo, il contesto italiano, la presentazione del corso, i servizi e le risorse richieste, il processo decisionale e le responsabilità, l'analisi dell'organizzazione dell'istituto, i punti di forza e di debolezza;
- il secondo modulo - "*Il progetto*" - ha per tema la progettazione, il controllo e la valutazione dell'impatto; l'applicazione operativa degli strumenti progettuali;
- il terzo modulo - "*Gestione e controllo di processo*" - riguarda l'organizzazione del lavoro in team, le strategie per la comunicazione e la condivisione;
- il quarto modulo - "*La valutazione*" - affronta i temi della valutazione del percorso (strumenti per la verifica e l'autovalutazione), la customer satisfaction.

Fase 2

Il metodo della qualità: dall'analisi ai progetti di miglioramento

Obiettivi:

- acquisire la cultura operativa della Qualità;
- costruire un'analisi d'istituto non autoreferenziale;
- definire la politica della Qualità, ivi compresi gli indirizzi del miglioramento;
- elaborare e realizzare i progetti di miglioramento, monitorarli, verificarne l'efficacia.

Modello formativo

La fase si articola su moduli (preferibilmente 5), per un totale di circa 50 ore di formazione;

- il primo modulo è costituito dal *contratto formativo* con la presentazione del percorso (ruoli, compiti, tempi e costi), del modello di riferimento - norme ISO 9000 - e la definizione dei concetti chiave della "Qualità";
- il secondo modulo - "*Gli indirizzi di miglioramento*" - riguarda la progettazione delle azioni per l'attuazione degli indirizzi di miglioramento e degli strumenti per la progettazione;
- il terzo modulo - "*Valutare, progettare, valutare*" - ha per tema il monitoraggio dei risultati, la revisione della programmazione, la verifica e valutazione del percorso e delle competenze acquisite;
- il quarto modulo - "*La mission della scuola*" - partendo dalla domanda del cliente perviene alla mission della scuola. Viene analizzato il processo di erogazione del servizio secondo le norme ISO 9000;
- il quinto modulo - "*Check up della scuola*" - prevede l'analisi della qualità della scuola attraverso l'individuazione dei punti di forza e di debolezza e la rilevazione della customer satisfaction.

Fase 3

Il sistema qualità

Obiettivi:

- definire la politica della Qualità dell'istituto;
- realizzare una descrizione precisa delle specifiche, dei servizi e dei processi;
- definire i percorsi e gli strumenti essenziali per mettere la scuola nelle condizioni di redigere un Manuale della Qualità ed avviare un eventuale processo di certificazione.

Modello formativo

Il modello, sempre strutturato in moduli, chiama in causa l'impegno diretto dei Gruppi Qualità ai fini della descrizione dei processi e procedure.

La fase è impostata su moduli (preferibilmente 6) per un totale di circa 50 ore di formazione;

- il primo modulo - "*La politica della Qualità nella scuola*" - riprende i concetti di mission, finalità e obiettivi, le norme ISO e il Sistema Qualità;

- il secondo modulo - "*I servizi e la loro documentazione*" - affronta il tema delle specifiche di servizio e di controllo con la relativa redazione, facendo sempre riferimento alle norme ISO 9000;
- il terzo modulo - "*Il processo e le procedure*" - ha per tema la descrizione e revisione delle procedure relative alla verifica e valutazione delle stesse con eventuali azioni correttive.
- il quarto modulo - "*Il piano della Qualità*" - porta alla definizione delle indicazioni per la gestione, la comunicazione e l'approvazione della politica della Qualità da parte di tutti gli utenti della scuola;
- il quinto modulo - "*Verso il Manuale della Qualità*" - riguarda le indicazioni per la stesura del Manuale con esempi scolastici e aziendali e la definizione del percorso per arrivare alla certificazione con la valorizzazione delle competenze acquisite;
- il sesto modulo - "*La pianificazione della Qualità*" - costituisce la parte conclusiva del percorso e permette alle scuole, ormai autonome dal punto di vista formativo, di elaborare strategie per il miglioramento continuo e per un eventuale processo di certificazione.

Moduli di arricchimento

Per ciascuna delle fasi sopra descritte sono previsti dei moduli di arricchimento che servono ad approfondire alcune tematiche, quali, ad esempio:

1. La scuola come servizio e organizzazione
2. La comunicazione della scuola e nella scuola
3. Tecniche per la comunicazione
4. Analisi delle domande del cliente
5. Dalle finalità alla mission
6. Dalle finalità ai servizi
7. Dalle finalità agli obiettivi operativi
8. Fase dell'analisi dell'istituto e rilevazione dei punti di forza e di debolezza
9. Come si rileva la customer satisfaction
10. Gli indicatori per la valutazione del servizio.

17. Il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) nell'Istituzione Scolastica

Alla luce di quanto sopra esposto appare necessario che il Sistema scolastico e formativo sia capace di fornire servizi qualificati, di creare competenze dinamiche, (conoscenze, abilità, comportamenti), di sviluppare una mentalità in grado di comprendere i fenomeni culturali, economici e sociali nella loro evoluzione.

Il SGQ deve essere progettato attraverso l'analisi dei processi che costituiscono l'operatività dell'Istituto Scolastico.

Per fare ciò è necessario conoscere i punti chiave del sistema:

- l'ambiente in cui si opera,
- le risorse da utilizzare,
- i bisogni dell'utenza,
- la *mission* (obiettivi) da perseguire.

La formalizzazione del Sistema deve avvenire con il coinvolgimento da parte di tutti coloro che operano nella Scuola, soprattutto i Docenti, che nella fattispecie sono da considerarsi i " fornitori " del servizio offerto.

L'ingresso di un sistema qualità in una istituzione scolastica deve avvenire per gradi, sottolineando soprattutto che l'obiettivo non è quello di "mettere sotto esame " il corpo docente, ma quello di coinvolgere tutte le professionalità in una diretta e costante partecipazione, al fine di offrire risposte che incontrino ed affrontino le molteplici problematiche che condizionano il mondo giovanile.

In conclusione : la qualità da perseguire non deve tenere conto solo degli aspetti che riguardano i servizi formativi da porre in essere , ma deve considerare il percorso umano e sociale, ciò per ottenere la soddisfazione da parte di tutti i fruitori dell'attività formativa.