

LA QUALITÀ TOTALE

1) LA QUALITÀ AZIENDALE

La metodologia della qualità totale fu inventata negli U.S.A. come tecnica introdotta nelle aziende per ottimizzare le proprie risorse con l'obiettivo di imporsi sul mercato, migliorare l'economicità dell'azienda attraverso la razionalizzazione della produzione. La qualità totale si fonda sull'evoluzione del concetto di CLIENTE che non è più solo l'acquirente del prodotto ma che subentra in qualsiasi fase del processo produttivo. L'operatore che trovi un componente difettoso è un cliente insoddisfatto per cui per soddisfarlo il reparto si ferma e corregge il procedimento che ha prodotto il pezzo sbagliato. E' una metodologia dispendiosa, fu accantonata perché risultava più economico scartare il

pezzo difettoso e andare avanti. I Giapponesi, in seguito, facendo i conti su periodi più lunghi

hanno notato che la perdita di tempo veniva ampiamente compensata dal sostanziale annullamento degli scarti delle minori spese per le riparazioni, delle ridotte proteste dei clienti finali e da una qualità reale del prodotto che migliorando l'immagine, incrementava sensibilmente le vendite e rendeva estremamente competitivi sul mercato.

2) NORMATIVA ED ENTI DI NORMAZIONE

L' I.S.O. (International Organization for Standardization) ha definito nel 1986 la normazione come "attività svolta per stabilire disposizioni miranti ad ottenere l'ordine in un determinato contesto". All'I.S.O. aderiscono enti normatori nazionali di 96 paesi, l'U.N.I. per l'Italia. Ai lavori dell'I.S.O. prendono parte oltre 20.000 tecnici di tutto il mondo che hanno pubblicato oltre 9.000 norme. Al CEN (Comité Européen de Normalisation) aderiscono enti di normazione di paesi membri della CEE. Il CEN pubblica le norme europee EN. Le situazioni che devono essere affrontate dai sistemi qualità sono di due tipi : contrattuale e non contrattuale. Nel caso contrattuale è il committente che chiede al fornitore garanzie di qualità secondo le norme UNI, EN, ISO 9001-9002-9003. La certificazione dei sistemi qualità viene attuata per mezzo di un organismo di certificazione (pubblica o privata) che controlla le caratteristiche del sistema qualità dell'azienda applicando uno schema (inteso come modus operandi) di certificazione adatto al settore produttivo considerato . L'atteggiamento delle imprese, però, non deve essere quello di chi subisca passivamente, a posteriori, decisioni che non comprende, ma quello, invece, di chi si pone come protagonista di un processo al quale vuole dare l'impronta della sua capacità tecnica e professionale.

3) DALLA QUALITÀ AZIENDALE A QUELLA SCOLASTICA

- QUALITÀ A SCUOLA

La complessità dell'applicare la qualità nella scuola è legata essenzialmente alla natura probabilistica del nesso che c'è tra insegnamento ed apprendimento che rende allentati i legami tra azioni, strumenti, strutture impiegate e i risultati finali ottenuti. E questo non necessariamente per non correttezza progettuale o realizzativa ma per la natura stessa (appunto complessa) dei processi scolastici. Nel campo dei servizi la qualità va intesa innanzitutto come affidabilità , cioè esplicitazione preventiva ed impegnativa delle caratteristiche del servizio offerto alla fruizione degli utenti che in tal modo sanno cosa attendersi. Poi come rendicontabilità , cioè concreta possibilità di documentare le azioni svolte e l'uso delle risorse messe a disposizione ;

infine come **responsabilità** cioè possibilità di chiamare gli operatori, ai diversi livelli a rispondere delle loro azioni e prestazioni. Questo significa evidenziare le responsabilità delle qualità dei risultati durante il ciclo operativo e non soltanto alla fine dello stesso. I responsabili dei processi divengono i responsabili della qualità. In questo modo si “distribuisce” il problema della qualità ed anche la sua realizzazione, il sistema tende quindi ad autoregolarsi. Quando si parla di qualità nella scuola, l’attenzione di tutti è concentrata principalmente sull’apprendimento. Ma se il legame tra insegnamento e apprendimento è probabilistico ciò che interessa è un approccio di gestione di una qualità affidabile, rendicontabile, responsabile. Non può essere solo l’apprendimento l’unico oggetto cui guardare, occorre allargare il campo all’insegnamento considerando che imparare è responsabilità di chi studia e che in alcuni casi i risultati sono influenzati da fattori non controllati dalla scuola di cui non può quindi ragionevolmente rispondere; però la scuola deve rispondere della qualità del servizio che offre alla fruizione degli studenti, progettandone in modo esplicito, affidabile e rendicontabile le caratteristiche costitutive, assumendo i dati di apprendimento come imprescindibile feedback per riprogettare l’insegnamento. Quindi la scuola deve porsi la domanda: quali sono le caratteristiche di un servizio scolastico di qualità? Quali sono le prestazioni professionali appropriate? Sono considerazioni importanti di cui tener presente sia a livello di autogoverno della singola scuola, sia a livello del sistema complessivo; occorre quindi creare delle convenzioni e sperimentare la tenuta (la praticabilità, l’utilità) di esperienze concrete attuate in altre situazioni scolastiche. E’ importante quindi che sia chiaro e rigoroso il quadro concettuale e metodologico cui ci si riferisce, che siano misurabili e comunicabili le esperienze.

-Terminologia

Il linguaggio della qualità nelle norme UNI, EN utilizza parole come scarto, cliente, fornitore, mercato sono applicabili alla qualità nella scuola? Certamente, avendo chiaro il significato che intendiamo attribuire ad esse. Scarto è inteso come quella percentuale di alunni iscritti al primo superiore che non vedrà mai il diploma e se un’azienda mal tollera gli scarti la scuola non se li può permettere visto che i suoi scarti sono ... umani. La dispersione è un inutile spreco di risorse intellettuali e finanziarie. Si introduce il concetto di cliente, (studente, famiglia, scuola di ordine superiore, territorio, operatori stessi della scuola) diviene importante la soddisfazione del cliente ma cambia l’approccio cliente-fornitore, si ribalta la logica del “non mi hai dato ...”; “non sono arrivati con...” Ora chi è a monte si fa carico di capire e soddisfare i bisogni di chi è a valle, questo modifica le relazioni all’interno e migliora il clima. In sintesi utilizzare le risorse esistenti. Applicando il criterio della soddisfazione del cliente vuol dire ricercare continuamente la produzione dei risultati sempre più coincidenti con quanto è utile avere. In questo senso la programmazione serve a darsi degli obiettivi fondati in risorse possedute o acquisibili in modo che se a conclusione del periodo stabilito i risultati si vedono per tutti gli studenti si va avanti altrimenti si cerca l’errore, lo si corregge e si riprende. E’ indiscutibile quindi la centralità delle risorse umane, il punto di forza della qualità è la valorizzazione delle persone. Bisogna però cessare di considerarci gli unici autorizzati a valutare le nostre attività, la qualità si fa realmente quando si fa giudicare ai clienti, ai destinatari dei risultati prodotti (dai più diretti ai più indiretti) senza cadere nell’errore di ridurre la soddisfazione al solo stato d’animo dimenticando l’effettiva risoluzione dei problemi. Eventuali lacune riscontrate nel percorso vengono definite “non conformità” ed è su queste che si incentrerà l’opera di miglioramento. Diviene importante non solo essere efficaci (capaci di raggiungere obiettivi definiti), non basta essere efficienti (capaci di produrre risultati utilizzando il minimo di risorse) bisogna introdurre il concetto di qualità inteso come adeguatezza degli obiettivi; saper porre come obiettivo quello che serve non quello che il fornitore ritiene il “meglio”. Si passa dal “meglio” per chi svolge le attività al “meglio” per chi ha bisogno dei risultati, il fornitore deve utilizzare tutta la propria professionalità per trovare il modo di produrre ciò che deriva dalle esigenze, analizzate e dichiarate, di chi

necessita il servizio. Bisogna concepire l'attività di insegnamento come un servizio, quindi la qualità del servizio scolastico deve essere tenuta sotto controllo. Questo si ottiene tramite la gestione dei processi (cioè di tutte quelle sequenze di attività che generano il servizio scolastico nella sua interezza). Il sistema qualità aiuta a definire quali sono gli aspetti del lavoro da tenere sotto controllo; la Qualità totale pone enfasi sul miglioramento di tutti i processi dell'organizzazione, sulla continua ricerca delle diminuzioni dei disservizi e sull'incremento dei risultati. L'assicurazione qualità assicura la costanza del livello di qualità. E' necessario controllare per essere consapevoli delle correlazioni tra attività svolte e risultati ottenuti. Non si può migliorare se non si è in grado di descrivere la relazione tra lo svolgimento di attività pianificate e risultati che esse hanno prodotto. E' importante ottenere dati oggettivi che indicano punti di forza o debolezze per migliorare le qualità complessive del sistema intervenendo sulle criticità da una parte e dall'altra per diffondere le pratiche di eccellenza.

4) ELEMENTI NECESSARI PER REALIZZARE LA QUALITA'

- CAMBIAMENTI PER PICCOLI PASSI

In genere l'innovazione tende a privilegiare un orientamento sul breve termine, grossi investimenti, un atteggiamento di distruzione del vecchio e di ricostruzione. In realtà non è così, se si avanza con continuità e costanza, si è anche più pronti ad un balzo in avanti. Lavorare in qualità significa valorizzare quanto di positivo già vi è nella nostra scuola (documentandolo con dati significativi) e migliorare le eventuali criticità. Arrivare a lavorare in qualità totale è un percorso lungo e lento da effettuare gradualmente iniziando dal creare la giusta forma mentis per passare a piccoli cambiamenti che a mano a mano si estendono a tutti i settori della scuola. Alcuni istituti a livello nazionale hanno iniziato con qualità parziali su un settore limitato (es.: carichi di lavoro, accoglienza, riduzione assenze, valutazione, prevenzione disagio, immagine scuola, ecc.).

- COINVOLGIMENTO E CONDIVISIONE

La qualità non è solo un insieme di standard ai quali conformarsi ma è anche uno stile di gestione che "si respira" all'interno. Tutti gli operatori si organizzano tra loro per analizzare i cambiamenti evidenziandone i lati positivi e negativi individuando le soluzioni possibili alle situazioni problematiche. Ogni idea, ogni proposta, ogni opinione viene integrata con tutte le altre. La discussione di gruppo e la presa di decisioni in comune rende maggiormente accettabili i cambiamenti. Se il cambiamento è una scelta del gruppo si avrà una maggior comprensione del problema e delle possibili risoluzioni e una quasi totale condivisione delle iniziative intraprese. Inoltre lo scambio di informazioni ed il confronto di intergruppo consentono di aumentare il numero di soluzioni possibili e di valutare ogni questione secondo più prospettive. Gran parte del risultato di un gruppo di lavoro dipende da quanto i partecipanti sono veri protagonisti. Ognuno deve rendersi conto di non essere "il centro del mondo" ma che prima e dopo esistono altri e che il proprio lavoro è un anello indispensabile nella catena del servizio. Gran parte degli operatori possiede abilità che non sono state adeguatamente sfruttate e che, diversamente, potrebbero essere potenziate al meglio. Nelle qualità è fondamentale l'utilizzo delle risorse che per gli operatori risulta essere anche più motivante.

- RESPONSABILITA'

Da quanto detto emerge chiaramente che la qualità non può essere garantita senza il coinvolgimento di tutti i livelli all'interno dell'organizzazione, ogni lavoro o ruolo è cruciale ai fini della qualità totale. Cambia lo stile della gerarchia tradizionale, attraverso la delega verso i livelli inferiori si promuove un più elevato grado di autonomia, di responsabilità, di creatività a livello periferico.

Ognuno diviene imprenditore di se stesso e del proprio lavoro. La qualità non affida la routine ad alcune persone e l'innovazione ad altre ma dà la possibilità di lavorare sulla prassi quotidiana innovandola in quanto esperti del settore.

- VALUTAZIONE

Appare chiaro che il miglioramento è in stretta connessione con l'autoanalisi, solo riuscendo ad individuare le criticità del sistema è possibile avviare il miglioramento, solo il processo continuo di revisione delle proprie scelte garantisce la costanza del livello di qualità. Per intraprendere la strada della qualità occorre avere il coraggio di osservarsi e migliorarsi. Il cliente giudica già comunque ed in maniera più empirica. E' evidente che una maggiore capacità di autovalutazione è preliminare alla valutazione dei soggetti esterni. Si noti bene che non si tratta di giudicare il docente ma viene giudicato il servizio globale ricevuto. Non si va ad indagare sul colpevole, si va ad analizzare cosa è successo nello svolgimento del processo che ha impedito di fornire il servizio atteso. E' dal confronto tra le valutazioni del fornitore e del cliente che si verifica la capacità di realizzare le caratteristiche del servizio ed eventualmente si ricerca la causa che ha impedito questa realizzazione individuando il processo sul quale intervenire per evitare il ripetersi delle "non conformità". Per un'attenta autovalutazione è necessaria l'analisi del territorio locale, dei clienti esterni ed interni, dei risultati degli anni precedenti, dei processi critici, della soddisfazione dei clienti, del livello di soddisfazione dei clienti interni (operatori). Per fare ciò è utile adottare degli indicatori atti a misurare il grado di soddisfazione dei clienti, degli indici di produttività (rapporto tra risultati ed utilizzo delle risorse) e dei confronti temporali e spaziali sulla qualità-quantità dei prodotti-servizi erogati (diplomi, ammissioni, ecc.). E' necessario rinunciare al privilegio dell'autoreferenzialità in quanto il giudizio esterno non è da considerarsi una dimensione di prestigio, la critica diviene una risorsa ed un utile riscontro. L'eventuale certificazione di qualità prevede anche la valutazione sulla correttezza delle procedure, sull'uniformità di applicazione dei metodi di misurazione, sul rispetto degli standard da parte di personale competente indipendente dalle attività specifiche.

- PRINCIPI DELLA QUALITA' TOTALE

Si possono delineare i principi che caratterizzano la qualità totale:

- 1) Dall'interazione fra l'organizzazione ed i clienti esterni ed interni deve scaturire il modo migliore per affrontare i bisogni dei clienti stessi.
- 2) L'organizzazione deve cambiare atteggiamento nel modo di affrontare i problemi, nel senso di cercare di prevenirli, facendo attenzione a quelle che di volta in volta potrebbero essere considerate le aree più a rischio, non è proficuo aspettare che si presentino ed affrontarli solo in quel momento.
- 3) La qualità e le possibilità di miglioramento sono strettamente legate alle fasi di progettazione.
- 4) Ogni lavoro può essere considerato come un fattore che aggiunge qualità (o lo sottrae se non è ben sciolto).
- 5) Ogni persona che lavora all'interno della scuola deve essere coinvolta nel conseguimento della qualità del servizio erogato.
- 6) Va dato rilievo alla misurazione come elemento che permette il controllo del raggiungimento degli obiettivi che ci si è posti.
- 7) Deve essere avviata la cultura dell'importanza del continuo miglioramento.
- 8) Occorre promuovere e valorizzare il concetto di creatività.

- METODOLOGIE DELLA QUALITA'

Le metodologie di organizzazione del miglioramento continuo messe a punto dalla qualità sono costituite dai gruppi di miglioramento, dai gruppi di progetto, dai circoli di qualità, dal CEDAC (diagramma causa-effetto con aggiunta di cartellini), dal programma suggerimenti e da incarichi individuali.

- I gruppi di miglioramento sono costituiti da gruppi ristretti di persone (max 8-10) ai quali viene assegnato un obiettivo di miglioramento, significativo, trasversale, quantificato in percentuale (es. ridurre del 15% gli errori degli studenti, incrementare del 20% la disponibilità delle fotocopiatrici ecc.), richiede la presenza nel gruppo di persone competenti per il problema specifico: Il gruppo termina la sua attività con la fase di ACT, quando cioè dopo aver verificato che a seguito degli interventi correttivi adottati l'obiettivo è stato raggiunto e si mantiene stabile, si standardizza il nuovo modo di operare che diviene nuova regola e procedura operativa della scuola. Il gruppo opera con un metodo definito che si avvale di sette strumenti statistici che supportano efficacemente il processo di soluzione. L'approccio scientifico costituisce un determinante del successo dei gruppi di miglioramento pertanto il primo passo è rappresentato dalla preparazione al metodo specifico ed ai sette strumenti statistici.
- I gruppi di progetto: mentre i gruppi di miglioramento lavorano su obiettivi riferiti a processi già esistenti, i gruppi di progetto affrontano obiettivi di impostazione di nuovi processi (es. definire sistemi di misurazione delle attese degli studenti). In genere detti gruppi utilizzano strumenti manageriali di cui è necessario impossessarsi.
- I circoli di qualità sono costituiti da gruppi ristretti (4-8 persone) costituiti da un Leader e da componenti che affrontano obiettivi-sfida di miglioramento. Si differenziano dai gruppi precedenti la volontarietà dei partecipanti e l'autonomia con la quale si sceglie il tema da trattare e l'obiettivo di miglioramento, la continuità e stabilità nel tempo del gruppo e le problematiche affrontate che non sono trasversali ma limitate ad un ufficio o un reparto omogeneo (segreteria, biblioteca, personale ausiliario, ecc.)
- Il sistema CEDAC

I gruppi descritti richiedono che le persone si trovino per lavorare insieme ma questo non sempre è possibile eppure è indispensabile il contributo di tutti; il sistema CEDAC (introdotto in Italia dal gruppo Galgano ed utilizzato nella sanità, negli enti locali, nelle banche) supplisce questo problema realizzando un grande cartellone dislocandolo nel luogo dove si intende affrontare il problema (classe, segreteria, piano, ecc.) visibile ed accessibile a tutti. Il cartellone è strutturato in due parti: un " lato effetti " con visualizzazione, mediante grafici, delle prestazioni del fenomeno che si intende tenere sotto controllo (es. ritardi, assenze, tempi di attesa per la segreteria, diffusione delle circolari) e un "lato cause" dove si raccolgono mediante cartellini adesivi le segnalazioni di ostacoli o problemi e le proposte di miglioramento. Il metodo si sviluppa secondo le seguenti fasi : definizione del tema di miglioramento, definizione dei parametri di misure dei risultati di miglioramento attesi, definizione della frequenza di raccolta del "performance indicators" , definizione degli obiettivi da raggiungere, raccolta dei cartellini di segnalazione delle cause, raccolta di cartellini di segnalazione delle idee di miglioramento, selezione e sperimentazione delle idee di miglioramento, controllo del risultato ottenuto (fase su check con visualizzazione dell'efficacia dell'idea proposta), standardizzazione delle idee approvate.

- Sistema dei suggerimenti individuali

Semplicemente consiste nell'istituire punti raccolta dove ogni operatore ha la possibilità di presentare soluzioni a problemi come suggerimenti di miglioramento. Le proposte vengono valutate in tempi brevi, ad ognuna viene data risposta e vengono attuate quelle accolte. Questo programma risulta efficace in quanto stimola il coinvolgimento, la creatività, la capacità di lavorare in problem –solving degli operatori.

- Metodologie operative per i processi.

Le metodologie operative per il presidio dei processi sono il DRW (Daily Routine Work) per i microprocessi e il Process Management per i macroprocessi.

In sintesi il DRW è un processo continuo che parte dalle attese del cliente e si sviluppa con le fasi illustrate nello schema. ILLUSTRAZIONE N. 1 ALLEGATA

La gestione per i processi (process management) si sviluppa secondo le seguenti 8 fasi operative:

individuazione di tutti i processi della scuola (30-35); individuazione dei processi fondamentali (7-8); definizione dei processi prioritari (3-4); individuazione dei responsabili dei processi; individuazione delle prestazioni attese dai processi (performance indicators); messa sotto controllo del processo; ridisegno del processo se necessario; miglioramento continuo delle prestazioni.

Il controllo statistico dei processi prevede una carta di controllo che indichi i limiti entro i quali il processo può variare per rispettare gli standard, serve per controllare la variabilità statistica, è utile soprattutto nel controllo delle prestazioni didattiche, dei tempi, degli errori ecc.

5) STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITÀ

Un sistema qualità, in definitiva, è una STRUTTURA ORGANIZZATIVA, essenzialmente composta dalle responsabilità, dalle procedure, dalle modalità di realizzazione dei processi per riuscire ad assicurare la qualità ottimizzando i processi e mantenendo gli obiettivi stabiliti. Il risultato di un servizio dipende anche dal comportamento del cliente durante l'erogazione: l'organizzazione non può garantire il risultato ma può garantire che venga messo in atto tutto il necessario di cui dispone affinché il risultato atteso sia raggiunto.

L'evoluzione procede da uno stadio di scarsa consapevolezza del carattere sistemico e integrato della gestione della qualità, fino ad uno stadio in cui si persegue l'eccellenza. Ciò richiede una precisa organizzazione, solo incominciando a creare i presupposti organizzativi si pongono le basi per creare un sistema qualità. Un sistema è composto di elementi relazionati tra loro ed è costituito da processi concatenati in sequenza: il processo di ricerca di mercato (interfaccia cliente - fornitore per individuare le esigenze da soddisfare con il servizio), il processo di progettazione (con la definizione della specifica del servizio) il processo di fornitura del servizio ed il miglioramento del Servizio.

I processi menzionati costituiscono gli elementi operativi del sistema qualità e si sviluppano con i seguenti ITEMS (secondo la norma UNI, EN 2900412):

- Processo di ricerca mercato : - qualità nelle ricerche e analisi di mercato
- - obblighi del fornitore
- - elementi base del servizio
- - qualità nella pubblicità
- Processo di progettazione : - responsabilità della progettazione
- - specifiche del servizio specifiche della realizzazione del servizio
- - procedure per la realizzazione
- - apparecchiature per la realizzazione del servizio
- - identificazione e rintracciabilità del servizio
- - movimentazione, protezione beni del cliente
- - specifica di controllo delle qualità
- - riesame della progettazione
- - convalida delle specifiche del servizio
- - controllo delle modifiche del progetto

- Processo di realizzazione : - valutazione delle qualità del servizio da parte del fornitore
 - valutazione della qualità del servizio da parte del cliente
 - stato di servizio
 - responsabilità per azioni correttive
 - identificazione delle non conformità ed azioni correttive
 - controllo del sistema per misurazioni
- Analisi e miglioramento delle prestazioni del servizio : - Raccolta ed analisi dei dati
 - metodi scolastici
 - Miglioramento qualità del servizio

Affinché questi processi (elementi operativi) possono essere realmente efficaci è necessario però, (prescindendo dal singolo servizio) che l'organizzazione governi i cosiddetti "FATTORI BASE" che sono: responsabilità della direzione, gestione del personale e delle risorse materiali, struttura del sistema qualità, comunicazioni con il cliente.

I su indicati fattori base si sviluppano secondo i seguenti ITEM :

- Responsabilità della direzione:
 - politica per la qualità
 - obiettivi per la qualità
 - responsabilità ed analisi per la qualità
 - riesame da parte della direzione
- Personale e risorse materiali:
 - motivazione
 - addestramento e sviluppo
 - comunicazione
 - risorse materiali
- Struttura sistema qualità:
 - cerchio della qualità dei servizi
 - sistema di documentazione
 - registrazioni delle qualità
 - controllo della documentazione
 - verifiche ispettive interne della qualità
- Interfaccia con il cliente. Comunicazione con il cliente.
- VEDI ILLUSTRAZIONI N. 2 e 3 ALLEGATE

6) PROGETTO QUALITA' "TEDONE"

Alla luce di quanto detto, in considerazione del fatto che ci si appresta a muovere i primi passi nel campo della qualità si propone un progetto di durata almeno quinquennale per iniziare a definire le fasi di progettualità da cui prenderà avvio la realizzazione vera e propria. Nell'ottica della qualità è proprio la fase di progettazione la fase più delicata poiché tutto il resto del processo deve essere coerente altrimenti si rischia di produrre un servizio con caratteristiche diverse dalle priorità individuate. Parallelamente si prevedono fasi operative condotte con le metodologie specifiche della qualità su aree ristrette per poi ampliare l'estensione. Preventivamente appare fondamentale la sensibilizzazione alla cultura della qualità e la formazione specifica dei docenti. Vi sono fasi come il monitoraggio e l'autodiagnosi, la formazione ed eventualmente la certificazione prevedono l'ausilio di consulenti esterni. In considerazione di quanto detto viene proposto il progetto qualità

- "TEDONE" articolato nelle seguenti fasi:

- 1) sensibilizzazione alle problematiche della qualità e diffusione del progetto qualità (la presente relazione si prefigge il raggiungimento di questo obiettivo)
- 2) stesura di un documento Politica della Qualità della scuola
- 3) formazione dei Docenti attraverso un corso di aggiornamento incentrato sulle metodologie della qualità, sugli strumenti statistici richiesti, sull'auto diagnosi e sulla normativa.
- 4) Monitoraggio eseguito su un campione casuale e significativo su tutti gli aspetti del sistema per individuare la criticità.
- 5) Avvio di gruppi di miglioramento su alcune criticità individuate, limitate a campi ristretti; sperimentazione, riscontro dei risultati e divulgazione degli stessi.
- 6) Stesura del documento di Sistema Qualità comprendente tutta la fase progettuale (specifiche, procedure ed indicatori di tutti i processi dell'Istituto.
- 7) Individuazione di un piano pluriennale di attività di miglioramento prioritarie.
- 8) Estensione dei progetti di miglioramento a più operatori ed in più settori.
- 9) Stesura di un documento di Accertamento della Qualità con indicazione delle modalità di controllo sui processi.
- 10) Eventuale avvio per la richiesta di certificazione di qualità secondo la norma UNI, EN, ISO, 9001.

Funzione Obiettivo per la Qualità