


Sezione 4

Miglioramento Continuo



4.0 Sommario

4.0	Sommario	1
4.1	Misurazioni, analisi e miglioramento.....	1
4.1.1	Soddisfazione del Cliente	1
4.1.2	Verifiche ispettive interne	2
4.1.3	Monitoraggio e misurazione dei processi.....	2
4.1.4	Monitoraggio e misurazione dei prodotti	2
4.1.5	Gestione delle non conformità	3
4.1.6	Analisi dei dati.....	5
4.2	Miglioramento.....	5
4.2.1	Pianificazione per il miglioramento continuo	5
4.2.2	Azioni correttive e preventive	6

4.1 Misurazioni, analisi e miglioramento

<p>Il Liceo pianifica ed attua processi di monitoraggio, misurazioni e analisi al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) garantire il soddisfacimento dei requisiti e delle attese delle parti interessate, dimostrando la conformità dei servizi erogati attraverso la misurazione dei risultati e la valutazione dell'efficacia dei processi; b) assicurare la conformità ed il miglioramento del sistema di gestione attraverso gli elementi che emergono dalle verifiche ispettive interne, la raccolta e l'analisi dei dati, la gestione delle non conformità e delle azioni correttive e preventive. 	 9001/8.1
--	---

4.1.1 Soddisfazione del Cliente

<p>La misura della soddisfazione dei Clienti in relazione ai servizi erogati è uno degli indicatori fondamentali che il Liceo utilizza per valutare le prestazioni del sistema di gestione per la qualità.</p>	 9001/8.2.1
<p>Al fine di valutare le prestazioni fornite vengono utilizzati questionari rivolti a genitori e studenti. Tali questionari sono strutturati utilizzando opportuni indicatori, ad esempio: confort degli ambienti e degli spazi didattici, adeguatezza dei programmi didattici, relazioni docenti-studenti, gestione informazioni ai genitori, percezione della qualità del servizio.</p> <p>I questionari sono rigorosamente anonimi in modo da garantire il diritto alla privacy. I risultati generali dei questionari sono pubblicati e resi noti a tutte le componenti della scuola e discussi con esse.</p>	
<p>I risultati conseguiti e il raggiungimento degli obiettivi posti sono confrontati nel corso del riesame della direzione ed in tale sede sono adottati provvedimenti per</p>	 PR-riedir-01

Sezione 4

Miglioramento Continuo

ridurre eventuali scostamenti.

4.1.2 Verifiche ispettive interne

Il Liceo considera le verifiche ispettive interne un esame sistematico necessario a valutare se quanto previsto dal sistema di gestione per la qualità è idoneo alla politica della qualità e se quanto predisposto e pianificato trova effettiva applicazione.

 **9001/8.2.2**

 *PR-audint-01*

Le responsabilità, i criteri, le finalità, le frequenze ed i metodi per le verifiche ispettive sono dettagliati nella procedura “Audit interni” (PR-audint-01).

Il programma annuale degli audit interni (MD-audint-01) è discusso ed approvato in sede di riesame della direzione a scadenza annuale.

 *MD-audint-01*

Nella definizione del campo di indagine e delle frequenze delle verifiche, sono considerati, oltre allo stato e all'importanza del processo valutato, anche i risultati di precedenti verifiche, i reclami, le modifiche e le azioni correttive apportate.

Nella conduzione della verifica ispettiva interna, il Responsabile Gestione Qualità si può avvalere di personale interno od esterno in possesso dei requisiti previsti (vd. PR-audint-01) che deve essere utilizzato in modo da garantire l'imparzialità dell'attività.

 *PR-audint-01*

 *PR-ncacap-01*

I risultati della verifica devono essere verbalizzati dai valutatori. Alla Direzione e ai Responsabili di Funzione spetta la responsabilità della risoluzione delle non conformità rilevate e la definizione di adeguate azioni correttive e preventive (vd. PR-ncacap-01) per la risoluzione delle carenze individuate.

4.1.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

Il Liceo valuta le prestazioni dei suoi processi attraverso l'individuazione e la valorizzazione di indicatori che permettono di misurare i processi del sistema di gestione per la qualità anche rispetto a valori attesi e/o limiti di accettabilità (modello “Indicatori della qualità” MD-riedir-04).

 **9001/8.2.3**

 *PR-riedir-01*

 *MD-riedir-04*

I risultati conseguiti costituiscono uno degli elementi in ingresso del riesame della direzione (vd. procedura PR-riedir-01) anche per l'adozione di opportune azioni correttive nel caso in cui i risultati previsti non siano stati raggiunti.

4.1.4 Monitoraggio e misurazione dei prodotti

Nell'ambito dei processi del Liceo, il monitoraggio e la misurazione dei prodotti corrispondono alla verifica della conformità dei servizi erogati con quanto pianificato e del conseguimento o meno degli obiettivi previsti, con particolare riferimento agli obiettivi didattici e formativi.

 **9001/8.2.4**

 *MP-gespop*

 *MP-gesins*

 *MP-gesvis*

Rientrano quindi nel requisito 8.2.4 “Monitoraggio e misurazione dei prodotti”:

Sezione 4

Miglioramento Continuo

- il monitoraggio dei progetti e delle attività previsti dal Piano Offerta Formativa (vd. mappa di processo “Gestione Piano Offerta Formativa” MP-gesprof);
- la valutazione delle attività di insegnamento e apprendimento (vd. mappa di processo “Insegnamento e apprendimento (MP-gesins);
- i risultati dei viaggi di istruzione (vd. mappa di processo “Gestione viaggi, visite e attività speciali” MP-gesvis).

I controlli effettuati e le relative responsabilità e modalità di registrazione sono riportati nelle mappe di processo indicate precedentemente.

E’ responsabilità del Dirigente Scolastico verificare l’effettuazione e i risultati dei controlli ed adottare le necessarie azioni correttive nel caso di scostamento da quanto pianificato, richiedendo la collaborazione, per quanto applicabile, di tutte le parti interessate.

4.1.5 Gestione delle non conformità

Il Liceo considera la ricerca, la gestione e la risoluzione delle non conformità, come elemento fondamentale della strategia del miglioramento continuo della sua organizzazione.

Per non conformità si intende qualunque evento che risulti difforme dalle specifiche del servizio o da quanto previsto dal sistema di gestione per la qualità. Per il Liceo le non conformità possono distinguersi in:

- non conformità relative all’erogazione del servizio;
- non conformità relative alle forniture;
- non conformità rilevate durante gli audit (interni o esterni);
- reclami dei Clienti

 9001/8.3

Erogazione Servizio

Non conformità relative alle prestazioni erogate rilevate dal personale del Liceo senza che il Cliente abbia sollevato un reclamo.

In tale tipologia possono rientrare non conformità riferibili a:

- tempi, modalità e caratteristiche di erogazione del servizio (es. scostamenti rispetto ad attività programmate, comunicazioni con il Cliente non idonee, emergenze organizzative);
- mancata applicazione delle disposizioni organizzative (es. non applicazione di procedure/istruzioni, incompleta o erronea compilazione di documenti);
- anomalie di materiali, attrezzature e prodotti causate da errati comportamenti del personale interno (es. guasti e malfunzionamenti di

Erogazione del servizio

Sezione 4

Miglioramento Continuo

attrezzature hardware, manutenzioni non eseguite).		
Forniture	Non conformità dei prodotti (es. attrezzature hardware e software, libri, dispense) o dei servizi (es. prestazioni professionali, manutenzione) approvvigionati/erogati da terzi.	<i>Forniture</i>
Audit	Non conformità emerse durante gli audit interni e/o di parte seconda e terza. Tipicamente, fanno riferimento alla non corretta applicazione delle procedure gestionali ed operative.	<i>Audit</i>
Reclami	Si tratta delle non conformità sulla mancata o non soddisfacente prestazione del servizio rilevata dal Cliente. Il Liceo gestisce con molta cura ed attenzione le segnalazioni e i reclami che provengono da allievi e genitori. Le modalità di gestione dei reclami sono portate a conoscenza degli allievi e dei genitori attraverso strumenti adeguati (Carta dei Servizi, informazioni dirette ecc.). Il Dirigente Scolastico, dopo aver esperito ogni possibile indagine in merito, risponde in forma scritta attivandosi per rimuovere le cause che hanno provocato il reclamo.	<i>Reclami</i>
	Indipendentemente dalla loro tipologia, le non conformità sono identificate e documentate mediante la compilazione di un apposito rapporto di non conformità e vengono poi valutate e verificate nell'esito secondo predefinite modalità. La procedura "Gestione Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive" (PR-ncacap-01) dettaglia le modalità di gestione delle non conformità e riporta le prescrizioni per la compilazione del modulo "Non conformità" (MD-ncacap-01) che costituisce lo strumento operativo per la formalizzazione della natura della non conformità e delle azioni intraprese.	PR-ncacap-01 MD-ncacap-01
	Eventuali prodotti non conformi (intendendo in questo modo ogni cosa non rispondente a requisiti specifici) possono essere trattati: <ul style="list-style-type: none"> • adottando azioni atte ad eliminare le non conformità rilevate (in tal caso i prodotti, dopo le correzioni, devono essere riverificati per dimostrare la loro conformità); • adottando azioni atte a precluderne l'utilizzazione o l'applicazione originariamente prevista per il prodotto (es. segregazione, identificazione con la dicitura "Non conforme"). 	<i>Prodotti non conformi</i>
	A fronte di quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001 per le non conformità	<i>Non conformità</i>

Sezione 4

Miglioramento Continuo

riscontrate dopo la consegna del prodotto o dopo l'inizio della sua utilizzazione, la gestione delle non conformità di servizio rilevate in erogazione garantisce il ripristino della conformità dei servizi forniti; nel caso siano stati consegnati al Cliente documenti non conformi spetta al Dirigente Scolastico adottare appropriate azioni per risolvere tale criticità.

*rilevate
successivamente
all'erogazione del
servizio*

4.1.6 Analisi dei dati

Il Liceo promuove la raccolta di dati utili per stabilire l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione e per individuare possibili punti di miglioramento.

 9001/8.4

Il Liceo predispone l'acquisizione di dati significativi al fine di migliorare la qualità del servizio erogato con particolare riferimento a:

- raggiungimento degli standard cognitivi degli Studenti;
- trasparenza dell'attività scolastica relativamente agli aspetti didattici ed amministrativi del servizio offerto;
- soddisfazione degli studenti e dei genitori;
- andamento dei servizi erogati, in termini di conformità e andamento della qualità complessiva;
- soddisfazione, partecipazione, coinvolgimento del personale interno docente e non docente;
- prestazioni dei professionisti esterni.

Possono inoltre essere individuati altri dati significativi per il funzionamento e il miglioramento dell'organizzazione quali:

- dati di carattere amministrativo e contabile;
- dati relativi al funzionamento di altre strutture formative;
- dati sull'occupazione in vari settori merceologici;
- dati che possano influire sul dimensionamento della struttura e lo sviluppo di aspetti innovativi.

I dati da raccogliere, gli strumenti da utilizzare e le modalità di trattamento sono decisi in sede di Riesame della Direzione e formalizzati sul modulo "Indicatori della qualità" (MD-riedir-04).

 MD-riedir-04

4.2 Miglioramento

4.2.1 Pianificazione per il miglioramento continuo

Al fine del miglioramento continuo, in occasione di ogni riesame della direzione vengono presi in considerazione una serie di elementi del sistema di gestione per

 9001/8.5.1

Sezione 4

Miglioramento Continuo

la qualità e precisamente: politica e obiettivi per la qualità; risultati delle verifiche ispettive; analisi dei dati; azioni correttive e preventive; decisioni assunte nei precedenti riesami.

Dal riesame della direzione scaturiscono le azioni di miglioramento (es. piani di miglioramento, azioni correttive e preventive).

4.2.2 Azioni correttive e preventive

La norma UNI ENI ISO 9001 prevede la predisposizione di procedure per l'attuazione di azioni correttive e preventive, che permettano l'eliminazione delle cause delle non conformità, esistenti o potenziali.

La risoluzione delle non conformità può avvenire a differenti livelli di approfondimento del contesto in cui la non conformità si è verificata.

A tale proposito si faccia riferimento al semplice schema seguente.

Non conformità ⇒ Azione di risoluzione della NC

Causa di non conformità ⇒ Azione correttiva

Possibile causa di non conformità ⇒ Azione preventiva

 9001/8.5.2

 9001/8.5.3

Quanto sopra vuole significare che l'azione di risoluzione può limitarsi a rimuovere gli effetti della non conformità mentre possono continuare a persistere le cause che hanno generato il problema.

In questo caso è necessario individuare le cause che stanno alla base della non conformità e disporre le "azioni correttive" necessarie alla loro eliminazione.

Azioni correttive

Un livello ancora superiore di attenzione per il funzionamento dell'organizzazione e per il servizio reso al Cliente lo si ottiene analizzando la situazione e i processi dell'organizzazione al fine di individuare le potenziali cause di non conformità.

Questa analisi, effettuata in anticipo, porta alla definizione di "azioni preventive" atte ad impedire il verificarsi della non conformità.

Azioni preventive

Il ciclo della azione correttiva/preventiva comincia con la rilevazione di una non conformità esistente o potenziale originata da fonti quali:

- rapporti di non conformità,
- reclami dei Clienti,
- risultati di verifiche ispettive,
- riesami della direzione,

e prosegue con la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per evitare per evitare il ripetersi della non conformità.

Gestione delle azioni correttive e preventive

Sezione 4

Miglioramento Continuo

Una volta individuata e resa operativa l'azione correttiva/preventiva, l'attenzione si sposta sulla valutazione dell'efficacia dell'azione stessa e sulla verifica dell'integrità del sistema di gestione a seguito delle modifiche conseguenti (es. modifiche a processi, procedure).

La procedura “Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive” (PR-ncacap) precisa le modalità di gestione delle azioni correttive/preventive e assegna le relative responsabilità. I risultati delle azioni attuate sono registrati su apposita modulistica (modelli “Azione correttiva” MD-ncacap-02 e “Azione preventiva” MD-ncacap-03).

[PR-ncacap](#)
[MD-ncacap-02](#)
[MD-ncacap-03](#)