

# **Sistemi Qualità Linee Guida 44**

## **Applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000 nelle scuole**



Ente Nazionale Italiano di Unificazione

© 2003 UNI - Milano

Prima edizione

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm, o altro, senza il consenso scritto dell'editore.

*All rights are reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, photocopying, recording or otherwise, without the written permission from the publisher.*

**Questa pubblicazione non è un documento normativo. La responsabilità dei concetti espressi è unicamente degli autori.**

**Autore:**

Gruppo di Lavoro coordinato da

**CISQCERT SpA**

Via Quintiliano, 41 - 20138 Milano

Tel. 02 502371 - Fax 02 501196

e-mail: [cisqcert@cisqcert.com](mailto:cisqcert@cisqcert.com)

[www.cisqcert.com](http://www.cisqcert.com)

**Editore:**

UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione

Via Battistotti Sassi, 11b - 20133 Milano

Tel. 02 70024.1 - Fax 02 70105992 (Settore Diffusione)

[www.uni.com](http://www.uni.com)

Finito di stampare nel mese di luglio 2003  
da Ellepi - Ronco Briantino (MI)

**ISBN 88-87777-62-4**

## PRESENTAZIONE

Il titolo della norma UNI EN ISO 9001:2000 “Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti” non deve far pensare ad un riferimento utile solo a chi si prefigge di offrire prodotti, processi o servizi di alta qualità, ma la norma deve essere vista come un insieme di requisiti, indicazioni e suggerimenti per orientare il sistema di gestione della propria attività verso quelli che sono i propri obiettivi aziendali e le aspettative dei propri clienti o utilizzatori.

Anche per la scuola, come servizio di erogazione di formazione, diventa importante la capacità di migliorare il proprio sistema di gestione; a maggior ragione nella attuale fase di transizione verso l’attuazione della piena autonomia di gestione, in questo momento di decentramento e decentralizzazione istituzionale.

Poiché la qualità, secondo la norma UNI EN ISO 9000:2000, è definita come *“il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti”*, il sistema di gestione non solo deve dimostrare la capacità di fornire prodotti e/o servizi conformi, ma deve anche, allo stesso tempo, attuare una politica di miglioramento continuo ed ottimizzare i processi che lo caratterizzano.

L’importanza fondamentale data al presidio efficace dei processi, fortemente incentrato sui risultati, è stata recepita dal sistema di accreditamento delle Regioni Italiane che hanno ritenuto opportuno inserire, quale ulteriore requisito per l’accesso ai fondi FSE per la formazione e l’orientamento, il possesso di un sistema di gestione per la qualità certificato ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000.

L’obiettivo delle presenti Linee Guida, che hanno privilegiato gli esempi applicativi alla specifica realtà del settore, è quello di fornire agli operatori uno strumento agile, che consenta loro di applicare le indicazioni della norma ai propri processi ed alle aree di attività fondamentali, al fine di perseguire, nel migliore dei modi possibili, la loro mission e, se di interesse, di giungere anche alla certificazione.

Il fatto, poi, che per l’elaborazione di queste Linee Guida, si sia ricorso ad un gruppo misto, con la presenza di rappresentanti della scuola, dei consulenti e degli organismi di certificazione è frutto della necessità che tutte le parti interessate condividano linguaggi e obiettivi comuni.

Anche in questa occasione l'UNI si augura di fornire uno strumento pratico e affidabile ad un settore di indubbia importanza strategica nazionale.

Paolo Morelli  
*Direttore UNI*

## PREFAZIONE

Le presenti Linee Guida sono state pensate e redatte con la precisa finalità di fornire un contributo operativo alle scuole che desiderino impostare, realizzare e applicare un sistema di gestione per la qualità, in accordo con le indicazioni della norma UNI EN ISO 9001:2000.

L'iniziativa è frutto dell'esperienza di chi per primo ha operato professionalmente nel campo della certificazione della qualità nel settore della formazione pubblica ed ha visto coinvolti tutti gli attori che partecipano al processo di certificazione (le scuole, i consulenti, l'organismo di certificazione).

Il numero dei rappresentanti ha consentito la costituzione di tre sottogruppi che, sotto un unico coordinamento, hanno lavorato in sintonia e secondo una metodica di verifica incrociata al fine di omogeneizzare i documenti elaborati.

Si ringraziano vivamente tutti i partecipanti al gruppo di lavoro che hanno portato validi contributi sulla base delle esperienze e delle problematiche riscontrate nel loro personale cammino per raggiungere la certificazione.

Un ringraziamento particolare alla Direzione Generale del M.I.U.R. - Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia per la partecipazione della prof.ssa Annamaria Gilberti che fin dall'inizio ha mostrato interesse e fornito attività per il buon esito del lavoro, al SINCERT, nella persona del sig. Angelo Castelluccio, nonché all'UNI, nella persona del dott. Roberto Morandi, che ha assicurato la logistica e il coordinamento operativo.

Merita segnalare la partecipazione, in qualità di osservatore ai lavori, del dott. Massimo Simonetta dell'ANCITEL.

Si ricordano, inoltre, per la collaborazione la prof.ssa Tanzi dell'ITG "Rondani" di Parma, il prof. Pecorelli dell'ITC "M. Melloni" di Parma ed il dott. Camorali della società di consulenza Teorema.

Un ricordo infine a Federico Cantini, alla cui memoria è dedicato questo lavoro.

Antonio Astone  
*Coordinatore Gruppo di Lavoro*

## **Gruppo di Lavoro:**

### ***Per le scuole***

Maria Carmela LAMA (Istituto comprensivo di CALUSCO - Bergamo)

Antonio SILVA (Liceo Scientifico FERMI - Cantù)

Giovanni AMATO, Carlo FERRARI, Massimiliano TESTA  
(I.P.S.I.A. Cesare PESENTI - Bergamo)

Francesca LAGO, Giulio PAVANINI  
(I.T.A.S. Pietro SCALCERLE - Padova)

Francesco LA TEANA, Loredana NITTI  
(I.T.C. SCHIAPARELLI-GRAMSCI - Milano)

Franca DI CANDIA, Carmela DI MARTINO, Vanna MIGLIACCIO  
(Scuola Media ZANELLA - Padova)

### ***Per la consulenza***

Andrea AURIEMMA (Teorema Srl)

Franco PEDRETTI

### ***Per CISQCERT***

Lamberto DE LORENZO

Marco NAVA

Antonio ASTONE (coordinatore Gruppo di Lavoro)

### ***Supervisione***

Annamaria GILBERTI Direzione Generale del M.I.U.R. -  
Ufficio Scolastico Regionale per  
la Lombardia (USRL)

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b>	pag.	III
<b>PREFAZIONE</b>	»	V
<b>PREMESSA</b>	»	3
<b>Capitolo 1: SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE</b>	»	7
<b>Capitolo 2: RIFERIMENTI NORMATIVI</b>	»	11
<b>Capitolo 3: TERMINI E DEFINIZIONI</b>	»	13
<b>Capitolo 4: SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ</b>	»	15
4.1 Requisiti generali	»	15
4.2 Requisiti relativi alla documentazione	»	21
<b>Capitolo 5: RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE</b>	»	29
5.1 Impegno della direzione	»	29
5.2 Attenzione focalizzata al cliente	»	31
5.3 Politica per la qualità	»	33
5.4 Pianificazione	»	35
5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione	»	44
5.6 Riesame da parte della direzione	»	50
<b>Capitolo 6: GESTIONE DELLE RISORSE</b>	»	57
6.1 Messa a disposizione delle risorse	»	57
6.2 Risorse umane	»	59
6.3 Infrastrutture	»	63
6.4 Ambiente di lavoro	»	63
<b>Capitolo 7: REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO</b>	»	65
7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto	»	65
7.2 Processi relativi al cliente	»	70
7.3 Progettazione e sviluppo	»	74
7.4 Approvvigionamento	»	87
7.5 Produzione ed erogazione di servizi	»	95
7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione	»	99

<b>Capitolo 8: MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO</b>	pag. 101
8.1 Generalità	» 101
8.2 Monitoraggi e misurazioni	» 101
8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi	» 109
8.4 Analisi dei dati	» 111
8.5 Miglioramento	» 112



## PREMESSA

Le presenti Linee Guida nascono dall'esigenza di fornire alle scuole il supporto necessario all'interpretazione ed all'applicazione dei principi della norma ISO 9001:2000.

Nonostante la nuova norma, rispetto alla precedente versione del 1994, abbia reso adattabile in maniera più evidente l'applicazione del sistema di gestione per la qualità alle organizzazioni di servizio, la particolarità e complessità delle scuole pubbliche richiedono necessariamente una decodifica dei requisiti della norma, al fine di raggiungere non solo il "traguardo del certificato", ma l'obiettivo del miglioramento continuo dell'organizzazione e del servizio.

A questo fine, i componenti il Gruppo di Lavoro, forti delle personali esperienze nella progettazione, gestione e valutazione di sistemi qualità, si sono posti i seguenti obiettivi:

- a) redigere una linea guida per l'interpretazione della norma in grado di offrire agli istituti scolastici indicazioni utili a progettare e gestire un sistema di gestione per la qualità con efficacia e semplicità;
- b) soffermarsi sulle maggiori problematiche connesse all'organizzazione ed all'erogazione del servizio scolastico, fornendo esempi pratici ed utili raccomandazioni per la soluzione delle stesse.

È essenziale ricordare che tutto l'impegno si è concentrato sull'analisi della norma UNI EN ISO 9001:2000; anche se per tutto il corso dei lavori forte è stata la tentazione di impostare il lavoro anche con gli aspetti connessi alla ricerca dell'efficienza nell'erogazione dei servizi (tematica di forte attualità in un momento di sempre maggiore "autonomia" delle scuole), alla fine i requisiti sono stati valutati solo con riferimento alla norma utilizzata per la certificazione, relegando a cenni le problematiche diverse (si vedano in particolare i riferimenti alla norma UNI EN ISO 9004:2000).

È stata tenuta in debita considerazione l'esigenza di circoscrivere l'ambito di applicazione delle presenti Linee Guida alle scuole pubbliche di ogni ordine e grado, ma per alcuni aspetti con possibilità di estensione alle agenzie formative pubbliche che erogano servizi di formazione continua e superiore.

Nel corso dell'elaborazione il gruppo di lavoro si è soffermato particolarmente sulle seguenti problematiche, cercando nei requisiti della norma la possibile soluzione a criticità da sempre presenti in un servizio

pubblico come quello erogato dalle scuole:

- l'esatta identificazione della figura del "cliente" della scuola;
- l'individuazione e considerazione dei "requisiti del cliente";
- la definizione dell'alta direzione;
- la mappatura dei "processi e delle interazioni tra processi" degli istituti scolastici.

Per ciò che concerne il primo punto, l'identificazione della figura del "cliente", è apparso subito evidente che in un istituto scolastico è opportuno riferirsi ad un "sistema cliente" composto da "clienti direttamente coinvolti" (studenti, genitori, istituti di ordine superiore, mondo del lavoro) e da "parti interessate" (personale docente ed ATA, Ufficio Scolastico Regionale, Ministero, partnership con altre scuole, partnership con centri di elaborazione culturale, società civile attuale e futura, consulenti esterni). Solo avendo come riferimento tutti questi attori è possibile implementare un sistema di gestione per la qualità di reale utilità, anche se la centratura è sul cliente significativo e, cioè, la studentessa e lo studente (in seguito denominato complessivamente come studente).

Ancora più arduo è stato interpretare ciò che la norma intende per "requisiti del cliente": è stato infatti necessario distinguere tra esigenze/bisogni, aspettative, desideri del cliente. Infatti, una volta stabilito quali siano i propri clienti, occorre identificare i relativi bisogni/aspettative, specificarli ed individuare le modalità affinché quei determinati bisogni/aspettative vengano soddisfatti. Nel definire tali requisiti è importante che si distinguano i "bisogni formativi" e le "aspettative sul servizio". Per stabilire la propria offerta didattica, gli istituti scolastici si basano necessariamente sui bisogni formativi dei propri studenti, mentre nel realizzare le singole attività tengono conto delle aspettative anche delle loro famiglie (ad esempio un corso aggiuntivo strumentale a competenze di immediata applicazione è ricercato? i viaggi d'istruzione vengono organizzati in maniera soddisfacente? l'organizzazione dello sportello didattico viene incontro alle esigenze reali? entro quanto tempo si ottiene un certificato di frequenza?, ecc.).

Da non sottovalutare, inoltre, è l'importanza di rilevare anche i "desideri" dei propri clienti; infatti, comprendere ciò che studenti e famiglie "vorrebbero", pur essendo consapevoli che magari non è strettamente legato alla "mission" dell'istituto, può risultare conveniente (ad esempio proporre stage in azienda non solo a studenti del triennio, ma anche a quelli del biennio, oppure tornei sportivi, oppure interventi con esperti esterni).

Un altro cardine della nuova norma è il concetto della gestione per processi. La figura 1, tratta dalla norma, illustra uno schema di approccio

per processi. Viene ivi illustrato che i clienti svolgono un ruolo importante nella definizione dei requisiti in ingresso.

Il modello proposto nella figura 1 copre tutti i requisiti della norma, ma non mostra in dettaglio i processi.

Nelle presenti Linee Guida sono stati riportati alcuni esempi di individuazione della sequenza dei processi.

È stato inoltre curato un glossario, per recepire quei termini che nel caso delle scuole pubbliche meritano il necessario approfondimento (mentre per i termini di carattere generale sui sistemi di gestione per la qualità si rimanda alla norma UNI EN ISO 9000:2000 “Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia”).

Per comodità di lettura e di consultazione, queste Linee Guida presentano la stessa struttura della UNI EN ISO 9001:2000 e riportano in grassetto il testo integrale del punto 1 e dei punti da 4 a 8.5 della norma.

Inoltre il testo delle presenti Linee Guida è stato corredato da numerosi esempi (evidenziati con fondo grigio), tabelle, schemi e diagrammi, tratti dalle esperienze dirette dei partecipanti, che suggeriscono l'utilizzo di procedure o documenti idonei a soddisfare i requisiti della norma. Gli aspetti importanti o critici ma che non rientrano in maniera diretta nel campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità sono stati di volta in volta estrapolati e presentati a parte, indicati come “Attenzioni” e “Suggerimenti”.

**Figura 1 - Modello di un sistema di gestione per la qualità basato sui processi (da UNI EN ISO 9001:2000)**

