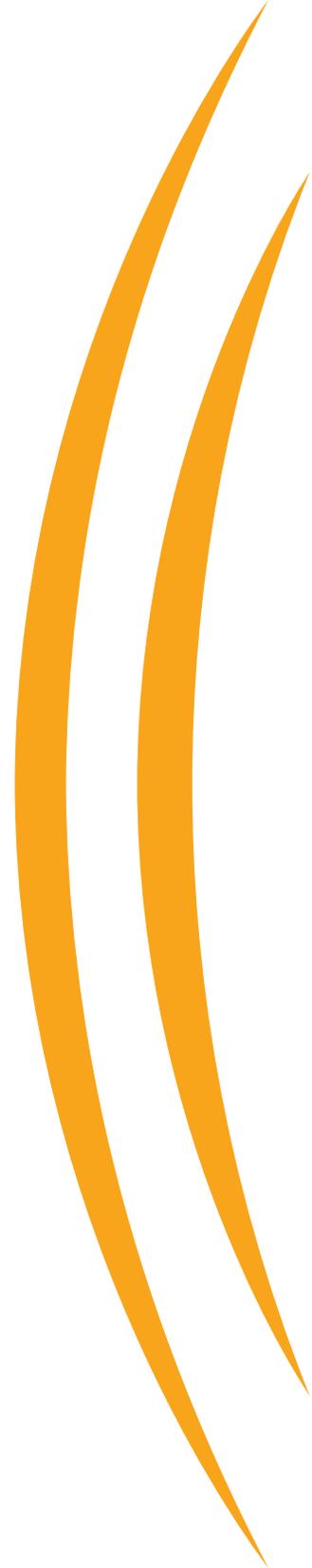


CINQUE ANNI
DI CORECOM
2006 - 2011



DAI COMITATI REGIONALI DEL '75 AI CORECOM

Il Comitato Regionale per le Comunicazioni, denominato Corecom, è stato istituito presso il Consiglio regionale del Piemonte con la legge regionale 1/2001 Istituzione, organizzazione e funzionamento del Comitato regionale per le Comunicazioni, in attuazione della legge 249/1997 istitutiva dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni.

Il Corecom, fermo restando il suo inserimento nell'organizzazione regionale, è organo funzionale dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, ed è altresì organo di consulenza, di gestione e di controllo della Regione in materia di comunicazioni.

La missione istituzionale del Corecom è di assicurare a livello territoriale le necessarie funzioni di governo, di garanzia e di controllo in tema di comunicazioni.

Evoluzione normativa e istituzionale

L'esigenza di disporre a livello locale di un organo specialistico nel settore della comunicazione e dell'informazione è stato sentito fin dal 1975, anno in cui venne eletto dal Consiglio regionale del Piemonte il Corerat - Comitato regionale per il servizio radiotelevisivo.

Corerat

Il Corerat, nato quale organo di consulenza del Consiglio stesso e della Giunta regionale in materia radiotelevisiva, fu istituito in attuazione della legge 103/1975 Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva (legge di riforma della RAI) che stabiliva:

“Ogni Consiglio regionale elegge un comitato per il servizio radiotelevisivo, composto da nove membri. Durano in carica tre anni ed il loro mandato è gratuito. Organo di consulenza della regione, regola l’accesso alle trasmissioni regionali.”

Tra il 1975 e il 1990 il Corerat fu più volte rinnovato e assunse significative iniziative rivolte sia al servizio radiotelevisivo pubblico sia al settore dell’emittenza privata.

L’art. 7 della legge 223/1990 Disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e privato, conosciuta come “legge Mammi”, ridefinisce i compiti dei Corerat attribuendo loro nuove e più importanti competenze conseguenti alle maggiori responsabilità assegnate alle Regioni nel settore delle comunicazioni radiotelevisive.

- Ogni Consiglio regionale elegge, con voto limitato almeno a due terzi dei membri da eleggere e da scegliersi fra esperti di comunicazione radiotelevisiva, un comitato regionale per i servizi radiotelevisivi. Il comitato regionale è organo di consulenza della regione in materia radiotelevisiva, in particolare per quanto riguarda i compiti assegnati alle Regioni dalla presente legge. Il comitato altresì formula proposte al consiglio di amministrazione della concessionaria pubblica in merito a programmazioni regionali che possano essere trasmesse sia in ambito nazionale che regionale; regola l’accesso alle trasmissioni regionali programmate dalla concessionaria pubblica.
- La concessione del servizio pubblico radiotelevisivo alla R.A.I. prevede forme di collaborazione con le realtà culturali e informative delle regioni e fissa i criteri in base ai quali possono essere stipulate convenzioni tra le sedi periferiche della concessionaria pubblica, le Regioni e i concessionari privati in ambito locale. Il comitato regionale per i servizi radiotelevisivi definisce i contenuti di tali collaborazioni e convenzioni e ne coordina l’attuazione per conto della Regione.
- Le Regioni disciplinano il funzionamento dei comitati regionali per i servizi radiotelevisivi.
- Il Ministro delle poste e delle telecomunicazioni e il Garante possono avvalersi dei comitati regionali per lo svolgimento delle loro funzioni.
- È abrogato l’articolo 5 della legge 14 aprile 1975, n. 103.

In attuazione del disposto legislativo, il Consiglio regionale del Piemonte definì le nuove norme per il funzionamento del Corerat con la legge regionale 59/1991 Norme per il funzionamento del Comitato regionale per il Servizio Radiotelevisivo.

A seguito della legge 515/1993 Disciplina delle campagne elettorali per l’elezione alla Camera dei deputati e al Senato della Repubblica, i Corerat, da organi consultivi delle Regioni in materia radiotelevisiva, si trasformarono in strutture periferiche del Garante per la radiodiffusione e l’editoria operanti in stretta collaborazione con gli ispettorati territoriali dell’allora ministero delle Comunicazioni (ex Circostel), al fine di

espletare le funzioni di vigilanza e controllo sulle emittenti per una corretta applicazione della normativa in materia di comunicazione elettorale.

Questo ruolo di effettivo terminale operativo di un organo centrale dello Stato veniva, però, esercitato nella forma di “avvalimento”, vale a dire a livello di collaborazione e supplenza temporanea, senza il riconoscimento di un corrispondente status giuridico.

L'incremento delle responsabilità fu, comunque, molto significativo, quindi alcune regioni, per esempio il Piemonte, ritennero necessario riformulare le leggi di prima istituzione del Comitato.

Corecoin

L'istituzione da parte del Consiglio regionale del Piemonte del Corecoin, avvenuto con la legge regionale 1/1997 Istituzione e funzionamento del Comitato regionale per la comunicazione e l'informazione (revisione della l.r. 59/1991), rappresentò dunque il recepimento a livello legislativo del nuovo quadro operativo.

Nell'attribuire al Corecoin funzioni non più soltanto di consulenza, ma anche “propositive, di gestione e di controllo nel settore dell'informazione e comunicazione regionale e locale”, la legge regionale anticipava le competenze del poi individuate dalla legge 249/1997 che istituì, nella complessa materia delle comunicazioni, l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e sancì l'istituzione di Comitati regionali cui delegare funzioni di controllo e di gestione del sistema per esigenze di decentramento e di semplificazione delle procedure.

Grafico 1

COMITATI RADIOTELEVISIVI



L'art. 1 comma 13 della legge 249/1997 Istituzione dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivo stabilisce che i Corecom:

[...] sono funzionalmente organi dell'Autorità i comitati regionali per le comunicazioni, che possono istituirsi con leggi regionali entro sei mesi dall'insediamento.

L'Autorità d'intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano adotta un regolamento per definire le materie di sua competenza che possono essere delegate ai comitati regionali per le comunicazioni.

La legge 249/1997 Istituzione dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivo ha innovato e riorganizzato il sistema delle comunicazioni individuando, accanto al Ministero delle Comunicazioni, una nuova Autorità indipendente per il governo di una parte significativa della materia.

Il processo di trasformazione ha inteso offrire al Paese, mediante il coordinamento dei due organismi (Ministero ed Autorità) una risposta delle richieste avanzate dalle sue componenti (pubbliche autorità, utenti dei servizi, gestori delle reti, operatori a vario titolo coinvolti nel mondo della comunicazione e così via).

Corecom

La Legge 249/1997 sancisce che "l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni si avvale degli organi del Ministero delle comunicazioni e degli organi del Ministero dell'interno per la sicurezza e la regolarità dei servizi di telecomunicazioni nonché degli organi e delle istituzioni di cui poteva avvalersi il garante della radiodiffusione e l'editoria".

Allo stesso tempo, la legge riconosce "le esigenze di decentramento sul territorio al fine di assicurare le necessarie funzioni di governo, di garanzia e di controllo in tema di comunicazione": a questo fine la legge stessa prevede l'istituzione dei Comitati regionali per le comunicazioni (Corecom), i quali sono funzionalmente organi dell'Autorità, ancorché la loro istituzione sia demandata, in base al dettato legislativo, ad apposite leggi regionali.

I Corecom pertanto mostrano la duplice natura di organi strutturalmente regionali e funzionalmente dipendenti dall'Autorità, creati per l'esercizio a livello regionale delle funzioni di governo, garanzia e controllo spettanti su scala nazionale all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni.

Tra gli indirizzi generali rimarcati vi è la composizione dei Comitati che prevede un Presidente e dei Commissari che debbono essere in possesso dei necessari requisiti di competenza ed esperienza nel setto-

re della comunicazione nei suoi aspetti culturali, giuridici, economici e tecnologici e devono, inoltre, dare garanzia di assoluta indipendenza sia dal sistema politico istituzionale che dal sistema degli interessi del settore.

Con le successive delibere n. 52/1999 “Individuazione degli indirizzi generali relativi ai Comitati regionali per le Comunicazioni” e n. 53/1999 “Approvazione del regolamento relativo alla definizione delle materie di competenza dell’Autorità per le garanzie nelle comunicazioni” delegabili ai Comitati regionali per le Comunicazioni, il Consiglio dell’Autorità definì gli indirizzi generali relativi ai Comitati regionali, le materie delegabili e le modalità di conferimento ed esercizio delle deleghe.

Per quanto riguarda, invece, le competenze delegabili ai Corecom, la delibera 53/1999 dispone che i Comitati sono titolari di funzioni proprie e di funzioni delegate: le prime sono date dalla legislazione statale e regionale; le seconde sono delegate dalla stessa Autorità in base a quanto stabilito nello stessa delibera.

La delega avviene tramite la stipula di apposite convenzioni, nelle quali vengono specificate le singole funzioni delegate nonché le risorse assegnate per provvedere al loro esercizio. Sono, inoltre, previsti poteri sostitutivi in capo all’Autorità, in caso di accertata inerzia, ritardo del Comitato nell’esercizio delle funzioni delegate. Segue, infine, l’elencazione delle funzioni delegabili ai Comitati, individuate, in linea di principio, in tutte le funzioni di governo, di garanzia e di controllo di rilevanza locale del sistema delle comunicazioni.

La legge regionale 1/2001 Istituzione, organizzazione e funzionamento del Comitato regionale per le Comunicazioni, modificata (e tutt’ora in vigore) dalla legge regionale 2/2002, ha stabilito che il Corecom Piemonte può svolgere in materia di telecomunicazioni sia funzioni proprie di consulenza, di gestione e di controllo che gli sono conferite dalla legislazione statale e regionale sia funzioni delegate che gli sono conferite dall’Autorità per la garanzie nelle comunicazioni della quale è organo funzionale.

Il 23 giugno 2003 è stato stipulato un accordo quadro tra l’Autorità, la Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome che ha individuato i principi generali concernenti l’esercizio delle funzioni delegate in tema di comunicazioni, prefigurando il contenuto delle singole convenzioni tra l’Autorità e gli organi competenti a livello regionale.

La Convenzione per l’esercizio delle funzioni delegate in materia di comunicazione stipulata tra l’Autorità per la garanzia nelle comunicazioni, il Corecom Piemonte e il Consiglio regionale del Piemonte il 16 giugno 2004 ha previsto la delega di alcune importanti funzioni di vigilanza, di gestione e di conciliazione da attuarsi in ambito locale.

Il decentramento delle fasi di sorveglianza e di decisione, unito alla semplificazione delle procedure e alla rapidità della fase istruttoria, sono gli elementi caratterizzanti della missione del Corecom che contribuiscono ad avvicinare il cittadino all’esercizio della giustizia.

L'organizzazione del Corecom Piemonte

Il Corecom Piemonte è ubicato presso il Consiglio regionale ed ha sede a Torino in Via Lascaris, 10.

Il Corecom, pur essendo inserito nell'organizzazione regionale, è prima di tutto un organo funzionale dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni. Come organo regionale svolge funzioni di garanzia, funzioni di consulenza, di supporto nei confronti della Regione, e di gestione per conto della Regione delle funzioni ad essa spettanti nel campo della comunicazione. Il Comitato, oltre alle funzioni proprie e delegate, svolge le attività dategli da leggi o provvedimenti statali e regionali.

Composizione e durata in carica

L'art. 3 della legge regionale 1/2001, così come modificato dalla legge regionale 2/2002, stabilisce che il Corecom è costituito da otto componenti, scelti tra persone che diano garanzia di assoluta indipendenza sia dal sistema politico istituzionale sia dal sistema degli interessi di settore nel campo delle telecomunicazioni e che posseggano comprovata competenza ed esperienza nel campo delle telecomunicazioni nei suoi aspetti culturali, giuridici, economici e tecnologici.

I Componenti (con voto limitato a cinque) e successivamente il Presidente sono eletti dal Consiglio Regionale a votazione segreta. I componenti sono nominati con decreto del Presidente del Consiglio Regionale e restano in carica cinque anni.

Il Presidente rappresenta il Corecom e cura l'esecuzione delle sue deliberazioni, convoca il Comitato, determina l'ordine del giorno delle sedute, le presiede, ne sottoscrive i verbali e le deliberazioni, cura i rapporti con gli organi regionali e con l'Autorità.

Incompatibilità

Non possono essere eletti Componenti del Corecom coloro che siano:

- membri del Parlamento europeo o del Parlamento nazionale, del Governo nazionale, dei Consigli e delle Giunte regionali, provinciali e comunali; Sindaco; Presidente di amministrazione provinciale, Presidente, Direttore o Amministratore di enti pubblici anche non economici, di società a prevalente capitale pubblico, nominati da parte del Parlamento, del Governo, dei Consigli e delle Giunte regionali, provinciali e comunali; titolare di incarichi elettivi e di rappresentanza in partiti e movimenti politici;
- dipendenti regionali; soci azionisti, gli amministratori, dirigenti e dipendenti di imprese operanti nel settore radiotelevisivo e delle telecomunicazioni, della pubblicità, dell'informazione, della rilevazione d'ascolto e del monitoraggio della programmazione a livello sia nazionale sia locale; titolari di rapporti di consulenza e collaborazione professionale retribuita con i soggetti sopra indicati.

Non sono incompatibili quanti, a qualunque titolo, svolgano attività professionale nei campi sopraindicati in società o settori non soggetti alla vigilanza del Corecom.

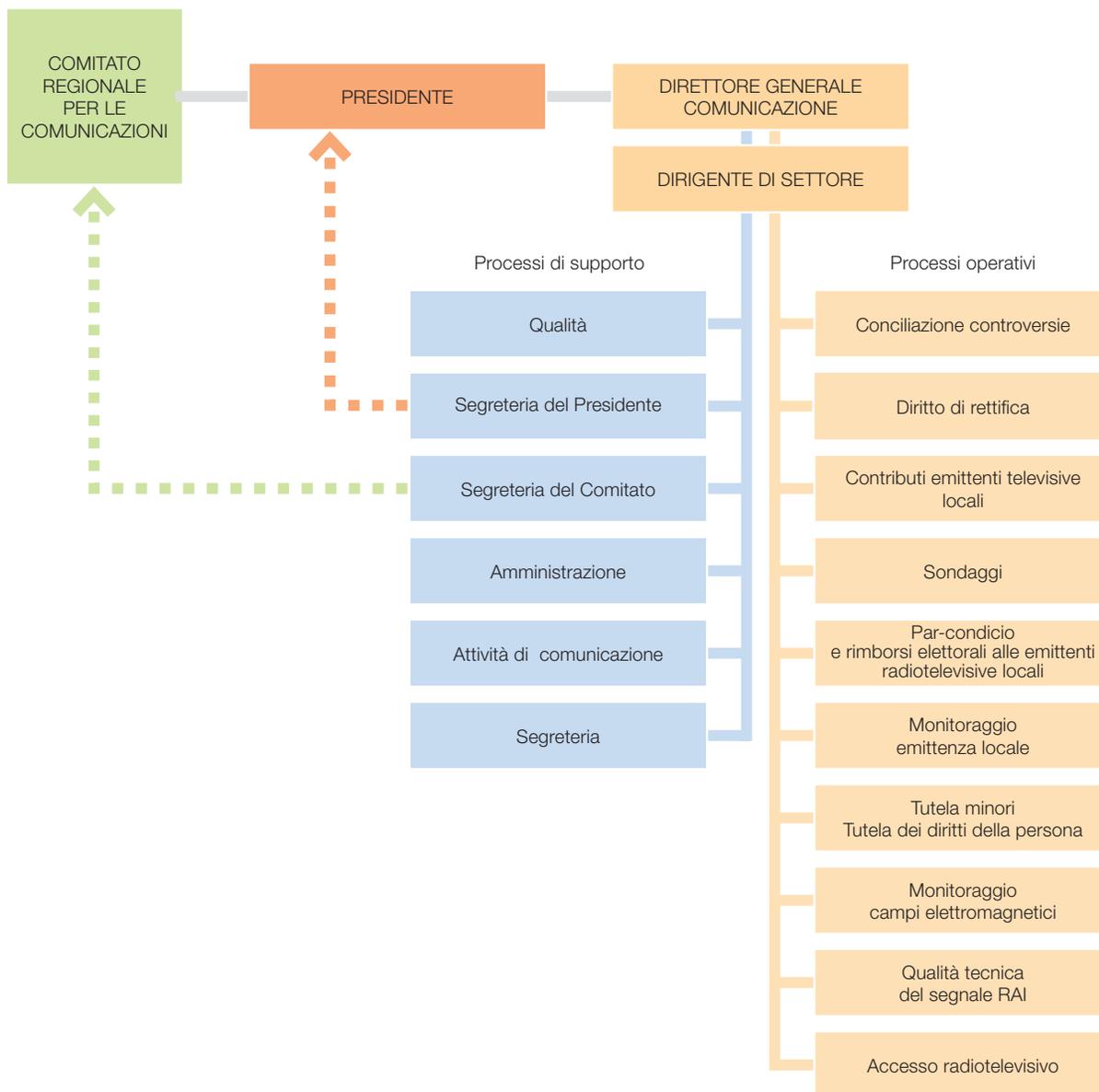
Indennità

Sono stabilite con D.C.R. in relazione ad indennità percepite dai consiglieri regionali.

La struttura amministrativa del comitato

Dal 2007 il Corecom ha come supporto giuridico-amministrativo e tecnico-gestionale l'omonimo settore, così individuato all'interno della Direzione Comunicazione Istituzionale dell'Assemblea Regionale dalla DCR 127-2008.

L'organigramma che segue illustra la struttura organizzativa del Corecom Piemonte.



Le funzioni proprie e delegate

Il Corecom è titolare di funzioni proprie (conferite dalla legislazione statale e regionale) e di funzioni delegate (di competenza dell'Autorità e delegate al Corecom dall'Autorità stessa) che sono descritte nei paragrafi successivi.

Funzioni proprie

Per quanto attiene alle funzioni proprie di consulenza, di gestione e di controllo, esse sono state individuate dalla l.r. 1/2001 riorganizzando e integrando quelle previste dalla legge istitutiva del Corecom.

Tali attribuzioni sono state solo in parte attuate sia perché il processo di revisione legislativa a livello regionale non ha avuto seguito, sia perché sono mancati i presupposti per il trasferimento di queste funzioni dal livello centrale a quello locale.

Le funzioni proprie che il Corecom può esercitare sono le seguenti:

- Funzioni di consulenza, per il Consiglio e per la Giunta regionale nel settore dell'informazione e della comunicazione regionale e locale, in particolare nell'ambito radiotelevisivo, dell'editoria e dei mezzi di comunicazione di massa.
- Funzioni gestionali in materia di comunicazione che includono le seguenti attività:
 - collaborazione all'aggiornamento del catasto regionale degli impianti fissi radioelettrici, e nella regolamentazione dell'accesso radiofonico e televisivo regionale;
 - tenuta e l'aggiornamento dell'Elenco regionale delle imprese radiotelevisive e di editoria locale e sua diffusione;
 - indagini conoscitive, in collaborazione con gli Organi regionali, sui media a diffusione regionale con particolare riferimento agli indici di notorietà, di ascolto e di lettura e diffusione dei dati.
- Funzioni di controllo svolte in collaborazione con l'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale (ARPA) e gli altri organismi a ciò preposti, sul rispetto della normativa nazionale regionale relativa ai tetti di radiofrequenze compatibili con la salute umana.

Attualmente il Comitato svolge le seguenti attività:

- Attività istruttoria svolta per conto del ministero delle Comunicazioni relativamente ai contributi a favore delle emittenti televisive locali titolari di concessione o autorizzazione
- Gestione degli spazi offerti dalle emittenti radiotelevisive locali per la trasmissione di messaggi autogestiti a titolo gratuito (MAG) durante le campagne elettorali o referendarie e attività istruttoria relativa al rimborso dei MAG effettivamente trasmessi da parte dello Stato per il tramite della Regione
- Vigilanza sulla corretta ed uniforme attuazione della legislazione vigente in materia di "par condicio" in

periodo elettorale e accertamento delle eventuali violazioni limitatamente alle emittenti radiofoniche e televisive locali e alle trasmissioni di carattere regionale della RAI.

- Tenuta dell'Elenco regionale delle imprese radiotelevisive e di editoria locale e sua pubblicazione sul sito internet del Corecom.

Funzioni delegate

Le funzioni delegate al Corecom dalla Convenzione per l'esercizio delle funzioni delegate in materia di comunicazione, dal 2004, sono le seguenti:

- vigilanza nella materia della tutela dei minori, con riferimento al settore radiotelevisivo locale, fermo il rispetto degli eventuali indirizzi stabiliti dall'Autorità;
- istruzione e vigilanza in materia di esercizio del diritto di rettifica, con riferimento al settore radiotelevisivo locale;
- vigilanza sul rispetto dei criteri fissati nel regolamento relativo alla pubblicazione e diffusione dei sondaggi sui mezzi di comunicazione di massa in ambito locale;
- tentativo di conciliazione nelle controversie tra gestori del servizio di telecomunicazioni e utenti in ambito locale.

Sono in corso di delega anche le seguenti, ulteriori funzioni:

- Definizione delle controversie tra gestori del servizio di telecomunicazioni e utenti in ambito locale;
- Vigilanza sul rispetto degli obblighi di programmazione in materia di esercizio dell'attività radiotelevisiva locale, inclusa la tutela del pluralismo, mediante il monitoraggio delle trasmissioni dell'emittenza locale;
- Tenuta e gestione del Registro degli Operatori di Comunicazione (ROC);

Politiche per la qualità

Il Corecom Piemonte si pone come obiettivo la piena soddisfazione di tutti i soggetti destinatari dei propri servizi, ovvero:

- Il Presidente, i componenti del Comitato, l'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea regionale e il Consiglio regionale del Piemonte;
- le Direzioni, i Settori e il personale del Consiglio regionale;
- gli utenti esterni (istituzioni, enti locali, cittadini e associazioni, imprese);
- l'Autorità per le garanzie nelle Comunicazioni, il Ministero delle Comunicazioni.

Il Corecom opera per il miglioramento continuo della propria organizzazione e dei servizi erogati e, in particolare, persegue l'efficienza della propria struttura in modo da gestire le attività sempre più numerose e

complesse con un impiego razionale delle risorse. A questo proposito il Corecom considera fondamentale la formazione e l'aggiornamento del Personale che deve poter esprimere pienamente le proprie capacità e potenzialità.

In questo contesto, il Corecom Piemonte si impegna a:

- assegnare all'utente un ruolo centrale nei processi di miglioramento analizzando periodicamente la soddisfazione e le attese in termini di qualità del servizio;
- adottare un sistema di gestione per la qualità coerente con la norma UNI EN ISO 9001 e sottoporre la struttura a periodiche verifiche dell'adeguatezza del sistema organizzativo;
- mantenere e sviluppare una cultura che favorisca la qualità attraverso la comunicazione ed il coinvolgimento di tutto il personale nel miglioramento dei processi e del servizio;
- attuare un sistema di monitoraggio dei processi che permetta un controllo dello stato degli stessi e l'adozione di tutte le misure atte a risolvere eventuali non conformità e a impedire che esse si ripresentino;
- definire e rispettare gli standard qualitativi caratteristici dei servizi erogati.

Il Corecom Piemonte si impegna ad individuare scelte organizzative efficaci ed incisive per raggiungere standard di qualità e di efficienza sempre più elevati. Se gli obiettivi stabiliti non sono raggiunti, il Comitato, il Direttore, il Dirigente e tutto il Personale si impegnano nello studio di nuovi sistemi da attuare per raggiungere i risultati auspicati.



L'UTENTE AL CENTRO DEL SERVIZIO

Lo sviluppo di un sistema di gestione per la qualità nelle organizzazioni è un percorso appassionante, ma difficile perché richiede il coinvolgimento delle persone e il superamento da parte loro della naturale resistenza al cambiamento.

Inoltre, nello sviluppo del percorso, nulla può essere dato per scontato perché i riferimenti e gli obiettivi delle organizzazioni, pubbliche e private, cambiano di continuo ed è dunque necessaria la ricerca delle soluzioni più adeguate per affrontare i nuovi scenari che si prospettano. I risultati che si possono ottenere dipendono esclusivamente dall'impegno delle persone, a partire dal management che deve guidare il cambiamento.

Questa parte intende dare un quadro storico dei temi organizzativi che vanno sotto il nome di “gestione per la qualità”.

Successivamente si descrivono le modalità con cui il sistema qualità è stato sviluppato e applicato alla struttura Corecom Piemonte.

Origini e sviluppo delle teorie “per la qualità”

I concetti guida dell'organizzazione orientata alla qualità nascono negli anni '50 ad opera di alcuni studiosi statunitensi di economia e organizzazione e si concretizzano:

- nella soddisfazione del cliente;
- nella gestione per processi;
- nel miglioramento continuo dei servizi prodotti.

Trovandosi ad operare in un mercato dinamico e competitivo, che in alcuni settori merceologici già aveva raggiunto la saturazione della domanda rispetto alla capacità produttiva, essi si resero conto per primi che il modello organizzativo tayloristico nato per la produzione di grandissima serie, era inadatto ad affrontare le condizioni di mercato che si delineavano per il futuro.

Gradualmente essi elaborarono e proposero l'adozione di un nuovo modello che si fonda sulla visione dell'organizzazione come insieme concatenato di processi, in alternativa al taylorismo che la concepiva come un insieme di entità specialistiche, e sul concetto di miglioramento continuo dei processi inteso come un mezzo per conquistare la soddisfazione del cliente, che in un mercato saturo diventa l'obiettivo prioritario per l'organizzazione.

Per una serie di cause a lungo studiate ma mai completamente chiarite, queste teorie trovarono scarsa attenzione sia negli Stati Uniti sia in Europa, dove le aziende nel corso degli anni '50, '60 e '70 continuarono ad ispirarsi al modello di Taylor, basato su una struttura gerarchico-funzionale molto frazionata e sulla ricerca della specializzazione nei diversi settori.

Solo il Giappone comprese le novità insite nelle nuove teorie organizzative denominate "per la qualità", richiese la collaborazione degli studiosi americani, ne studiò a fondo le teorie e le sperimentò in pratica nel corso degli anni '60 e '70.

I sorprendenti successi ottenuti dall'industria giapponese negli anni '70 e '80 richiamarono l'attenzione del modo industriale occidentale sul "modello giapponese" e condussero ad analizzarne le cause.

Fu così che si scoprì che, oltre a favorevoli condizioni socio-economiche, alla base del successo esistevano concetti teorici, tecniche e principi organizzativi che risultarono completamente nuovi ed originali agli occhi degli osservatori esterni.

Nei primi anni '80 ebbe così luogo in tutto il mondo industriale occidentale una vera e propria rivoluzione organizzativa basata sull'adozione dei principi e delle tecniche del modello giapponese. Il grande fervore innovativo che ha caratterizzato il mondo produttivo nel corso degli anni '80 ha dato origine a due fenomeni organizzativi.

In Europa la prima norma nasce nel 1987 per opera dell'ISO che, attraverso un apposito Comitato Tecnico (TC 176), ha emesso una serie di norme a validità internazionale, in particolare le ISO 9001, 9002 e 9003, revisionate poi nel 1994.

Nel dicembre del 2000, la nuova versione della ISO EN 9001 ha recepito i principali elementi della Qualità Totale. Nel 2008 è stata pubblicata l'ultima versione del documento.

Il padre riconosciuto della teoria per la qualità è il dottor W. Edwards Deming. Deming, nato nel 1900 e formatosi sulle tecniche di controllo statistico della qualità emigrò in Giappone nel 1947 e fu il primo a sfidare l'opinione dominante nell'Europa Occidentale di quegli anni.

Secondo tale opinione si riteneva che l'unica strada per migliorare il prodotto risiedesse nell'aumento dei controlli e, quindi, dei costi di produzione, con la conseguenza di collocare il prodotto in una gamma qualitativa differente che il cliente poteva anche non apprezzare adeguatamente. Questa concezione conservatrice, nata nel periodo di forte espansione dei beni di consumo del primo dopoguerra, si dimostrò presto disastrosa non appena la fase espansiva si attenuò e si arrivò ad una progressiva saturazione dei mercati con una competizione sempre più accentuata ed una domanda in stallo.

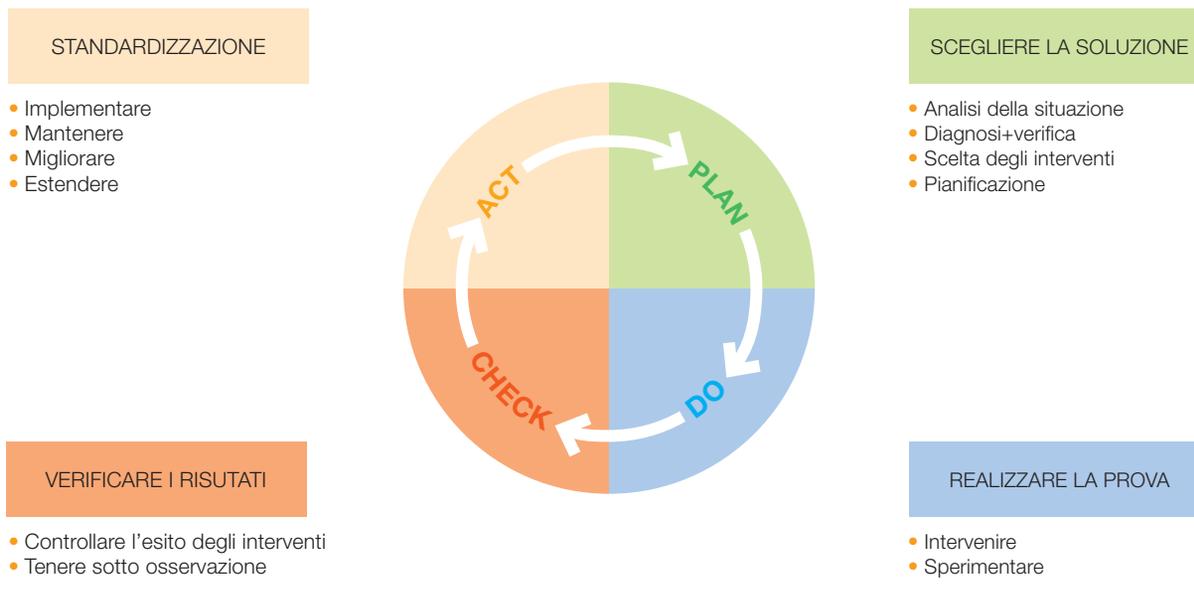
Le aziende per sopravvivere e riconquistare il cliente puntarono sulla gestione della qualità che attraverso interventi organizzativi e il coinvolgimento del personale consente l'innovazione e il miglioramento dei prodotti e dei servizi realizzati. La gestione della qualità è storicamente stata uno strumento strategico per la ripresa dai periodi di crisi e, come tale, è sempre di grande attualità. Per questo si adatta particolarmente alla Pubblica Amministrazione che si trova a gestire i servizi essenziali alla comunità con una disponibilità sempre più contenuta di risorse.

La gestione della qualità fornisce indicazioni per consolidare una prospettiva di lavoro delle organizzazioni tesa al miglioramento continuo e fondata sull'auto-valutazione, e cioè sulla capacità dell'organizzazione di indagare i propri risultati e i processi che li producono alla ricerca dei punti di forza e delle aree di criticità su cui intervenire.

Attraverso una serie di lezioni tenute al JUSE (Unione degli Scienziati ed Ingegneri del Giappone), Deming persuase i giapponesi a "portare il cliente dentro l'organizzazione", a creare uno stretto legame tra le organizzazioni ed i propri fornitori affinché entrambi collaborino per assicurare un miglioramento continuo.

Deming ha messo in evidenza che «un orientamento costante al miglioramento dei prodotti e dei servizi» è una necessità imperativa; esso permette, infatti, di aumentare la produttività, ridurre i costi, ampliare i mercati, avere migliori ritorni sugli investimenti.

Il metodo per l'attuazione del miglioramento, noto col nome di PDCA (Plan-Do-Check-Act) e presentato di norma sotto forma di ruota per sottolineare la continuità che il fenomeno deve avere, si è diffuso in tutto il mondo ed è entrato a far parte delle norme organizzative di uso universale.



Contemporaneamente a Deming, Joseph M. Juran (nato nel 1904, anch'egli formatosi sulle tecniche statistiche e recatosi in Giappone nel 1954) presentò un nuovo approccio che ebbe notevole influenza.

La qualità è responsabilità del management, sostenne Juran, «in qualsiasi organizzazione almeno l'85% degli insuccessi è addebitabile a sistemi controllati dalla direzione... il management e solo il management può essere responsabile di migliorare il rendimento delle organizzazioni».

Ciò non è in contrasto con l'insegnamento di Deming, ma Juran cercò di fare della qualità una disciplina di management, insegnando che il controllo della qualità è analogo al controllo finanziario, che la programmazione della qualità è analoga alla programmazione finanziaria, che i miglioramenti della qualità sono analoghi alle riduzioni dei costi.

Juran insiste su quello che lui chiama «orientamento per progetti» nel miglioramento della qualità: i problemi devono essere identificati e si devono fare programmi per la loro soluzione.

Negli stessi anni Arnauld V. Feigenbaum,, nato nel 1920 e impiegato alla General Electric, specialista in management per la qualità, dopo aver verificato i suoi metodi in vari settori della sua azienda, scrisse il libro “TOTAL QUALITY CONTROL”, destinato a suscitare scalpore e successivamente entusiasmo in tutto il mondo organizzativo.

Feigenbaum è stato il primo autore ad usare l’espressione «controllo totale della qualità»: il suo metodo tende a coinvolgere ogni settore della società in uno sforzo sistematico rivolto alla qualità, con il marketing che va alla ricerca delle necessità del cliente, e di ciò che è disposto a pagare, con l’engineering che progetta di conseguenza e con la produzione che cerca di ottenere le specifiche assegnate.

Per incamminarsi in maniera rivoluzionaria sulla strada del miglioramento occorre che il miglioramento diventi un dovere, una parte del lavoro quotidiano, scritto nel mansionario di ognuno.

Joseph M. Juran

Feigenbaum diede anche origine al concetto di “costi della qualità”: gli insuccessi dei prodotti e dei processi (comprendendo anche i costi di rilavorazione e assistenza post-vendita), gli accertamenti di qualità (come i collaudi), la prevenzione dei problemi (compreso l’addestramento del personale).

Perseguire l’eccellenza, profondo riconoscimento che ciò che si sta facendo è giusto, è la motivazione più forte in ogni organizzazione.

Arnauld V. Feigenbaum

Deming, Juran e Feigenbaum sono gli esperti riconosciuti in ambito accademico. Philip B. Crosby ha ottenuto invece la celebrità presso il grande pubblico grazie ad un atteggiamento rivoluzionario verso la Qualità Totale espresso in una serie di volumi, in particolare in “QUALITY IS FREE” (la qualità non costa) del 1978.

Nato nel 1926 e formatosi come tecnico di affidabilità, egli fu presto in disaccordo con l'orientamento alla qualità allora in uso nella sua azienda: secondo lui il management deve capire che si possono ottenere prodotti privi di guasti e che non si rompano nel tempo; per questo la qualità dovrebbe essere inclusa negli obiettivi chiave assicurando che il personale riceva il necessario addestramento.

Il suo insegnamento è riassumibile in alcuni punti chiave:

La qualità è definita come conformità ai requisiti che dovrebbero essere sempre chiaramente definiti.

- Il sistema della qualità implica la prevenzione.
- La misura della non qualità è ciò che viene a costare la gestione della non conformità.
- Il livello soddisfacente è “zero difetti”.
- L'aspetto economico oneroso della qualità in realtà non esiste: è sempre meno costoso fare le cose bene fin dall'inizio.

L'insegnamento di questi antesignani, soprattutto quello dei primi tre, fu poi continuato e migliorato negli anni da numerosi esperti giapponesi.

Tra essi il più illustre è certamente Kaoru Ishikawa. Nato nel 1915, riprese l'approccio alla qualità attuato con metodi statistici (tipico di Deming e Feigenbaum), ma ne modificò radicalmente gli strumenti, sostituendo quelli troppo complicati proposti dagli studiosi americani con altre metodologie.

I “Sette Strumenti” di Ishikawa inglobano parecchie idee insegnate dai suoi predecessori, ma le riducono a tecniche così semplici che il personale può facilmente apprenderele, usarle nel lavoro quotidiano e insegnarle ai propri compagni.

La nostra ricerca delle origini della qualità finisce qui perché i principi guida e i metodi enunciati dai “maestri” citati sono ancora attualissimi. Naturalmente sono stati studiati ulteriori modelli, ma i concetti fondamentali non sono cambiati.

Le idee ci sono tutte, ma, come si dice, hanno bisogno di “gambe per camminare”, insomma del lavoro e dell'impegno delle persone.

Come si è visto un aspetto fondamentale nella ricerca della qualità è l'analisi e, a questo proposito, possiamo risalire ancora più indietro nel tempo e trovare un altro grande maestro il quale ha formulato quattro precetti generali:

- regola dell'evidenza: non accettare mai niente per vero che non sia assolutamente chiaro e indiscutibile.
- regola dell'analisi: suggerisce di dividere ogni problema nelle sue parti elementari, cioè di scioglierlo in problemi via via più semplici, fino a giungere ad un problema la cui soluzione sia a portata di mano cioè evidente.

- regola della sintesi: afferma la necessità di disporre i propri pensieri in ordine da una minore ad una maggiore complessità; si tratta del procedimento opposto al precedente.
- regola dell'enumerazione: fare in ogni caso delle enumerazioni così complete, e delle sintesi così generali, da poter essere sicuro di non aver tralasciato nulla.

Si tratta del Discorso sul metodo di Cartesio pubblicato nel 1637.

Cartesio ha anche scritto: "Ogni problema che ho risolto è diventato una regola che in seguito è servita a risolvere altri problemi.", il concetto base della ruota di Deming.

La soddisfazione del cliente

La soddisfazione del cliente è l'obiettivo primario delle organizzazioni. Un'azienda che non fosse in grado di ottenerla e mantenerla nel tempo, sarebbe destinata a sparire dal mercato. È ben noto che la crisi di un'azienda non è solo un fatto economico, ma sociale in quanto, per esempio, incide sulla vita delle persone che vi operano e sui fornitori che, a loro volta, possono trovarsi in difficoltà.

Nel caso della Pubblica Amministrazione la mancata soddisfazione delle esigenze dei cittadini ha conseguenze anche molto più gravi rispetto al settore privato perché mina la fiducia nelle istituzioni, indebolisce il senso civico e, dunque, la società nel suo insieme.

La soddisfazione del cliente è da un lato il motore dell'attività dell'organizzazione e dall'altro l'obiettivo di tutti i processi.

Le norme di qualità chiedono alle organizzazioni di misurare la soddisfazione dei clienti e, in generale, di raccogliere informazioni attraverso gli enti che sono a contatto con il cliente.

Ma qual è la differenza tra sviluppare un'elevata qualità e creare la soddisfazione del cliente?

La qualità del prodotto o del servizio è un fatto sostanzialmente interno se riguarda le persone e i processi interni e considera i clienti come elementi esterni, non come attori chiave dell'attività aziendale.

Una politica di soddisfazione del cliente deve invece porlo al centro della strategia, come arbitro indiscusso del livello di qualità raggiunto dall'organizzazione.

Si passa dunque dalla qualità prodotta alla qualità percepita per cui sono fattori determinanti l'aspetto umano e i contatti personali.

I clienti giudicano il prodotto o il servizio che ricevono attraverso una serie di fattori:

- ASPETTI TANGIBILI: aspetto del prodotto o delle strutture dove si eroga il servizio, delle attrezzature, del personale;
- ORGANIZZAZIONE: percezione di una chiara definizione delle responsabilità nella struttura;
- COMPETENZA: valutazione delle abilità e delle conoscenze necessarie a prestare il servizio richiesto in modo affidabile, preciso e con un adeguato livello di autonomia;
- CREDIBILITÀ: valutazione delle capacità organizzative, dell'autorevolezza e della professionalità;
- COMPrensione DEL CLIENTE: conoscenza del cliente e delle sue esigenze; capacità di ascolto;
- ACCESSIBILITÀ: facilità di contatto con gli uffici e con il personale;
- CAPACITÀ DI RISPOSTA: capacità di assistere il cliente e di rispondere alle sue richieste;
- CORTESIA: rispetto, gentilezza, considerazione e cordialità da parte del personale;
- COMUNICAZIONE: informazione al cliente con uso di strumenti adeguati e di un linguaggio efficace.

I metodi per la verifica della soddisfazione dei clienti sono molteplici. Possono essere utilizzati dei dati interni, si possono predisporre questionari o fare interviste. Normalmente si procede con un campionamento che, naturalmente, deve essere significativo.

È fondamentale pianificare la verifica della soddisfazione del cliente attraverso:

- Definizione degli obiettivi;
- Individuazione dei prodotti/servizi interessati;
- Individuazione della tipologia di utenti;
- Scelta della modalità di indagine (questionario/intervista, tutti gli utenti/campione);
- Scelta dell'estensione del campione;
- Individuazione del gruppo di lavoro;
- Pianificazione di fasi, risultati attesi, responsabilità, tempi;

La prima fase deve essere la raccolta dei dati relativi a:

- tipologia di prodotto o di servizi erogati;
- procedure di lavoro, strumenti e tecnologie utilizzate, sedi, metodologie e mezzi di comunicazione rivolti ai clienti;
- tipologia di utenti e servizi da essi richiesti;
- precedenti verifiche della soddisfazione del cliente.

Al fine di conoscere l'ambito dell'analisi è fondamentale l'osservazione diretta delle modalità con cui si eroga il servizio (dalle fasi di iniziali di presentazione, all'accoglienza e fino al congedo degli utenti), degli aspetti logistici, del comportamento del personale e degli utenti.

L'indagine non si esaurisce nel sapere ma si completa sulla riflessione inevitabile del cosa fare definendo piani di miglioramento e controllando l'andamento dei risultati ottenuti.

La gestione per processi

La gestione delle organizzazioni come insieme concatenato di processi è sempre stato considerato il principio fondamentale dagli autori della teoria per la qualità.

La norma ISO 9001 prevede:

“l’applicazione di un sistema di processi nell’ambito di un’organizzazione unitamente all’identificazione e alle interazioni di questi processi e alla loro gestione è chiamata approccio per processi”.

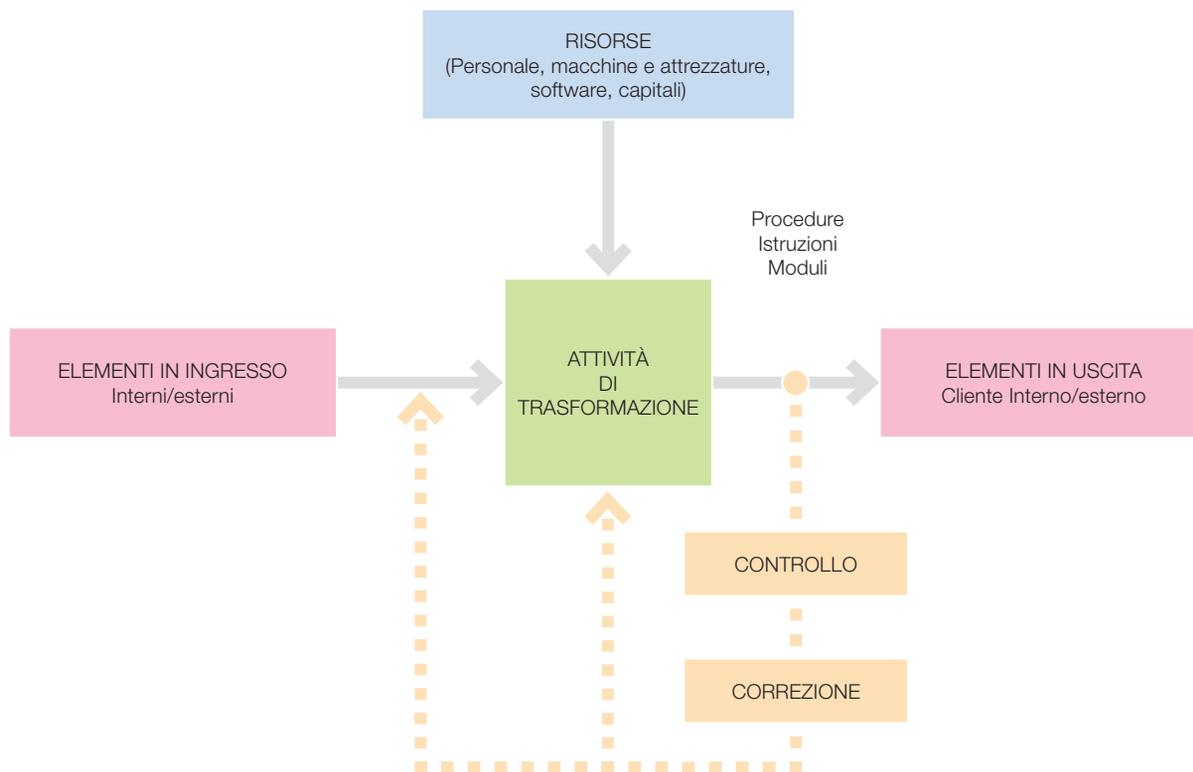
Nel seguito della norma si precisa che tutti i processi devono essere pianificati, e che la pianificazione implica:

- la chiara definizione degli obiettivi da ottenere e dei loro requisiti;
- la definizione di una sequenza operativa di attività per ottenere gli obiettivi;
- l’identificazione di adeguate operazioni di controllo lungo il processo;
- la registrazione dei dati di controllo del processo.

Un processo può essere definito come un insieme di attività, che utilizzano risorse e che sono gestite per consentire la trasformazione di elementi in ingresso in elementi in uscita.

È una sequenza concatenata di attività. Spesso l’elemento in uscita da un processo costituisce l’elemento in ingresso per un processo successivo.

In particolare, la relazione sussistente fra approccio per processi e miglioramento continuo, sintetizzata nel ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), è riconducibile ai meccanismi basati sul concetto di retroazione (feedback). Nell’ambito del sistema di gestione per la qualità il ciclo PDCA rappresenta un ciclo dinamico che può essere applicato sia al singolo processo sia alla rete di processi in quanto tale, intesa quale sistema.



La norma precisa anche che i processi dovrebbero essere valutati in termini di valore aggiunto con l'obiettivo di conseguire migliori prestazioni e maggior efficacia.

Ogni attività intrapresa in un'organizzazione dovrebbe aggiungere valore al prodotto/servizio (partendo dall'identificazione dei bisogni del cliente, attraverso la progettazione e lo sviluppo del prodotto fino alla consegna al cliente).

Tuttavia esistono attività che non aggiungono valore di per se stesse, ma che sono "catalizzatrici del valore aggiunto", cioè sono essenziali alla creazione del valore perché attivano o influenzano o favoriscono altre attività creatrici di valore, permettendo loro di realizzarsi.

Se invece un'attività, o un processo, non aggiunge valore al prodotto/servizio, e non è neanche catalizzatrice di valore, non ha ragione di esistere nell'organizzazione, e deve essere eliminata per risparmiare risorse e velocizzare il tempo del processo.

Operare per processi significa quindi evidenziare il flusso delle principali attività e le loro interazioni, individuare i dati in ingresso, curare la loro trasformazione in dati di uscita e assicurare che i processi forniscano un adeguato valore aggiunto.

Il concetto di valore, introdotto da Lawrence D. Miles nel 1947 nel libro "L'ANALISI DEL VALORE", è qui portato a compimento: un processo è tanto migliore quanto più, a parità di costi, ottiene un aumento del valore percepito dal cliente, che è il vero metro di giudizio della validità dei processi.

L'enfasi posta dagli autori e dalle norme sull'approccio per processi può a prima vista apparire esagerata.

Per comprenderne le ragioni occorre tener conto della tendenza, tipica del sistema gerarchico-funzionale caratteristico del periodo precedente, a frazionare l'organizzazione in nuclei specialistici, allo scopo di favorire la specializzazione. Questi nuclei sviluppano una naturale tendenza a rinchiudersi e ad arroccarsi sulle proprie esigenze rendendo difficile il flusso delle informazioni e dei prodotti.

Nella struttura tayloristica gli specialisti, siano essi direzioni, servizi, uffici o persone singole, utilizzano a volte la loro specializzazione per acquisire autonomia e rendono in questo modo difficile il contatto con le altre funzioni.

Il cambiamento organizzativo in questi casi è difficile perché si scontra con gli "interessi personali" dei singoli membri; a questo punto per cambiare è necessario richiamarsi ad un principio di ordine superiore, ad una filosofia in nome della quale si possano "abbattere le mura" che impediscono il libero passaggio delle idee.

Di qui l'assunto dell'approccio per processi come principio fondamentale di partenza per la costruzione delle regole.

Il miglioramento continuo

Il concetto di miglioramento continuo è senz'altro l'aspetto più innovativo della teoria per la qualità.

Le novità presentate inizialmente da Deming non furono né innovazioni di principio, dal momento che l'esigenza di migliorare l'impresa era un concetto ampiamente diffuso fin dall'800, né di metodo, considerato

che l'analisi del lavoro anche nota come studio dei tempi e dei metodi con riferimento al lavoro manuale, era comunemente praticata da tutte le aziende manifatturiere nel corso del '900.

La sua intuizione fu di applicare la logica comunemente usata per migliorare una singola operazione (suddividerla in fasi, analizzare criticamente ogni fase, elaborare possibili alternative, sperimentarle e ricomporre l'operazione) a tutte le attività e a tutti i processi organizzativi, anche a quelli non collegati ad attività produttive.

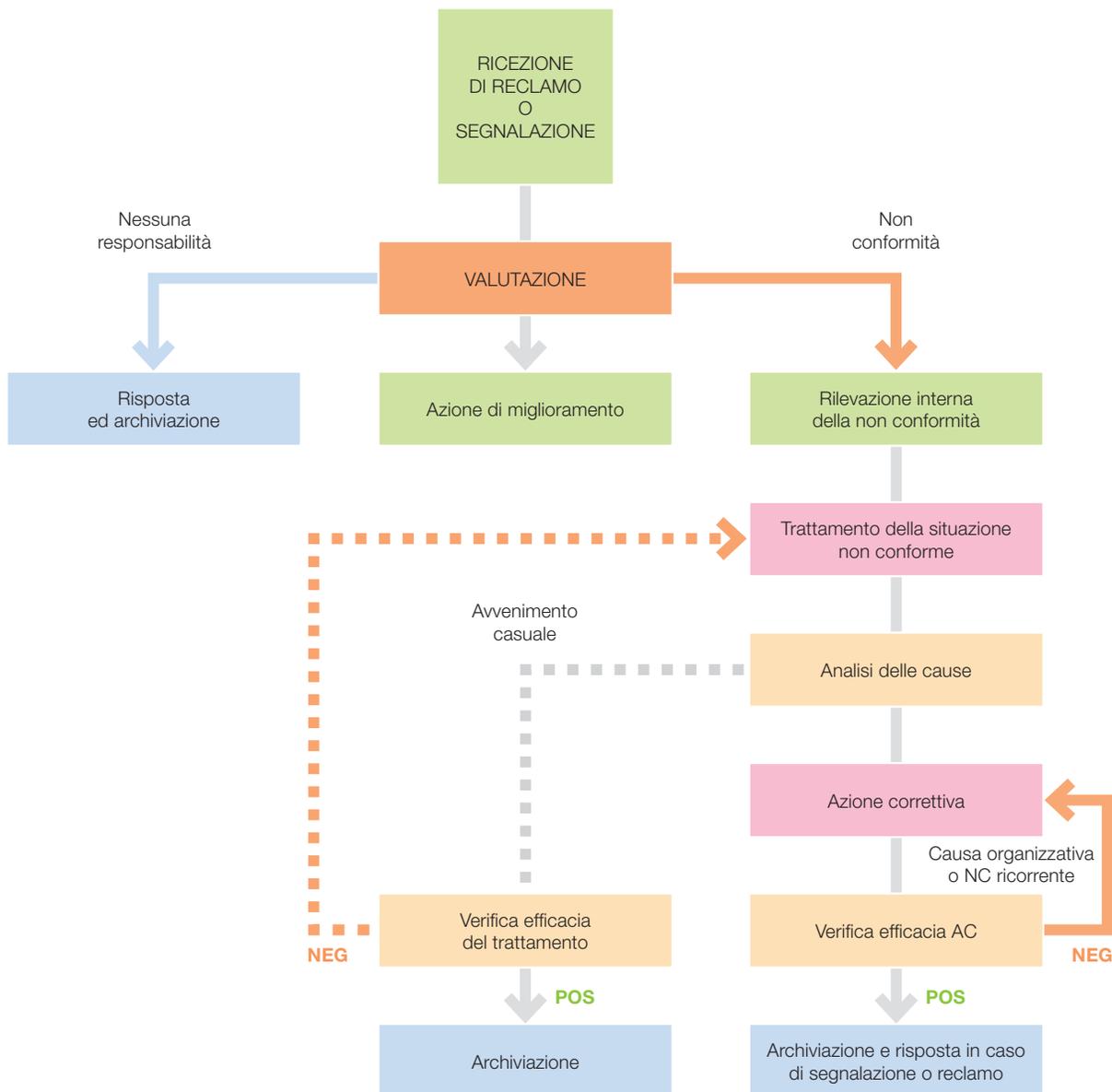
Inoltre egli fissò come obiettivo primario di tutto il lavoro di miglioramento la qualità del prodotto, che in una struttura di processi concatenati può essere ottenuta solo migliorando l'efficienza di tutti i processi, dalla comprensione delle esigenze del cliente fino alla consegna del prodotto.

Per migliorare i processi occorre pianificarli, raccogliere una serie adeguata di dati significativi, analizzarli e trarre dall'analisi utili indicazioni circa le azioni da intraprendere.

Questo allo scopo non solo di migliorare il processo vero e proprio, ma anche per rendere più efficiente la sua pianificazione ovvero la definizione degli obiettivi, la sequenza operativa, l'ottenimento dei dati di controllo e il modo di analizzare questi dati.

Questo riesame sistematico e continuo del sistema (audit) applicato a tutte le attività, e indirizzato alla qualità costituisce la novità rivoluzionaria di Deming.

Lo schema che segue (tratto dalla norma ISO 9001) rappresenta le connessioni tra la visione per processi, il miglioramento continuo e la soddisfazione del cliente e sottolinea come gli obiettivi dell'organizzazione si realizzino attraverso una sequenza logica di attività che coinvolgono in modo vario la struttura e infine come anche il miglioramento continuo del sistema si possa a sua volta leggere come una sequenza di attività concatenate, ossia come un processo.



La certificazione nella Pubblica Amministrazione

L'importanza di adottare soluzioni in grado di fornire agli utenti garanzia di servizi di qualità è stata sancita da numerosi interventi normativi che negli anni il Dipartimento della Funzione Pubblica ha promosso, a partire dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri del gennaio 1994 sulle "Carte dei Servizi" sino alla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del dicembre 2006 "**Per una Pubblica Amministrazione di Qualità**".

Attualmente sono molteplici gli strumenti a disposizione delle amministrazioni pubbliche: gli standard ISO 9000, il modello EFQM, i diversi sistemi di accreditamento – particolarmente diffusi nel settore sanitario –, la Carta dei Servizi, la *Balance scorecard*, il *Benchmarking*. Inoltre, nelle azioni volte a migliorare la qualità dei servizi le amministrazioni oggi possono sfruttare anche il potenziale insito nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), il cui utilizzo progressivo consente il miglioramento e la semplificazione dei processi di servizio, l'interconnessione tra diversi uffici e l'interattività con i destinatari dei servizi e i portatori di interesse.

"Il miglioramento delle prestazioni delle amministrazioni pubbliche è al centro dell'azione di modernizzazione. La qualità delle prestazioni rese agli utenti dipende dalla capacità delle amministrazioni pubbliche di perseguire il miglioramento continuo. Da un lato, ciò richiede l'ottimizzazione costante dell'utilizzo delle risorse disponibili e dei processi di produzione ed erogazione dei servizi. Dall'altro lato, le amministrazioni devono innovare sia i processi che i servizi finali e le politiche in coerenza con il modificarsi dei bisogni da soddisfare interpretando in modo strategico e anticipatorio la propria missione istituzionale. A questo scopo ciascuna amministrazione deve saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

Per sostenere le pratiche di autovalutazione e miglioramento continuo negli anni, sin dal 2000, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha attuato iniziative articolate e diversificate nei seguenti ambiti:

- **Customer Satisfaction Management**;
- **Benchmarking** (imparare dai migliori);
- **Trasparenza e responsabilità** nei confronti dei propri interlocutori, in modo particolare quando si parla di rendicontazione dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni;
- La **partecipazione dei cittadini e dei portatori di interesse** alle attività proprie delle amministrazioni pubbliche per riqualificare i rapporti con le Istituzioni.

Il Consiglio Regionale del Piemonte e la certificazione di qualità

Nel 2003 il Consiglio regionale del Piemonte ha scelto di confrontarsi con la politica della qualità.

L'allora Ufficio di Presidenza e lo staff dei Direttori decisero di sperimentare questo metodo su alcuni Settori incardinati nelle Direzioni del Consiglio Regionale.

L'esperienza è stata positiva e nel 2005 la gestione della qualità è stata estesa al Corecom. Nel luglio 2006 il Corecom Piemonte ha ottenuto la certificazione ISO 9001, poi confermata negli anni successivi.

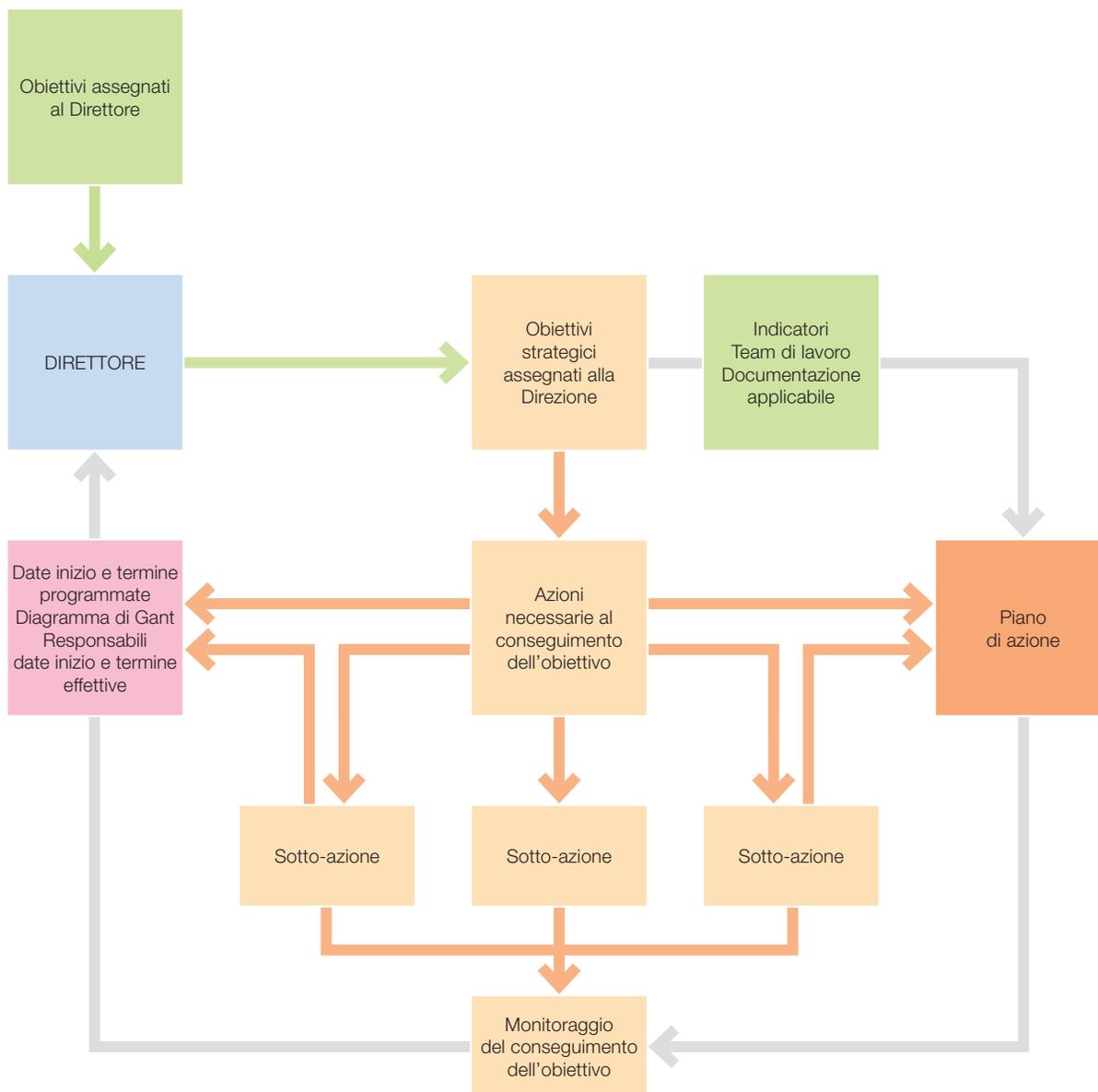
Dal 2008 il nuovo dirigente del Settore Corecom ha dato un nuovo impulso al sistema di gestione della qualità utilizzato per migliorare in modo sistematico le attività e il servizio. Gli strumenti utilizzati sono stati particolarmente incisivi per la gestione delle conciliazioni, processo che per numero di istanze e complessità di gestione ha presentato nel corso degli anni aspetti critici da risolvere. Occorre, tuttavia, sottolineare come i benefici che ne sono dipesi abbiano riguardato tutte le attività che la struttura gestisce.

Il processo direzionale presso il Consiglio Regionale del Piemonte

Il sistema di gestione per la qualità del Consiglio regionale ha come elementi fondamentali di gestione:

- il **Programma Operativo Regionale** (PORE), uno strumento per la gestione dei progetti connessi agli obiettivi strategici delle Direzioni;
- il **Piano di lavoro**, metodologia di pianificazione e controllo delle attività delle Direzioni, dei Settori e del Personale.

Il diagramma a blocchi che segue illustra lo schema attraverso il quale ciascuna Direzione determina il *Piano d'azione* fissando gli obiettivi strategici e traducendoli in azioni e sottoazioni.



Il *Piano d'azione* include le attività di monitoraggio del conseguimento dell'obiettivo.

Ad ogni obiettivo corrisponde inoltre:

- il **gruppo di lavoro** per cui si definisce il livello di interessamento all'obiettivo in termini di percentuale del tempo totale di lavoro di ciascun componente;
- la **documentazione applicabile**;
- gli **indicatori associati all'obiettivo**;
- un **diagramma di Gantt** con la rappresentazione grafica delle azioni e delle sotto-azioni ed i relativi tempi di realizzazione.

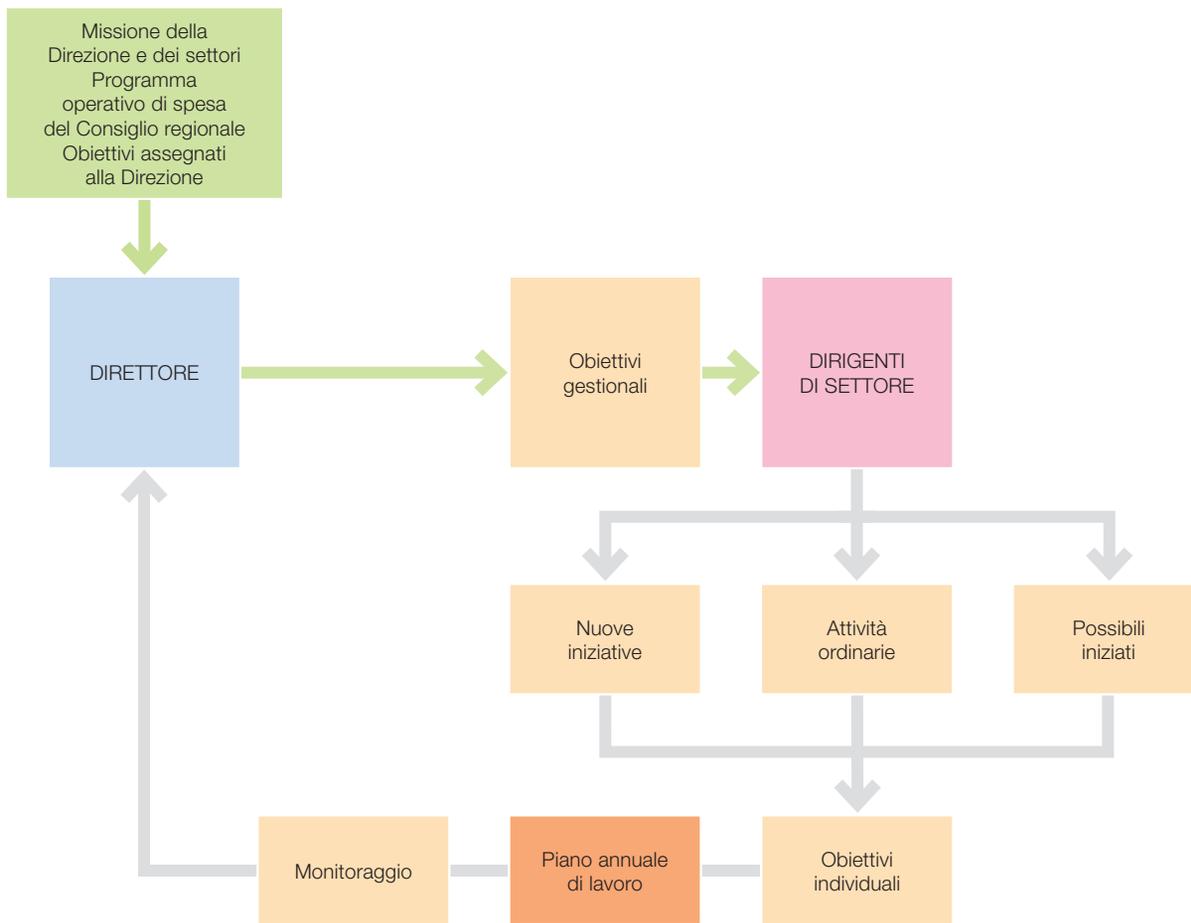
La definizione del *Piano di lavoro* avviene sulla base dei seguenti elementi:

- le **risorse finanziarie** approvate dall'Ufficio di Presidenza;
- gli **obiettivi strategici** della Direzione definiti nel **Programma Operativo Regionale**;
- gli **obiettivi gestionali di Settore** che possono essere trasversali e, dunque, collegati agli obiettivi strategici della Direzione, o specifici per il Settore;
- le **attività di gestione ordinaria** dei Settori che con le attività dello Staff di Direzione costituiscono l'intero corpo delle attività della Direzione;
- le **attività dello staff di Direzione**.

I Dirigenti di Settore definiscono per ogni attività il gruppo di lavoro, i carichi di lavoro ed i ruoli per i singoli.

Il diagramma a blocchi che segue illustra lo schema attraverso il quale la Direzione fissa gli obiettivi e li traduce in attività per i diversi Settori ed attività dell'organizzazione.

OBIETTIVI GESTIONALI DELLA DIREZIONE



Il sistema di gestione per la qualità del Corecom Piemonte

Il Corecom Piemonte per adempiere alla sua funzione istituzionale ha stabilito, documentato e attuato un Sistema di gestione per la qualità in accordo con i requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008.

Per attuare questo sistema organizzativo, il Corecom Piemonte ha:

- definito la struttura organizzativa e le diverse responsabilità;
- identificato i processi gestionali ed operativi;
- stabilito la sequenza e le interazioni dei processi per garantire il conseguimento degli obiettivi prestabiliti e la soddisfazione dei propri clienti;
- stabilito criteri e metodi capaci di assicurare il controllo dei processi;

