

Newsletter Vitamina Q

Proposta relativa al I numero

Qualità' Modena

Polizia Municipale

Paletta certificata

La Polizia Municipale di Modena, primo capoluogo di provincia in Italia, ha ottenuto nell'aprile 2004 la Certificazione di Qualità secondo le norme ISO9001. Un percorso che ha permesso alla nostra Polizia di introdurre il Sistema Qualità e lavorare nell'ottica del miglioramento continuo. L'obiettivo? Offrire ai cittadini un servizio sempre più soddisfacente e funzionale, capace di rispondere in modo adeguato alle esigenze della città. E in questa direzione la Polizia ha cercato di capire cosa la città e l'Amministrazione si aspetta dall'operatore di Polizia Municipale. Ha promosso Indagini di Customer Satisfaction per valutare il livello di qualità percepito dai cittadini e capire i bisogni non ancora soddisfatti. Ha rielaborato la Carta dei Servizi per far conoscere i servizi offerti, le opportunità e gli standard garantiti dalla Polizia nell'ottica di una nuova politica per la qualità. Non da ultimo ha creato il Contact Center, uno sportello di accoglienza a trecento sessanta gradi per la città.

In occasione della prevista ricertificazione (aprile 2007) si è pensato di fare un passo indietro, per vedere insieme quali possono essere "le conseguenze" di un percorso per la qualità, in termini di risultati raggiunti e di lavoro svolto.

ALL'INTERNO anche

Intervista al Comandante Leonelli

Il personale della PM dice che

Chi è il "Vigile Urbano"?

I cittadini pensano che...

Contatto cliente polizia

PERCHE' VITAMINA Q.

Vitamina Q è lo strumento pensato per dare forza ed energia alla "Qualità" che già caratterizza il nostro Ente, presentando i tanti percorsi e strumenti sviluppati nei diversi Settori. Promuovendo le pratiche già sviluppate, Vitamina Q si propone anche come strumento per portare nuove idee e nuovi stimoli, incoraggiando la realizzazione di progetti e strumenti chiusi magari in qualche cassetto di scrivania.

Il primo numero di Vitamina Q esce come numero monografico sulla Polizia Municipale, ma nel 2007, Vitamina Q sarà unificato con l'altro periodico sulla Qualità, *Pillole di Qualità*, per portare nuovi punti di vista e approfondimenti sul tema della qualità e del miglioramento continuo, presentando contemporaneamente le esperienze realizzate in Comune in tema di soddisfazione dei cittadini, innovazioni delle modalità di lavoro e coinvolgimento del personale. In altre parole per parlare di Qualità, teorica e pratica.

“La Qualità sarà sempre più un elemento imprescindibile del nostro lavoro”

INTERVISTA AL COMANDANTE FABIO LEONELLI

Perché un percorso di certificazione all'interno della Polizia Municipale, un corpo che per definizione è un organismo fortemente regolato e strutturato da norme e procedure?

L'idea fu lanciata nel 2003 dall'allora Assessore alla Polizia Municipale, Nerino Gallerani, con l'intento di avviare un percorso che mettesse in evidenza il tema della qualità del servizio. Il percorso era già stato avviato nel Servizio Traffico e sembrò utile provare ad introdurlo anche in un'organizzazione come il Corpo di Polizia Municipale, già ben strutturato dal punto di vista delle relazioni organizzative e caratterizzato da una forte regolamentazione, dipendente soprattutto dal fatto che si tratta di un organo di polizia, chiamato per legge a controllare il rispetto delle norme. La forte strutturazione ha peraltro avuto aspetti vantaggiosi nella realizzazione del percorso.

Quali i principali risultati ottenuti attraverso il percorso?

In primo luogo, certamente il mettere a fuoco la necessità di rispondere del nostro lavoro ai nostri "clienti". Il secondo, la presa di coscienza che i clienti (o utenti) non si identificano esclusivamente con i cittadini, ma sono soprattutto i cosiddetti *stakeholder* (o portatori di interesse) rispetto al nostro lavoro. Il terzo punto - ma su questo eravamo già ben attrezzati - la necessità di organizzare il nostro lavoro sulla base di procedure chiare e condivise.

Chi sono stati i principali protagonisti del percorso?

A diversi livelli e con diversi ruoli, tutti gli appartenenti al Corpo sono stati protagonisti del percorso. Innanzi tutto c'è stato un forte coinvolgimento della dirigenza e dei funzionari, attraverso la costituzione di un Comitato di Direzione nel quale vengono esaminate e decise tutte le questioni aventi rilevanza strategica. Poi, sono stati coinvolti tutti i quadri intermedi (Ispettori) e tutto il personale di PM, attraverso riunioni informative e di "ascolto" e la realizzazione di un'indagine interna per raccogliere ogni indicazione utile. Da ultimo (ma non ultimo) i cittadini - che annualmente vengono interpellati tramite un'indagine specifica, dalla quale emergono i trend e le informazioni più utili ad orientare non solo il lavoro della PM, ma anche ad affinare il rapporto con la cittadinanza medesima. Non a caso lo sviluppo del Contact Center della PM ha trovato conferma dalle necessità emerse dalle indagini compiute.

Quali le difficoltà incontrate nel realizzare il sistema per la qualità?

Soprattutto la necessità di rovesciare la prospettiva di partecipazione all'attività del Corpo da parte degli operatori di PM, poco abituati a contribuire direttamente ed in

modo formale alla partecipazione ed alle scelte per quanto riguarda il lavoro. La struttura formale del Corpo, necessariamente organizzata in forma gerarchica, poco si presta, anche dal punto di vista psicologico, alla partecipazione degli operatori alla formazione delle scelte. Ancora c'è molto da fare, ma già alcuni passi si stanno muovendo, ad esempio nel campo della formazione.

Ed oggi? Quali sono le prospettive?

La qualità sarà sempre di più un elemento imprescindibile del nostro lavoro, in quanto legata alla soddisfazione complessiva dei nostri diversi "clienti/ utenti". Da questo punto di vista, occorre lavorare ancora sugli strumenti di misurazione della qualità, senza dimenticare gli aspetti connessi all'equilibrio complessivo tra le risorse disponibili ed il risultato dell'attività svolta, sapendo che l'efficacia complessiva è legata a filo doppio alla efficienza ed alla economicità della nostra organizzazione. D'altro canto, sarà anche utile, in prospettiva, studiare e verificare l'utilizzo di altri strumenti e metodologie innovative, inerenti la qualità.

Il percorso secondo i consulenti

Realizzare un progetto di certificazione di Qualità in un Servizio di Polizia Municipale, significa confrontarsi con una cultura organizzativa particolare: una cultura per certi aspetti "vicina" ad alcuni modelli tipici dei Sistemi Qualità (la presenza di norme e standard), ma per altri tendenzialmente restia ai cambiamenti, piuttosto autoreferenziale e non sempre sensibile ai valori dell'efficienza e dell'efficacia.

Prima di tutto, il Sistema Qualità per la PM si è proposto di identificare le aspettative dei diversi interlocutori: dalle richieste del Sindaco che devono essere tradotte in obiettivi e piani di lavoro ai bisogni dei cittadini coinvolti attraverso incontri e indagini sul territorio. L'identificazione dei principali processi di lavoro e la definizione dei risultati attesi si è sviluppata partendo anche da questi elementi.

Altro elemento caratterizzante il percorso è stata la raccolta sistematica di dati e indicatori. Con un duplice obiettivo: da un lato monitorare il livello di qualità erogata attraverso il servizio diretto al cittadino, dall'altro verificare l'efficienza dell'organizzazione, attraverso indicatori gestionali necessari per controllare l'andamento delle attività.

Inoltre, grande importanza ha avuto l'attenzione posta sugli operatori, risorse fondamentali per sviluppare attività efficaci ed efficienti. L'analisi delle competenze necessarie per erogare specifici servizi ha migliorato la consapevolezza del Servizio in merito alle attività svolte da ciascun dipendente e alle risorse disponibili.

La chiave del successo del percorso è stata proprio la volontà di coinvolgere tutta la struttura nelle diverse fasi, rendendo le persone artefici del proprio cambiamento. In questo modo si è

ottenuto un duplice effetto: accreditare le attività proposte e renderle concretamente applicabili, perché conosciute e condivise da tutti.

Il coinvolgimento degli operatori ha consentito inoltre di integrare i diversi pezzi e strumenti, in un'ottica complessiva di Servizio. I momenti di coinvolgimento sono stati tanti: dagli incontri formativi durante tutto il progetto ai gruppi di lavoro tematici (la stesura delle procedure e dei documenti di sistema, l'aggiornamento e la ridefinizione della Carta dei Servizi). Attraverso la partecipazione gli operatori hanno potuto inoltre aumentare le proprie competenze. Un esempio: gli audit di sistema dell'ultimo anno sono stati condotti esclusivamente grazie alle risorse interne, adeguatamente formate e senza la partecipazione dei consulenti.

Ormes Consulting

Il personale della PM dice che...

"L'aspetto più interessante del percorso? Poter conoscere nel dettaglio l'attività delle altre unità operative, capire i nessi che legano un'attività all'altra e vederne la visione d'insieme" spiega Marilena Vincetti, Commissario e Responsabile organizzativo della Polizia Municipale. Marilena Vincetti, coinvolta in primo piano nel percorso, ha seguito passo per passo la definizione e la realizzazione delle diverse fasi. "Gli operatori interni hanno potuto osservare i rispettivi compiti inserendoli in un quadro più ampio di attività e valutandoli in una prospettiva di servizio generale". Inoltre, " attraverso il percorso si è capito quanto sia importante prestare attenzione alle segnalazioni dei cittadini. Per questo sono stati pensati strumenti ad hoc per l'ascolto dei nostri clienti/utenti: dalle schede per i reclami all'introduzione del contact center". Nello specifico, gli operatori di strada hanno acquisito strumenti utili a vivere con minor stress il rapporto con il cittadino. Inoltre - spiega la Vincetti - "la mappatura dei processi e l'introduzione di indicatori permette al Servizio di controllare meglio il lavoro svolto, definendo i compiti e le responsabilità di uffici e persone". Altro aspetto chiave: la necessità di migliorare la comunicazione verso l'esterno: "Per un Servizio come il nostro è strategico far conoscere alla città cosa facciamo, i nostri progetti e i cambiamenti che introduciamo di giorno in giorno. Per questo oggi curiamo nel dettaglio la comunicazione verso la città, attraverso informazioni quasi giornaliere e rapporti diretti con l'ufficio stampa".

Roberta Baraldi, Ispettore di PM responsabile per la gestione del personale evidenzia invece le ricadute positive sulle attività e sull'organizzazione. "Il percorso di certificazione "obbliga" le persone a rivedere continuamente il proprio lavoro e il processo a cui appartiene, le incoraggia a prestare maggiore attenzione a quello che si sta facendo, valutando l'attività passo dopo passo. Ciò porta ad una maggiore attenzione per come si fanno le cose ma anche per come si potrebbero fare: in altre parole al miglioramento continuo". In questi termini, continua Baraldi, "Il percorso ha anche favorito la semplificazione, la velocizzazione e razionalizzazione delle attività". Ma un percorso come la Certificazione certo non nasconde alcune difficoltà. "Un percorso di Qualità richiede certamente maggiore attenzione e impegno nello svolgere il proprio lavoro. Tuttavia, credo che le principali difficoltà siano derivate dalla fase preparatoria al percorso. Abbiamo partecipato a diversi incontri e corsi di formazione che sembravano non

produrre risultati immediati: in apparenza si toglieva tempo all'attività ordinaria, che tutti consideravano più urgente. Nel lungo periodo, però, si è capita l'importanza dei contenuti e delle riflessioni apprese in quella fase. Oggi considero quella parte la più utile e interessante del percorso, perché ci ha aiutato a modificare il modo in cui guardiamo al lavoro quotidiano: con maggiore attenzione e stimoli a fare e a migliorare le proprie attività”.

Qualità in Manuale

Il Manuale per la Qualità è la bussola di un Sistema per la Qualità basato su un percorso di Certificazione. Anche la Polizia Municipale ha prodotto il suo Manuale ottenendo uno strumento per l'attuazione del Sistema sia in termini politici che operativi.

Essenzialmente il Manuale:

- ☛ Definisce e comunica chiaramente (all'interno e all'esterno del Servizio) la politica per il miglioramento continuo della PM.
- ☛ Definisce l'organizzazione, le modalità operative, le responsabilità, nonché le procedure utili a descrivere l'insieme dei processi e delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività e al raggiungimento degli obiettivi
- ☛ Concretizza il Sistema per la Qualità in obiettivi ed attività.

Il Manuale, raccogliendo e descrivendo i *processi primari* del Servizio (quelli cioè che hanno un impatto diretto sulle strategie dell'organizzazione o sul servizio al cliente) e i *processi di supporto* (quelli cioè che sono di supporto ai processi primari e non hanno un impatto diretto sul cliente/cittadino), consente alla Direzione della PM di monitorare e analizzare continuamente l'andamento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi: in questo modo il Servizio ha a disposizione tutte le informazioni necessarie per il periodico aggiustamento e riadattamento delle attività, in relazione al raggiungimento degli obiettivi, alle caratteristiche del servizio offerto e alle richieste dei cittadini.

Il Manuale raccoglie tutto il know how della PM. Per questo le diverse procedure non rimangono patrimonio esclusivo di poche persone: tutti i membri conoscono cosa e come si fa, oltre a conoscere la fase precedente e quella successiva del proprio lavoro. In questo modo, quindi, favorisce anche una visione d'insieme delle attività svolte dai singoli. Questo nuovo approccio facilita la Direzione nel monitoraggio delle attività. Senza considerare che il Manuale favorisce l'interazione delle attività dei diversi servizi; il quadro chiaro di cosa fa uno e cosa fa l'altro riduce le sovrapposizioni e mette in luce i punti di contatto. Anche il processo di revisione delle attività in funzione dell'aggiornamento dei processi e del miglioramento continuo, favorisce la comunicazione interna alla struttura: la revisione di ciascun processo infatti richiede l'informazione e l'approvazione di tutti i responsabili dell'organizzazione. Al miglioramento della Comunicazione interna, poi ha contribuito anche l'istituzionalizzazione del

Comitato di Direzione: il Comitato, formato dal Comandante e da tutti i Commissari si incontra settimanalmente per scambiarsi informazioni, discutere insieme problemi e soluzioni e presentare il piano delle attività.

Chi è “il Vigile Urbano”?

Tutto è partito da qui: la domanda ha orientato l'intero percorso di certificazione. Capire chi è l'operatore di Polizia Municipale, quali sono i suoi ruoli e compiti, i valori secondo cui agisce, cosa l'Ente e i cittadini si aspettano da lui, è stata la premessa per sviluppare l'analisi sul Servizio e le successive iniziative di miglioramento. Perché chiarire “chi siamo, dove vogliamo andare e cosa si aspettano da noi i nostri principali interlocutori” è la condizione necessaria per qualsiasi percorso di miglioramento.

Il lavoro svolto non è stato semplice. Si è trattato non solo di interpellare la parte tecnica dell'Amministrazione (Dirigenti e Settori Comunali partner della Polizia nello svolgimento delle attività), ma anche la parte politica dell'Ente (dal Sindaco, primo responsabile dell'attività della Polizia Municipale, ai Presidenti di Circoscrizione, i referenti dell'Amministrazione sul territorio comunale), i cittadini (in forme singole e associate, clienti principali del servizio) e diversi rappresentanti istituzionali (dalle Forze dell'Ordine, all'ATCM).

Un'indagine a tutto campo che ha permesso di chiarire i principali obiettivi della PM, indagare lo stato di fatto del Servizio, raccogliendo l'opinione e le aspettative dei suoi primi interlocutori e clienti.

Dal lavoro sono usciti diversi spunti. Si sono individuati i valori guida della Polizia Municipale: lo stretto rapporto con il cittadino, la conoscenza del territorio, l'accessibilità dell'operatore di strada e del Servizio, la funzione del controllo con il valore aggiunto della mediazione sociale, l'aggiornamento delle competenze. Così per i soggetti istituzionali la PM è “la mano d'aiuto dei cittadini e il terminale più diretto dell'Amministrazione”, mentre la gente comune vede nell'operatore “un contatto semplice e franco, perché il vigile è vicino e calato nel territorio, tanto che gli si può parlare anche in dialetto”. In questo modo l'accezione dell'operatore di PM rimane strettamente legata a quella identificata dal vecchio nome della PM: Vigile urbano, colui che vigila sull'urbe, la collettività dentro le mura.

L'indagine poi ha avuto anche una nota divertente. Agli intervistati si è chiesto: “Se la Polizia Municipale fosse un animale?”. Le interpretazioni sono state tante. Un leone a riposo, che tiene sotto controllo, ma non è ostile, piacevole da vedere ma allo stesso tempo autorevole; un buon cane da pastore, che controlla e guida il gregge; il delfino, animale pensante vicino all'uomo; un orso che insegna ai cuccioli a vivere, li controlla e li difende. Fra le immagini proposte poi non sono mancate quelle meno lusinghiere: la PM come una pantera in attesa di scattare per cogliere la preda, o un gatto sornione che multa i dischi orari, corre da una macchina all'altra e vuole diventare un leone che comanda e si impone. Immagini che hanno permesso di capire quali aspetti fossero più da smussare. Con un unico scopo: rendere la PM un organo più disponibile e attento verso il cittadino, capace di assumere al meglio la funzione di mediatore sociale e di tutore della convivenza civile, rispondendo appieno all'evoluzione delle competenze e delle attitudini richieste dalla cittadinanza e dal territorio.

I cittadini

pensano che...

- *la PM interviene generalmente in modo tempestivo*
- *il Vigile è un amico, infonde tranquillità ed è affidabile.*
- *il Vigile lavora per l'educazione, più che per la repressione, ed è interlocutorio.*
- *il Vigile è anche rigido e non sempre presente.*
- *la PM abbia difficoltà nel gestire le crisi del traffico*
- *si dovrebbero poter sbrigare via internet alcune pratiche*
- *I Vigili non sono sempre disponibili ad ascoltare i problemi e le richieste dei cittadini*
- *I Vigili non sempre spiegano adeguatamente al cittadino la ragione delle multe*

si aspettano che...

- *il Vigile Urbano non sia ostile e "nemico" della strada. Il Vigile dovrebbe essere un punto di riferimento per la città, l'emissario del Comune nelle strade e nei quartieri.*
- *il Vigile sia capace di dare risposte o informazioni utili e non per forza essere sempre in grado di risolvere un problema.*
- *nell'intervenire, la PM segua questo ordine di priorità: legalità e sicurezza della città, controllo della viabilità, tutela del consumatore, comunicazione e informazione, concessioni di permessi e autorizzazioni*
- *i Vigili siano disponibili a fornire informazioni.*
- *una maggior presenza dei Vigili nei quartieri, nei parchi e nelle scuole. Si pensa infatti che la visibilità dei Vigili garantisca maggiore sicurezza, favorendo la diminuzione dei piccoli reati e un rapporto più diretto tra cittadino e Comune*

Queste sono alcune fra le principali opinioni ed aspettative raccolte attraverso le Indagini di Customer Satisfaction realizzate in collaborazione con l'Ufficio Ricerche del Gabinetto del Sindaco, a partire dal 2003. Indagini periodiche (annuali o al massimo biennali) per misurare la soddisfazione dei clienti/cittadini per i servizi offerti e anticipare eventuali bisogni ed aspettative sono infatti uno degli strumenti chiave introdotti dalla PM per promuovere il Sistema per la Qualità.

Contatto cliente polizia

Mettere al centro dell'attenzione il cittadino, creando una relazione personalizzata: soddisfare le sue esigenze, migliorare la qualità delle risposte, garantire informazioni più puntuali, pratiche e veloci. Questo è l'obiettivo principale del Contact Center, il servizio di accoglienza al pubblico introdotto in seguito al percorso per la Qualità.

Il Contact Center è il punto dedicato a ricevere il cittadino/cliente: qui si cerca di capire il suo bisogno, fornire le informazioni e i moduli richiesti, individuando l'interlocutore adeguato o consegnando pratiche e documenti.

Un punto di contatto con l'esterno, quindi, ma anche con l'interno, perché il Contact Center opera come centro trasversale di riferimento e smistamento per tutti gli uffici interni che gestiscono le pratiche specialistiche. In questo senso il Contact Center funziona da filtro, razionalizzando e velocizzando il rapporto con l'esterno.

L'esigenza di realizzare il Contact Center nasce dall'analisi realizzata sul Servizio. In particolare si evidenziavano alcuni aspetti critici nella relazione con il cittadino: la mancanza un percorso chiaro per accogliere i cittadini, che spesso si perdevano tra un ufficio e l'altro o erano costretti a lunghe attese per ricevere informazioni o solo per ritirare documenti o moduli. Di fronte a queste difficoltà, lo stesso gruppo di lavoro interno ha proposto la creazione di un servizio ad hoc.

Così nel 2005 nasce il Contact Center. Un front office ed un back office attivi quotidianamente che operano anche come centralino telefonico e regolano l'accesso ai diversi sportelli attraverso ticket numerici.

Ma il lavoro al Contact Center non si improvvisa, soprattutto nel caso della Polizia Municipale. Così gli operatori coinvolti, recuperati internamente ai diversi uffici, hanno seguito specifici corsi di formazione: per imparare i processi di attività in capo alle diverse aeree, conoscere i fattori che contribuiscono alla qualità del servizio, acquisire le tecniche per sviluppare la relazione con il cittadino.

La relazione fra il Contact Center e l'esterno tuttavia non è univoca. Il cittadino può far sentire la sua voce. La PM infatti mette a disposizione una scheda per i reclami e i suggerimenti. In realtà, la PM non ha raccolto molti reclami (solo 30 nel 2006). Più spesso la cittadinanza utilizza le schede per fare richieste alla PM o all'Amministrazione o per lamentarsi di alcune condizioni in città o sulle strade. Sebbene siano stati pochi, i reclami sono stati però molto utili perché hanno fatto emergere alcune problematiche, ad esempio la difficoltà di comprendere alcuni moduli o termini specialistici utilizzati dagli operatori. Così si sono promossi corsi per aiutare gli operatori a semplificare il linguaggio e le informazioni.

Sforzi continui e innovativi quelli del Contact Center, che certamente rappresenta uno dei più significativi risultati del percorso di Qualità, garantendo competenza e disponibilità e

alleggerendo il carico di lavoro dei diversi uffici nel ricevere direttamente o telefonicamente il pubblico.

La Carta dei Servizi

L'attuale Carta dei Servizi, pubblicata nell'aprile 2006, non è la prima elaborata dalla PM. Il Servizio ne aveva già una, ma il percorso di certificazione ha reso necessario aggiornare e adeguare lo strumento alla nuova mission della PM, alla riorganizzazione attuata, alle modificate esigenze della città.

Attraverso la Carta, la PM presenta alla città chi è, come lavora, quali soluzioni offre ai bisogni dei cittadini, gli impegni assunti nel controllare la qualità del servizio erogato e nel monitorare la soddisfazione dei cittadini clienti attraverso indagini periodiche di Customer Satisfaction. Uno strumento utile non solo per i cittadini - che qui trovano una guida chiara e completa dei servizi e la dichiarazione degli impegni della PM in termini di qualità dei servizi erogati, ma anche per la struttura interna. La Carta, infatti, offre una chiave organizzativa utile a tutti gli Uffici della PM e a tutti i Settori dell'Ente, perché descrive l'organizzazione della struttura, le modalità di lavoro, le attività svolte.

La Carta, disponibile sul sito internet della Polizia Municipale e in visione ai cittadini presso il Contact Center è stata distribuita a tutte le Circoscrizioni, le scuole, le associazioni. *"Perché la Carta è un'occasione di presentazione della PM alla città, e contemporaneamente uno strumento funzionale a tutti coloro che possono aver bisogno dei servizi offerti, facilitandone la comprensione e le forme di accesso"* si legge nella Carta dei Servizi. E ancora. *"Il documento presentato vuole corrispondere ad un impegno formalizzato e condiviso con gli operatori di PM, come punto di riferimento all'interno del Corpo, e con la cittadinanza"*

www.comunedimodena.it/poliziamunicipale

Qualità news

La Qualità al Personale

A seguito della riorganizzazione dell'assetto direzionale dell'Ente, avvenuto ad ottobre 2006, l'Ufficio Qualità è entrato a far parte del Settore Personale, Organizzazione e Semplificazione Amministrativa. Le funzioni dell'Ufficio Qualità infatti sono state ricondotte all'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità con l'obiettivo di affermare lo stretto legame fra progetti di qualità e processi organizzativi. Integrando diverse direzioni di lavoro, quindi, l'Ufficio continuerà il lavoro in tale ambito nell'ottica del miglioramento continuo e della promozione di logiche e pratiche della Qualità.