

<p style="text-align: center;">LA SICUREZZA AZIENDALE NEL SISTEMA DI QUALITÀ ISO9000</p>

ING. FRANCO DEL CONTE

Coordinatore del G.d.L. "Sicurezza e Qualità" dell'A.I.PRO.S.

Segretario Generale dell'A.N.I.A.B

All'interno dell'ampio settore dei servizi, quello bancario sembra voler mantenere la non invidiabile posizione di fanalino di coda nell'ambito della certificazione del proprio Sistema Qualità. Si valuta che meno dell'1% del sistema bancario sia effettivamente rimasto coinvolto nell'esigenza di una certificazione, anche parziale, del proprio modo di erogare servizi alla clientela.

Anticipando lo spirito della nuova versione di norme ISO sui sistemi di qualità (VISION2000), anche in un settore così fortemente caratterizzato da individualismi e strategie di nicchia, quale quello della *security* aziendale, con la predisposizione di specifiche linee guida si è voluto fornire un contributo nella realizzazione del circolo virtuoso della qualità, applicando il principio del miglioramento continuo, della ricerca costante della qualità globale (TQM), dell'azione orientata al cliente (customer care).

L'adozione delle linee guida, in sostanza, propone un percorso programmato che, partendo da una semplice autovalutazione del proprio modo di operare per la *security* aziendale, possa proseguire verso la qualificazione, effettuata con verifiche ispettive di parte seconda, per concludersi eventualmente con la certificazione, effettuata con l'intervento di parti terze, per lo più Organismi a ciò accreditati dal SINCERT o equipollenti.

Il documento, che nelle prossime settimane sarà licenziato dall'A.I.PRO.S., risulta così strutturato:

- linee guida per l'applicazione volontaria delle ISO9000 nei sistemi di gestione della *security* aziendale, con alcuni orientamenti applicativi contenuti nella nuova edizione delle ISO9000/2000 (Vision2000) che sostituiranno le attuali ISO9000/94; tipicamente, matrici di autovalutazione (monitoraggio, misurazione e *reporting* delle attività);
- i 20 capitoli della norma calati in un contesto di *risk management* aziendale, in cui trova spazio una parte esemplificativa di quanto operativamente applicabile in una realtà aziendale specifica, ma virtuale;
- modulistica e istruzioni di compilazione la cui modalità redazionale potrà essere utilizzata nell'eventuale Manuale che ciascun operatore, per la propria realtà aziendale, riterrà opportuno ed adeguato tentare di implementare.

Proprio nel settore bancario, settore in forte crisi d'identità per via di accorpamenti, fusioni societarie, ristrutturazioni organizzative, scivoli pensionistici ed esuberi, riconversioni e piani industriali in atto, l'attuazione di un sistema qualità nella *security* aziendale, in quanto descritto da norme riconosciute a livello internazionale, può apparire come uno dei pochi punti certi di riferimento organizzativo a cui valga la pena di attenersi come garanzia di qualità del rapporto tra committente e cliente.

Potranno essere previste aggiunte, integrazioni, personalizzazioni o modifiche a quanto già indicato dalla norma per autovalutare ed eventualmente dimostrare al proprio committente, interno od esterno, le proprie capacità di assicurare la qualità:

- nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza (ISO9001)
- nella fabbricazione, installazione ed assistenza (ISO9002)
- solamente all'atto delle prove, controlli e collaudi finali (ISO9003).

Interesse comune del committente e del cliente è applicare la norma nel modo più efficace, evitando interpretazioni di tipo fiscale, impegnandosi effettivamente solo su ciò che incide sui risultati del lavoro contrattualmente richiesto e offerto.

Lavorando alla redazione di queste linee guida, tra gli elementi che hanno maggiormente coinvolto e motivato il gruppo di lavoro vi è stata la constatazione delle affinità nella gestione di un Sistema Qualità ISO9000 e di un sistema di *security* aziendale, non diverso peraltro da quanto già avviene nella gestione della sicurezza e salute sul luogo di lavoro (Decreto Legislativo 626/94) o per la salvaguardia ambientale (ISO14000).

Leggendo la Norma UNI EN ISO 9001, se si prova ad identificare il prodotto/servizio con la sicurezza, si avrà la conferma di un'affinità metodologica la cui validità, ormai acquisita ed indiscussa per i Sistemi Qualità delle aziende di produzione e di servizio, merita di essere esportata ad ogni sistema di sicurezza aziendale, indipendentemente dalla sua dimensione.

In proposito, le linee guida richiamano alcune caratterizzazioni proprie della UNI 10459 per il professionista della *security* aziendale che trovano un esplicito riferimento alla UNI EN ISO 9001. La stessa Norma UNI 10459 definisce, infatti, la *security* aziendale come la funzione deputata dello studio, sviluppo ed attuazione delle strategie, delle politiche e dei piani operativi volti a prevenire, fronteggiare e superare eventi negativi per le risorse aziendali, materiali, organizzative ed umane: una vera e propria efficace sintesi della Norma sui sistemi qualità.

Avremo modo di documentare meglio come il miglioramento continuo, il coinvolgimento della direzione, la matrice di responsabilità, l'impiego di procedure formalizzate, l'importanza della formazione, l'eliminazione delle non conformità, l'applicazione di azioni preventive, l'adozione di azioni correttive, il riesame periodico del sistema, solo per citarne i più importanti, siano gli aspetti più evidenti della similitudine di due sistemi organizzativi complessi che possono essere integrati: la qualità e la sicurezza.

Entrambi risultano, infatti, sistemi multidisciplinari, a forte componente organizzativa, a cui ben presto si affiancheranno, in una gestione finalmente integrata, i sistemi di safety aziendale (DL626/94) ed i sistemi di protezione ambientale (ISO14000).

Purtroppo la sicurezza, come la qualità, continua ancora ad essere associata ad un centro di costo aziendale piuttosto che ad un centro di profitto. Continua, infatti, ad avere credito nell'opinione comune che la sicurezza richieda costi aggiuntivi non produttivi e non sempre giustificati, che provochi spesso ritardi od intralci alla normale operatività. Si trascura ovviamente un particolare essenziale che, quando si avverte la mancanza di sicurezza, si è ormai di fronte all'evento dannoso ed è forse troppo tardi per intraprendere in via correttiva le misure di sicurezza più idonee. Anche in questo caso, il Sistema Qualità non ci lascia soli: ci impone di valutare, attuare e verificare le azioni preventive che riducano la probabilità del ripetersi di incidenti analoghi.

Anche quando la stalla fosse stata chiusa troppo tardi, dopo che i buoi sono fuggiti, un Sistema Qualità ben applicato consente ogni volta di attivare i Piani di miglioramento più idonei alle strategie aziendali.

Facendo uscire la sicurezza dall'isolamento, un tempo beato, in cui per scelta o per sorte si è spesso trovata, vorremmo evitare che in un futuro ormai prossimo caratterizzato da innovazioni tecnologiche e flessibilità organizzativa, si venga a perdere uno dei pochi approcci multidisciplinari storicamente già da sempre presente nelle nostre aziende di credito. La gestione del sistema di sicurezza aziendale, in analogia con quanto già avviene nei sistemi qualità aziendali, consente di trasformare la maggior parte dei costi aggiuntivi in costi sostitutivi, garantendo comunque un maggiore controllo ed assicurando l'efficacia di tutti gli investimenti operati sul sistema.

A fronte di tali premesse, le norme cogenti che regolano i sistemi qualità certificabili secondo la normativa internazionale ISO9000, recepita prima in ambito comunitario e poi in ambito nazionale come UNI EN ISO 9000/94, soddisfano integralmente la metodologia per valutare e gestire il processo di erogazione del servizio o fabbricazione di un prodotto che un qualsiasi committente attua nei confronti del proprio cliente, interno od esterno che sia.

Tali norme, se di natura contrattuale con il semplice loro richiamo in un qualsivoglia documento, stabiliscono una modalità operativa di gestione del contratto stesso perfettamente definita in analogia, dal punto di vista legale, dell'applicabilità del codice civile.

Ad ogni attività, retribuita o meno, può essere sempre associato sia il fornitore del prodotto/servizio che il cliente, inteso come fruitore del medesimo. In ogni caso, quindi, le caratteristiche del prodotto o la modalità di erogazione del servizio possono essere contrattualizzate sia in modo formale, con un vero e proprio contratto a valore legale, sia in modo virtuale, qualora entrambi, fornitore e cliente siano all'interno della medesima azienda. In quest'ultimo caso, quanto virtualmente contrattualizzato risiede normalmente nel Manuale dell'organizzazione aziendale che spesso è associato da una serie di procedure applicative (acquisti, albo fornitori, ufficio reclami, ecc).

In ogni caso la soddisfazione del cliente, interno od esterno che sia, la cosiddetta *customer care*, è individuabile in una serie di caratteristiche talmente implicite che spesso non sono scritte da nessuna parte.

Quali fornitori o utenti del servizio di sicurezza aziendale, l'applicazione di una norma referenziale, contrattuale o volontaria, sulla qualità attesa dal servizio fa sì che, stabilite le regole generali di comportamento, all'interno della propria azienda o nei rapporti con l'esterno, possano essere sempre previste aggiunte, integrazioni, personalizzazioni o modifiche a quanto indicato come standard certificabile dalla norma.

L'attivazione di un *modus operandi* allineato con i sistemi qualità certificabili potrà essere utilizzato da ciascuno di noi per autovalutare od eventualmente dimostrare al proprio committente interno od esterno, la capacità di assicurare la qualità del servizio di sicurezza aziendale; questo ai tre diversi livelli previsti oggi dalla Norma:

- nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza (9001)
- nella fabbricazione, installazione ed assistenza (9002)
- solamente all'atto delle prove, controlli e collaudi finali (9003).

Interesse comune del committente e del cliente è applicare la normativa nel modo più efficace, evitando interpretazioni di tipo fiscale o procedurali, impegnandosi effettivamente sempre su ciò che incide effettivamente sui risultati del lavoro contrattualmente richiesto.

La qualità vera, al di là di quella definita contrattualmente, coincide sempre con un insieme di caratteristiche che vengono recepite come tali e quindi esse sole sono da perseguire in modo essenziale e mirato, le altre caratteristiche sono invece da considerarsi come *optional* che non saremmo comunque disposti a pagare.

La norma UNI EN ISO 9001 specifica i requisiti del sistema qualità che dovranno essere utilizzati per dimostrare la propria capacità di progettare, realizzare e fornire in modo integrato alla propria azienda servizi di sicurezza in modo conforme ai requisiti prestabiliti. In modo particolare attraverso la prevenzione delle non conformità, più che attraverso la correzione degli errori che, una volta avvenuti, non possono più essere recuperati.

Il circolo di qualità che deve essere descritto e sottoposto a monitoraggio continuo deve comprendere tutte le attività stabilite tra committente e fornitore, ed eventualmente i suoi sub-fornitori.

Il processo di produzione descritto nella norma va inteso sia come predisposizione della fase di progetto sia come sua realizzazione, test ed implementazione sia, infine, come successiva gestione intendendo quindi il suo esercizio, conduzione e manutenzione

Le linee guida sono state redatte sui seguenti presupposti:

- ogni azienda bancaria ha in essere un proprio sistema di sicurezza che, indipendentemente dall'organizzazione, distingue tra attività di *security* ed attività di safety (per il momento le linee guida sono circoscritte al solo settore della *security*, per la quale si sviluppano le attività di progettazione, di realizzazione, di gestione e di aggiornamento);
- il sistema di sicurezza aziendale si basa sul principio fondamentale, valido per tutte le aziende: la gestione probabilistica e non deterministica del rischio
- il sistema di sicurezza aziendale può essere rappresentato da un processo di produzione ed erogazione di servizio, la cui qualità deve poter essere misurabile, documentabile e quindi migliorabile
- la configurazione del sistema di sicurezza aziendale, nelle sue componenti principali di tecnologie, risorse umane e procedure, deve poter essere descritta e tenuta sotto controllo
- gli strumenti di monitoraggio necessitano di specifici indicatori da calcolare con procedure analoghe a quanto indicato dalla ISO9000 per i sistemi di qualità aziendali. Gli strumenti espressi nelle linee guida dovranno servire per il monitoraggio della qualità sia del prodotto impiegato sia del processo di erogazione del servizio di *security*.

L'impiego permanente delle linee guida all'interno del proprio contesto lavorativo, ed ad ogni livello di operatività, per quanto applicabile, consentirà al professionista della sicurezza di raggiungere i seguenti obiettivi di qualità:

1. modalità di autovalutazione del proprio sistema di sicurezza indifferentemente dal contesto di servizio, *make or buy, outsourcing, global service*;
2. modalità di valutazione degli scostamenti e dei differenziali del proprio sistema aziendale, in tutte le fasi del processo, dagli standard di qualità proposti e certificabili dalla norma contrattuale UNI EN ISO9001 o da aziende consorelle o concorrenti (benchmarking);
3. applicazione delle Norme UNI EN ISO9000, della Direttiva CEE 92/50 in tutti i contratti che influiscono sul sistema di sicurezza;

4. definizione degli standard contrattuali da applicare nei diversi settori specifici;
5. modelli di analisi delle non conformità, dell'efficacia delle azioni correttive, del riesame periodico del sistema, della politica della sicurezza aziendale, della statistica, della formazione, della documentazione;
6. certificazione volontaria del proprio sistema di sicurezza;
7. la gestione in qualità delle informazioni riservate o classificate, dati sensibili (L.675/97);
8. la definizione del sistema informativo e dell'architettura hardware e di rete necessaria per la gestione in qualità del proprio sistema di *security* aziendale;
9. la capitalizzazione all'interno del proprio contesto aziendale del valore aggiunto implicito fornito dall'impiego di aziende e prodotti certificati nel processo aziendale di erogazione del servizio.

I RIFERIMENTI NORMATIVI

Tutti i riferimenti normativi sono presi dalla Norma UNI EN ISO 9001 e UNI EN ISO 9004, dalla UNI EN ISO 8402 per i termini e le definizioni, dalla UNI 10459, giugno 1995, per le funzioni ed il profilo proposto per i professionisti della *security* aziendale.

La redazione delle linee guida si colloca nel periodo che precede l'emissione delle nuove norme VISION 2000, di aggiornamento delle ISO9000 attualmente in vigore. Si è pertanto ritenuto opportuno cercare fin d'ora di anticipare la politica dell'applicazione di una coppia coerente di norme, una di tipo contrattuale certificabile ed una di tipo volontario, la ISO9001 e la ISO9004, introducendo criteri e metodologie già in linea con la futura edizione delle VISION 2000, di prossima emanazione.

In appendice sarà riportato l'elenco delle Norme di riferimento utilizzate dal Gruppo di lavoro a cui ciascuno potrà fare riferimento per le proprie personali esigenze di approfondimento.

SICUREZZA E QUALITÀ

Con la redazione delle linee guida ci si è posto l'obiettivo di costituire un riferimento per la valutazione della qualità del nostro sistema di sicurezza (*security* aziendale); quale strumento operativo e di consultazione per il *security man* e/o il *risk manager*, esso consentirà di individuare ed applicare una metodologia, ampiamente condivisa, per un corretto monitoraggio (*audit*) e rendicontazione (*reporting*) del processo di erogazione del servizio di *security* aziendale.

Il sistema organizzativo per la sicurezza aziendale deve essere rappresentato da un processo di erogazione di servizio in cui la qualità, intesa come insieme di caratteristiche, sia misurabile, documentabile, migliorabile.

In accordo con la Norma UNI 10459, del giugno 1995 sulla figura del professionista della *security* aziendale, la configurazione del sistema di sicurezza aziendale dovrebbe essere descritta e tenuta sotto controllo con procedure analoghe a quanto previsto dalla EN 29004-2 e/o prescritto dalla ISO9001 per i sistemi di qualità aziendali certificati.

Infatti la norma UNI, ovvero la regola dell'arte nel settore specifico, definisce non solo il profilo del professionista della *security* aziendale e le funzioni essenziali da lui svolte ma

anche le modalità di attuazione che, in virtù della conformità alla norma, potranno essere dichiarate a regola d'arte.

La regola d'arte indicata dalla norma UNI risulta applicabile tanto per la valutazione e la qualificazione di tale professionista quanto per gli esami periodici tendenti a verificare il mantenimento della sua professionalità nel tempo.

Al pari della legge 186/68 sulla regola d'arte degli impianti elettrici, la norma non è esclusiva; ma dichiara che questa attività, di tipo manageriale, può essere svolta anche attraverso il ricorso alle tecniche di gestione per la qualità, per il contributo che esse possono dare sia alla riduzione dei costi, sia alla qualità di prodotti e servizi.

Lo *skill* professionale deve essere comunque accertato e mantenuto nel tempo per quanto riguarda tre tipi di requisiti: formativi, professionali e personali.

In attuazione della norma, le funzioni aziendali del professionista della *security*, tenendo sempre in debito conto l'orientamento agli aspetti economici, l'attenzione alla *mission* aziendale e la piena consapevolezza delle tematiche relative all'etica degli affari e professionale, si riepilogano essenzialmente in una serie di attività specifiche:

- definizione delle politiche generali di *security* aziendale
- adattamento/attuazione delle politiche nell'ambito delle singole funzioni
- definizione e verifica di un corretto utilizzo delle procedure e delle norme di *security* all'interno dell'impresa
- valutazioni delle dinamiche ambientali, di natura criminosa, che possano avere ricadute sull'impresa
- analisi dei rischi
- valutazioni delle dinamiche ambientali, di natura criminosa, che possano avere ricadute sull'impresa
- studio costante delle nuove tecnologie che possono introdurre nuovi rischi e potenziali crisi
- rilevazione sistematica degli incidenti e successivo studio delle cause e delle modalità di evenienza, ad esempio mediante analisi statistica dei casi storici
- studio ed attuazione di procedure e di supporti tecnici e impiantistici e delle relative ricadute, anche procedurali, con correlate valutazioni costi/benefici od altre tecniche discriminanti appropriate
- gestione delle situazioni di emergenza
- pianificazione dei dispositivi di emergenza
- definizione di programmi di sensibilizzazione e formazione ai dipendenti sui temi di *security*
- definizione di programmi di formazione ed addestramento del personale della *security* aziendale
- gestione delle tematiche afferenti la tutela dei dati
- attività investigativa, nei limiti consentiti dalla legge
- mantenimento dei contatti con le forze dell'ordine al fine di coordinare la prevenzione e la risoluzione dei casi di specie
- collaborazione, in ambito specialistico, con le istituzioni
- gestione delle tematiche afferenti la tutela del segreto di stato.

Per verificare come queste attività, descritte e previste dalla UNI10459, possano essere sviluppate come una concreta e puntuale applicazione della UNI EN ISO 9001, nelle linee guida vengono collegate per ognuna di esse, in una sorta di matrice di correlazione ed allineamento, le attività prescritte ai fini dell'assicurazione e certificazione del Sistema Qualità aziendale.

Pertanto, quando la UNI 10459 attribuisce al professionista della sicurezza aziendale il compito di definire le politiche generali di *security* aziendale dovremo sviluppare questa in conformità della UNI EN ISO 9001 che, al punto 4.1.1- Politica della qualità, chiarisce tra l'altro:

- l'alta direzione dell'Impresa deve definire e documentare la politica, gli obiettivi e gli impegni da essa stabiliti per la qualità, attinenti agli obiettivi aziendali e orientati al soddisfacimento del cliente.
- l'Impresa deve assicurare che tale politica venga compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli aziendali.

Per il Sistema Qualità non è sufficiente una dichiarazione d'intenti!

Infatti, come la UNI 10459 richiede l'adattamento/attuazione delle politiche nell'ambito delle singole funzioni, così la UNI EN ISO 9001 non solo richiede all'Impresa di assicurare che tale politica venga compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli aziendali, ma ne indica anche la modalità.

Al punto 4.2.1, richiede che l'impresa predisponga, documenti e mantenga attivo un sistema qualità come mezzo per assicurare che il prodotto/servizio sia conforme ai requisiti specificati. L'Impresa deve pertanto predisporre un manuale della qualità che copra i requisiti della norma. Tale manuale deve contenere o richiamare, in modo più specifico ed operativo, le procedure del sistema qualità e deve delineare la struttura della documentazione relativa al sistema stesso.

L'Impresa deve quindi (4.2.2 - Procedure del sistema qualità):

- a) predisporre procedure documentate in accordo con i requisiti della presente norma e con la politica per la qualità stabilita;
- b) attuare effettivamente il sistema qualità e le relative procedure documentate.

Il punto chiave e più difficile da sviluppare è la necessità di adeguatezza.

L'estensione e il grado di dettaglio delle procedure devono, infatti, tener conto dalla complessità del lavoro, dai metodi usati, dalla capacità e dall'addestramento necessario per il personale impegnato. Anche nella Nota 7 si chiarisce che tali procedure documentate potranno far riferimento ad istruzioni di lavoro che, se del caso, indichino come svolgere le attività.

Per quanto riguarda, invece, le modalità attuative, la UNI EN ISO 9001 pretende che queste seguano l'intero processo di erogazione del servizio, dalla progettazione, alla realizzazione, alla manutenzione.

In tal senso prescrive quanto segue (4.9 - Controllo del processo):

- l'Impresa deve identificare e pianificare i processi di produzione, di installazione e di assistenza che hanno diretta influenza sulla qualità, e deve assicurare che questi processi siano attuati in condizioni controllate;

- tali condizioni devono prevedere:
 - a) procedure documentate che definiscono le modalità di produzione, installazione ed assistenza (qualora l'assenza di tali procedure possa influire negativamente sulla qualità);
 - b) l'utilizzo di apparecchiature idonee per la produzione, installazione e assistenza e un adeguato ambiente di lavoro,
 - c) la conformità con norme o codici di riferimento, piani della qualità; e/o procedure documentate
 - d) monitoraggio e controllo di appropriati parametri del processo e di determinate caratteristiche del prodotto;
 - e) approvazione dei processi e delle apparecchiature, secondo quanto necessario;
 - f) criteri di lavorazione da definire il più chiaramente possibile, mediante indicazioni scritte o per mezzo di campioni rappresentativi.
 - g) manutenzione delle apparecchiature per assicurare una continua capacità del processo

Se la UNI 10459 attribuisce al *Risk manager* la responsabilità di definire e verificare il corretto utilizzo delle procedure e delle norme di *security* all'interno dell'impresa, il relativo Sistema Qualità, per essere certificabile, richiede una organizzazione adeguata (4.1.2 - Organizzazione) con responsabilità e autorità (4.1.2.1) ben precise:

Devono essere definite le responsabilità, l'autorità e i rapporti reciproci di tutto il personale che dirige, esegue e verifica attività che influenzano la qualità e, in particolare del personale, che deve avere la libertà organizzativa e l'autorità necessarie a:

- promuovere le azioni occorrenti per prevenire il verificarsi di non conformità del prodotto, del processo e del sistema qualità;
- avviare, proporre o fornire soluzioni attraverso i canali stabiliti;
- verificare l'attuazione delle soluzioni;
- tenere sotto controllo l'ulteriore trattamento, consegna o installazione dei prodotti non conformi, finché la carenza o la condizione insoddisfacente sia stata corretta.

Particolare attenzione deve essere poi riservata al Rappresentante della direzione (4.1.2.3) se viene appositamente prescritto che: L'alta direzione dell'Impresa deve designare un membro della struttura direttiva aziendale, che, pur potendo avere altre responsabilità, abbia specifica autorità:

- per assicurare che un sistema qualità conforme alla presente norma sia istituito, applicato e mantenuto;
- per riferire alla direzione sull'andamento del sistema qualità al fine di permetterne il riesame e promuoverne il miglioramento.

In tal senso, la validità del metodo impiegato dal *risk manager* sarà garantita dal completo allineamento con i principi della qualità riportati dalle Norme ISO 9000, recepite in Italia dall'equivalente Norma UNI.

L'utilizzo della Norma volontaria UNI EN 29004-2 applicata ai servizi deve poter rappresentare per ogni operatore del settore non solo uno strumento di autovalutazione e monitoraggio dell'efficienza della propria attività (*risk manager*, addetti e specialisti di settore) ma anche dell'efficacia in termini generali dell'intero sistema e nello specifico delle attività a più rilevante rischio anticrimine.

Come gruppo di lavoro, ci auguriamo che il nostro proposito possa risultare di utile ausilio ai professionisti che operano in questo settore e, per concludere, ritengo opportuno richiamare un ultimo elemento, a concettuale chiusura del *life cycle*, ma allo stesso tempo anello di ricostituzione della catena, relativo alla manutenzione del sistema, sia essa ordinaria di mantenimento sia straordinaria finalizzata all'adeguamento e/o all'integrazione e quindi al continuo miglioramento (Total Quality Management) tramite la prevenzione dei problemi anziché la loro semplice risoluzione.

CIRCOLO VIRTUOSO PER LA QUALITÀ

