

**Marco Currò**  
Moni Srl

**Marco Currò** è titolare di MONI srl e M2Casting, aziende operanti nel comparto orafa valenzano per la produzione di gioielleria e di semilavorati microfusi. Nel corso degli anni ha maturato diverse esperienze lavorative all'estero in qualità di consulente alla produzione presso la sede indiana e cinese di un gruppo asiatico. Attualmente si occupa di pianificazione e qualità dei processi produttivi per le sue aziende.

*Implementazione del sistema di gestione qualità uni en iso 9001:2008 in una pmi del settore orafa. Applicazione di un sistema integrato che soddisfi i requisiti normativi di qualità dei processi, tracciabilità dei materiali, requisiti etici e di rispetto dell'ambiente. Un case history aziendale che evidenzia come problematiche aziendali, criticità e inefficienze, siano state corrette e gestite attraverso un sistema di monitoraggio e controllo dei processi aziendali.*

*La presente relazione propone un case history aziendale che evidenzia come problematiche aziendali, criticità e inefficienze, siano state corrette e gestite attraverso un sistema di monitoraggio e controllo dei processi aziendali.*

*Nel ripercorrere l'iter certificativo si andranno a descrivere i momenti che più hanno coinvolto la Direzione e l'intero organico nelle fasi di ridefinizione dei ruoli, delle competenze e nella creazione di procedure.*

*Si cercherà infine di descrivere gli effetti che l'applicazione del Manuale per la qualità ha generato nell'intera organizzazione partendo dalla situazione iniziale a quella immediatamente successiva all'adozione del Sistema.*

# Implementazione di un sistema di qualità ISO 9001: 2008 in una PMI del settore orafa

Marco Currò

MONI srl , Valenza, Italia

## INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di gestione per la qualità dovrebbe essere una decisione strategica di un'organizzazione aziendale il cui fine è il miglioramento dei processi e la maggiore soddisfazione dei clienti.

Questa premessa introduce l'argomento della presente relazione che ripercorre tutto l'iter necessario per soddisfare questi requisiti e per ottenere la conformità alla norma ISO 9001:2008.

La stessa definizione della norma è il primo motivo, insieme a quelli che verranno successivamente menzionati, che hanno determinato l'inizio di un percorso durato un anno che ha coinvolto tutto l'organico andando a ridefinire l'intera struttura aziendale e la sua filiera produttiva integrando, o sostituendo completamente, procedure lacunose con procedure formalizzate e ben definite.

A tal proposito è stato utile approfondire alcuni argomenti e rispondere ad alcune domande fondamentali :

- Perché introdurre un sistema di gestione della qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 ?
- Perché non ridefinire i processi e creare procedure fuori dall'ambito normativo?
- Come si deve predisporre l'organizzazione affinché sia possibile tale trasformazione?
- Quale risultato si attende l'impresa da un approccio di gestione e miglioramento definito "per processi"?
- Quale consulente deve essere incaricato a coadiuvare la Direzione per l'ottenimento della certificazione?
- L'applicazione di un sistema di gestione della qualità come è condizionato dalle dimensioni ridotte di una PMI?
- Come predisporre la struttura ad un sistema integrato che soddisfi anche requisiti di natura ambientale ed etica?

L'analisi di questi quesiti è servita a chiarire e comprendere gli argomenti da trattare e il percorso che l'azienda avrebbe dovuto intraprendere nei mesi futuri insieme con il proprio consulente e l'organico in forza.

## DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E CENNI STORICI

Con la sigla ISO 9000 si identifica una serie di normative e di linee guida sviluppate dall' Organizzazione Internazionale per la Normazione ( International Organization for Standardization), comunemente abbreviata con ISO, che definiscono i requisiti per la progettazione e la realizzazione di un sistema di gestione della qualità atto a definire e condurre dei processi, migliorare l'efficienza nella realizzazione del prodotto o nell'erogazione del servizio.

Il tutto finalizzato a migliorare la soddisfazione del cliente nel pieno rispetto dei requisiti richiesti dal cliente.

La ISO rappresenta gli organismi nazionali di standardizzazione di ben 163 paesi nata nel 1947 e, sebbene si definisca un'organizzazione non governativa, ha la capacità di definire standard che diventano leggi attraverso accordi o trattati in tutto il mondo.

Il nome completo della norma recepita in Italia è UNI EN ISO 9001:2008, in quanto nello stesso anno la norma internazionale è stata armonizzata, pubblicata e diffusa dall'UNI, acronimo di Ente Nazionale di Unificazione, associazione privata senza scopo di lucro che svolge attività normativa in tutti i settori industriali e commerciali e che, riconosciuta dallo Stato e dall'Unione Europea, rappresenta l'Italia nell'attività di normazione presso la ISO.

Le norme ISO 9001 è dunque universale e applicabile a qualunque azienda indipendentemente dalla dimensione e dal settore di attività, essa infatti definisce i principi generici che l'azienda deve seguire ma non il modo con cui si devono realizzare determinati prodotti o erogare servizi.

Secondo quest'ottica una procedura normata garantisce il monitoraggio completo del processo permettendo però di determinare i punti di forza o di debolezza dello stesso, nel breve e nel lungo periodo.

Questa prima analisi risponde ampiamente ad alcuni dei quesiti iniziali che ci siamo posti e sottolinea come la ISO 9001 sia indiscutibilmente la normativa di riferimento per chi vuole sottoporre a controllo qualità il proprio processo produttivo nel suo

insieme in modo costante e accurato.

E' quindi indubbio che se il cliente viene soddisfatto dall'esecutore per i requisiti di qualità estetica e funzionale dei prodotti o servizi venduti, lo status di azienda certificata estende tale garanzia anche alla qualità dell'intero ciclo produttivo.

Tale garanzia è inoltre universalmente riconosciuta ponendo quindi l'azienda ad un livello di credibilità superiore rispetto ad altre non certificate. Abbiamo inoltre fatto ulteriori approfondimenti che potessero chiarire anche gli altri quesiti esposti.

In primo luogo ho voluto ripercorrere , per quanto possibile, la storia di alcune PMI o industrie molto note nel panorama industriale italiano ed è subito emerso che molte di loro hanno acquisito un'immagine e una struttura ben diversa da quella iniziale a seguito di un virtuoso percorso di certificazione.

Hanno infatti posto le basi per una crescita sostenibile standardizzando l'intero flusso, migliorando così i processi, inserendo procedure previste dalla norma e chiare istruzioni operative e indicatori.

In questa fase sono inoltre stati ben definiti ruoli e competenze indicate nell'organigramma e nel mansionario del manuale.

Ovviamente molte altre imprese hanno saputo darsi un'organizzazione molto efficiente e una governance efficace senza intraprendere alcun percorso certificativo, ma sebbene siano performanti nel mercato affrontano comunque il limite di non poter offrire al cliente una qualità del processo certificato secondo uno standard internazionale, ovvero possono utilizzare procedure vicine, o anche uguali, a quelle normative ma senza un riconoscimento ufficiale.

Talvolta questo è stato un limite nell'introdursi in alcuni mercati o nel porre da subito solide basi nelle relazioni con nuovi clienti.

Rimangono però aziende in cui la volontà di sottoporsi ad autoverifica interna periodica è già pratica comune e sicuramente rappresenta una delle caratteristiche principali per intraprendere un iter certificativo.

A questo proposito è venuta d'aiuto la consultazione dei dati che annualmente la ISO pubblica nel suo Survey ISO, ovvero l'indagine annuale che da evidenza dell'andamento mondiale delle certificazioni ottenute per settore merceologico.

Si vedano pertanto i dati riportati di seguito nel grafico 1, figura 1 e tabelle 1 - 2 .

### EVOLUTION OF ISO 9001 CERTIFICATES IN ITALY

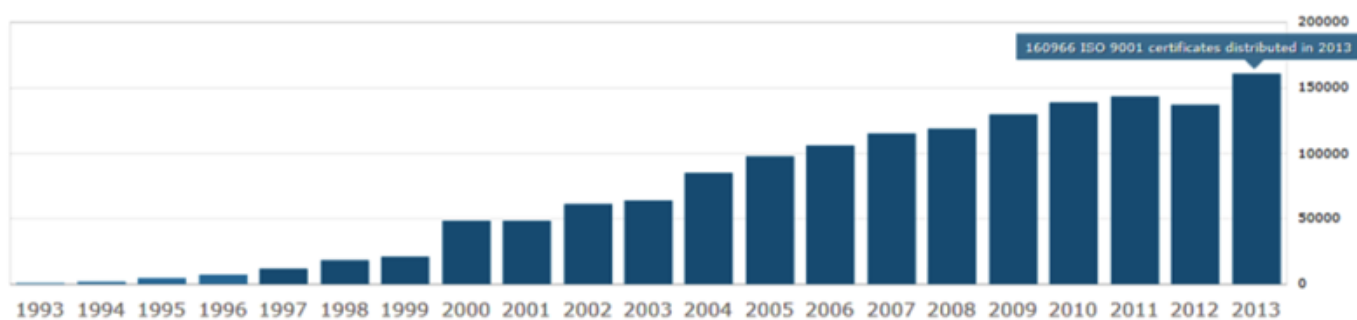


GRAFICO 1

### WORLD DISTRIBUTION OF ISO 9001 CERTIFICATES IN 2013

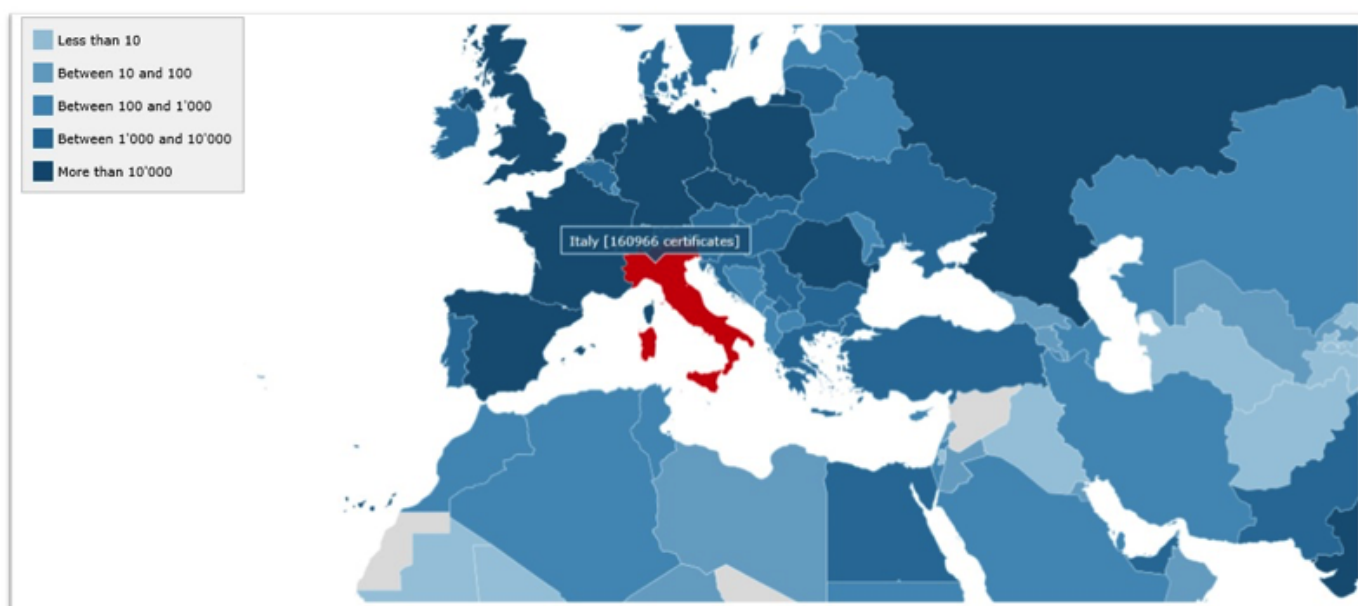


FIGURA 1

**TOP 10 COUNTRIES FOR ISO 9001 CERTIFICATES - 2013**

|    |                |         |
|----|----------------|---------|
| 1  | China          | 337.033 |
| 2  | Italy          | 160.966 |
| 3  | Germany        | 56.303  |
| 4  | Japan          | 45.990  |
| 5  | United Kingdom | 44.585  |
| 6  | Spain          | 42.632  |
| 7  | India          | 40.848  |
| 8  | USA            | 34.869  |
| 9  | France         | 29.598  |
| 10 | Brazil         | 22.128  |

**TOP 10 COUNTRIES FOR ISO 9001 GROWTH - 2013**

|    |                 |        |
|----|-----------------|--------|
| 1  | Italy           | 23.975 |
| 2  | India           | 12.248 |
| 3  | USA             | 8.692  |
| 4  | Germany         | 4.602  |
| 5  | Australia       | 3.938  |
| 6  | Colombia        | 3.510  |
| 7  | China           | 3.163  |
| 8  | Taipei, Chinese | 2.578  |
| 9  | Indonesia       | 2.498  |
| 10 | Greece          | 2.497  |

**TABELLA 1****TOP FIVE INDUSTRIAL SECTORS FOR ISO 9001 CERTIFICATES 2012 - 2013**

|   | 2012  | 2013    |         |
|---|---|---------|---------|
| 1 | Basic metal & fabricated metal products   | 115.731 | 116.602 |
| 2 | Electrical and optical equipment  | 56.303  | 87.797  |
| 3 | Construction  | 45.990  | 80.920  |
| 4 | Wholesale & retail trade; repairs of motor vehicles, motorcycles & personal & household goods | 44.585  | 73.167  |
| 5 | Machinery and equipment   | 42.632  | 63.497  |

E' evidente come il trend sia a favore di questa tendenza delle imprese a voler certificare il proprio sistema di qualità a favore dei clienti e del mercato, e come l'italia si stia muovendo in questa direzione.

Altro elemento di riflessione è stato sicuramente l'impatto che dovevamo prevedere nell' adozione del sistema in una piccola impresa, che notoriamente affronta il limite di disporre di inferiori risorse umane ed economiche.

Se in un primo momento avevamo la convinzione che la certificazione iso potesse essere solo una prerogativa di imprese più grandi e più strutturate, ben presto invece è stato compreso quanto questo limite spesso sia determinato da una carente cultura d'impresa più che dalle reali risorse a disposizione dell'azienda.

A tal proposito è risultato fondamentale la scelta del consulente individuato, ho optato per un professionista che sapesse calarsi pienamente in una struttura aziendale ancora molto fragile e, con grande attenzione e pazienza, creare un sistema di gestione della qualità andando spesso in collisione con risorse poco reattive e preparate e consuetudini particolarmente radicate nell'organigramma esistente.

L'ultimo elemento considerato è stato la necessità di intraprendere percorsi per qualificare l'azienda a certificazioni internazionali del settore riguardanti requisiti in materia ambientale ed etica, ovvero disegnare e applicare un sistema integrato che potesse far coesistere qualità-ambiente-etica.

Sebbene si intenda comunemente come sistema integrato l'adozione da parte di un'impresa di almeno due sistemi gestionali dei quattro standard internazionali più conosciuti come indicato di seguito:

- Qualità                                    ISO 9001
- Ambiente                                 ISO14001
- Sicurezza                                 OHSAS 18001
- Etica e responsabilità sociale       SA8000

La nostra idea di fondo è stata invece quella di predisporre l'azienda a recepire con facilità e reattività i requisiti richiesti dalla certificazione internazionale rjc ( responsible jewellery council ) nei due schemi previsti e quindi progettare un sistema integrato come indicato di seguito:

- Qualità iso 9001
- Ambiente rjc code of practice
- Etica rjc code of practice

## **IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA**

La fase di progettazione e d'implementazione del sistema di gestione per la qualità secondo la norma iso 9001 ha condotto l'intera organizzazione aziendale in un percorso ben definito in cui ogni singolo processo esistente è stato verificato, analizzato e migliorato.

La norma internazionale promuove un "approccio per processi" nello sviluppo e nell'attuazione del sistema, dove per processi si intende un'attività, o un insieme di attività, che impiegando risorse consente la trasformazione di elementi in entrata in elementi in uscita.

Ad esclusione quindi di tutte le attività cogenti (quadro legislativo e normative nazionali e internazionali) per il nostro settore lavorativo, era quindi necessario integrare i processi esistenti, eventualmente riadattati alla norma, con altri processi mancanti e ben definiti dalla norma stessa.

Questo percorso di completamento o integrazione è identificabile con i capitoli stessi della norma e riassume l'iter che abbiamo seguito per l'ottenimento della certificazione.

Si vedano di seguito i punti in questione:

1. Scopo e campo di applicazione
2. Sistema di gestione per la qualità
3. Responsabilità della direzione
4. Gestione delle risorse umane
5. Realizzazione del prodotto
6. Misurazione, analisi e miglioramento

## **SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

Il primo capitolo della norma internazionale sancisce che è la norma stessa a specificare quali requisiti sono necessari per la progettazione di un manuale della qualità.

L'implementazione di un sistema della qualità ha lo scopo di fornire ad una organizzazione lo strumento per dimostrare la propria capacità nel soddisfare gli standard richiesti dal cliente, accrescerne la sua soddisfazione, attivare un meccanismo di miglioramento continuo oltre che dare evidenza su come l'impresa soddisfi i requisiti cogenti del proprio settore.

Sebbene potesse sembrare scontato focalizzare l'attenzione sul livello di soddisfazione del cliente, questo tipo di approccio ha subito evidenziato quanto fosse necessario costruire un sistema su cui inserire la propria vision aziendale. Ci siamo infatti accorti che nonostante fosse il nostro primo obiettivo la soddisfazione del cliente non esistevano le condizioni e gli strumenti per dimostrare perché un risultato si verificasse o, al contrario non venisse raggiunto o fosse sempre replicato.

Gli indicatori esistenti fornivano infatti dati inficiati dalla qualità e dalla correttezza delle informazioni di cui si disponeva, pertanto avevano valore pressoché nullo.

Una volta evidenziata l'inadeguatezza dei processi aziendali e l'impossibilità di classificare le procedure esistenti, l'adozione del sqq ha subito corretto queste criticità attraverso il monitoraggio attento dei processi aziendali e delle procedure o istruzioni operative.

La stessa vision aziendale è apparsa subito più credibile e realizzabile nel tempo e ha inoltre permesso di identificare con chiarezza le attività dell'azienda e il futuro scopo e campo di applicazione del certificato (es. Produzione di semilavorati microfusi...)

## SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'

Affinché un'impresa sia in grado di progettare e mantenere attivo un sistema di gestione della qualità in conformità ai requisiti della norma internazionale, l'organizzazione deve essere in grado di produrre tutta la documentazione necessaria per la corretta pianificazione, monitoraggio e misurazione di ogni processo.

L'organizzazione deve pertanto:

- Identificare tutti i processi utili alla produzione o erogazione del prodotto/servizio, sia interni che esterni
- Indicare quali sequenze e correlazioni esistono fra essi
- Determinare i criteri e i metodi per cui è assicurato un buon funzionamento del sistema
- Fissare i necessari indicatori (kpi) per rilevare le performance e misurare gli obiettivi definiti
- Individuare le risorse necessarie per supportare tutti i processi in maniera corretta
- Monitorare, ove possibile, questi processi in modo chiaramente misurabile al fine di rispettare i requisiti imposti dal cliente e quelli cogenti per legge
- Intraprendere azioni finalizzate al conseguimento dei risultati pianificati e al miglioramento continuo

I documenti fondamentali che descrivono tutti questi passaggi sono i seguenti:

- Il manuale della qualità
- Le procedure gestionali
- Le istruzioni operative
- I documenti di controllo e registrazione

Questa documentazione nel suo insieme costituisce lo strumento attivo grazie al quale un sistema di gestione della qualità può essere costantemente monitorato e misurato.

La produzione di tutto questo materiale è stata la fase più complessa che la nostra organizzazione ha dovuto affrontare.

In primo luogo andare a individuare i processi esistenti e analizzarne i contenuti ha subito messo in luce quanto fossero lacunose alcune procedure, per nulla standardizzate e armonizzate all'interno dell'organizzazione aziendale, e che non esisteva una reale condivisione degli input-output da parte dell'organico.

In alcuni casi l'analisi di un processo ha persino evidenziato l'assenza di procedure in quanto ogni addetto personalizzava la mansione svolta senza interagire con i colleghi.

Una volta individuate le macro fasi del processo aziendale, è stato coerente aumentare il livello di dettaglio di questa analisi preliminare laddove si voleva comprendere il funzionamento delle attività più complesse della nostra impresa.

Ad esempio le modalità di rilevamento tempistiche di lavoro, autocontrolli interni di produzione fra varie fasi produttive, corretto avanzamento hanno ovviamente richiesto più attenzione che la modalità di archiviazione e registrazione dei documenti, piuttosto che la procedura di accettazione di un piano di produzione ricevuto dal cliente o una proposta di produzione inviata ad un fornitore.

Aspetto ancora più grave emerso in questa fase iniziale, e sul quale il sistema si è arenato per mesi, è stato quello di comprendere il limite fornito dall'organico esistente a causa della sua inadeguatezza o propensione a recepire questa nuova metodica di lavoro. Ovviamente senza un organigramma ben definito, in cui non ci fossero sovrapposizioni di ruoli o competenze da parte di nessuno e a nessun livello, il sistema non avrebbe mai retto o addirittura non si sarebbe mai attivato in un tale contesto.

E' quindi utile riassumere e ripercorrere questa fase di svolta in cui l'implementazione del sgq ha corretto queste criticità:

Identificate le persone chiave all'interno dell'organizzazione era necessario collocarle in un organigramma funzionale andando a definire ruoli e funzioni in modo molto preciso, indicando loro anche i limiti entro i quali poter operare.

Andavano subito corrette tutte le sovrapposizioni di ruoli talvolta generate dalle dimensioni ridotte dell'ambiente in cui si operava, talvolta dovute alla poca cultura d'impresa che alcuni possedevano e anche da un vecchio retaggio culturale che ostacolava la creazione e formazione di nuovi profili aziendali utili allo scopo.

Si vedano gli aspetti principali riassunti di seguito:

Periodo antecedente all'adozione del sistema di qualità

- Molti conflitti interni sulla gestione dell'avanzamento della produzione e delle risorse umane
- Forti interferenze fra i ruoli e spesso sovrapposizione fra gli stessi
- Poca chiarezza nei flussi produttivi o gestionali con la conseguente riduzione di produttività

## PERIODO SUCCESSIVO ALL'ADOZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ

- Definizione di un chiaro organigramma funzionale
- Efficacia della delega a tutti i livelli
- Aumento di dinamicità dell'organico e rispettosa dei ruoli
- Professionalizzazione e formazione di alcuni profili chiave
- Rilevazione delle competenze presenti e di quelle necessarie (job description – pianificazione delle attività di formazione)

## EFFETTI PRINCIPALI SULL'ORGANIZZAZIONE

- Definizione di un mansionario aderente alle necessità aziendali e delle relative attività di autocontrollo
- Aumento iniziale di conflitti interni gestiti e risolti con l'aiuto dal consulente per la qualità e con il coinvolgimento delle risorse umane
- Casi di licenziamento o dimissioni con conseguente inserimento di profili più adatti
- Maggiore engagement aziendale

## RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

Al fine di progettare un sistema di gestione della qualità e implementarlo in un'impresa è indispensabile che la direzione svolga un ruolo proattivo e si impegni costantemente per migliorare di continuo la sua efficacia.

A tal proposito le figure chiave ormai individuate e inserite in organigramma hanno attivato celermente gli input ricevuti dalla direzione e si sono adoperati per correggere i processi, produrre e rendere operativi strumenti o procedure utili a questo scopo. In questa fase del percorso si è vista l'efficacia delle deleghe attivate dalla direzione grazie alle quali i responsabili di funzione hanno operato in prima persona e per la prima volta in autonomia a svolgere mansioni di formazione e coordinamento

Si veda quindi l'elenco riportato che riassume le aree di intervento principali :

- La direzione, insieme con i responsabili di funzione, si è attivata a sensibilizzare l'organico ed eventuali fornitori esterni sui requisiti reali necessari alla soddisfazione del cliente e quelli cogenti applicabili. Si sono considerevolmente ridotti casi di over specification o non conformità del prodotto grazie ai corretti flussi di informazione fra le persone coinvolte nella produzione o nella gestione del processo.
- La chiarezza dei ruoli, la maggiore comunicazione e il maggiore engagement aziendale ha fatto sì che la politica della qualità fosse compresa rapidamente da tutti, consentendo alla direzione di pianificare l'intero sistema di gestione della qualità.
- Definiti gli obiettivi per la qualità, ovviamente coerenti e realizzabili, abbiamo così creato gli strumenti affinché si potesse procedere con il riesame della direzione per valutare il reale andamento del sistema ed le azioni correttive e preventive per renderlo più idoneo ed efficace.

## GESTIONE DELLE RISORSE

Al fine di mantenere il sistema attivo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali preposti è previsto che l'organizzazione metta a disposizione delle risorse, intese come risorse umane, infrastrutturali e ambientali, Come precedentemente indicato la prima fase di avvicinamento dell'impresa al sistema della qualità ci ha permesso di ridefinire l'organigramma e con esso il preciso mansionario.

Ovviamente i responsabili di funzione e gli addetti di reparto da loro coordinati sono stati sottoposti a una formazione ben precisa che ha trasmesso loro più cultura di impresa che know-how produttivo. Sebbene si fosse sempre svolta attività di formazione e addestramento interna all'azienda finalizzata all'acquisizione di maggiori competenze, abbiamo riscontrato che la stessa erogata in un contesto soggetto a procedura iso ha sortito maggiori risultati.

In effetti ogni incontro formativo è diventato sempre meno generico, non solo finalizzato agli aspetti cogenti ma anche più contestuale agli obiettivi della qualità.

Ogni riunione è stata infatti studiata in modo da rendere gli argomenti più vicini a coloro i quali dovevano in seguito applicare determinate istruzioni, cercando però di creare un atteggiamento sempre più partecipativo e propositivo da parte di tutti gli addetti. E' risultato così meno complesso applicare qualcosa non imposto dalla direzione ma condiviso anche con gli addetti interessati.

Questo risponde anche ad uno dei quesiti posti inizialmente in merito al percorso eseguito fuori dagli schemi della norma iso. Con risorse si intende però anche l'ambiente in cui i processi individuati prendono vita e si alimentano.

Fra i molti strumenti creati nel perfezionamento dei processi presi in esame, è opportuno riportare quello indicato in tabella 4 che fa riferimento al monitoraggio della qualità ambientale e infrastrutturale.

Questo strumento, più di altri, ha suscitato l'interesse e la collaborazione di tutti gli addetti in quanto fornisce un dato obiettivo e immediato sullo stato dell'ambiente in cui ogni addetto opera, dell'impegno da parte dell'azienda a migliorare la condizione di lavoro di ciascuno oltre che essere l'espressione del loro stesso comportamento in azienda.  
Rappresenta inoltre per la direzione un valido strumento per comprendere quanto l'organizzazione sia in linea con la logica delle 5s del metodo toyota, argomenti per i quali la nostra azienda da tempo dimostra un grande interesse.

|  |                           | I.OP. 1 All. |            | VALUTAZIONE PERIODICA AMBIENTI DI LAVORO          |            |            |            |            |            |            |
|---|---------------------------|--------------|------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   |                           | 1            |            | AUDIT INTERNO (Data e punteggio min. 1 - max. 10) |            |            |            |            |            |            |
| AMBIENTE / POSTAZIONE   |                           | REPARTO      | gen-15     | feb-15  | mar-15     | apr-15     | mag-15     | giu-15     | lug-15     | ago-15     |
| Postazioni operative  | UFFICI                    |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 7          | 7          | 7          | 8          |
| Sala riunioni   |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Armadi e organizzazione documenti   |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Pulizia e ordine generale   |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Microclima e areazione ambiente   |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Postazioni operative  | UFFICI PRODUZIONE         |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Sala controllo qualità  |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Armadi e organizzazione documenti   |                           |              | 6          | 6   | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          |
| Pulizia e ordine generale   |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Microclima e areazione ambiente   |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Postazioni operative  | INCASSATURA / LASERATURA  |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Postazioni comuni   |                           |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Pulizia e ordine generale   |                           |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Microclima e areazione ambiente   |                           |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Postazioni operative  | OREFICERIA                |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Postazioni comuni   |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Postazione acidi e lavaggi  |                           |              | 6          | 6   | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          |
| Pulizia e ordine generale   |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Microclima e areazione ambiente   |                           |              | 6          | 6   | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          |
| Postazioni operative  | PULITURA                  |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Postazioni comuni   |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Galvanica e lavaggi   |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Pulizia e ordine generale   |                           |              | 7          | 7   | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Microclima e areazione ambiente   |                           |              | 6          | 6   | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          |
| Sala ristoro / riunione   | LOCALI ACCESSORI          |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Spogliatoi  |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Bagni   |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Magazzino materiali   |                           |              | 5          | 5   | 5          | 5          | 5          | 6          | 6          | 6          |
| Archivio  |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Locale manutenzioni   |                           |              | 5          | 5   | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          |
| Locale packaging / lavanderia   |                           |              | 6          | 6   | 6          | 6          | 7          | 7          | 7          | 7          |
| Postazioni operative  |                           |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Postazioni comuni   | CERE /FUSIONI (M2Casting) |              | 8          | 8   | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          | 8          |
| Ufficio   |                           |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Sala fusioni  |                           |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Sala gessi  |                           |              | 10         | 10  | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         |
| Pulizia e ordine generale   |                           |              | 9          | 9   | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          | 9          |
| Microclima e areazione ambiente   |                           |              | 10         | 10  | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         |
| <b>Punteggio medio raggiunto</b>  |                           |              | <b>7,7</b> | <b>7,7</b>  | <b>7,7</b> | <b>7,7</b> | <b>7,7</b> | <b>7,7</b> | <b>7,7</b> | <b>7,7</b> |
| Punteggio percentuale rispetto all'obiettivo aziendale ( 100%)                    |                           |              | 77%        | 77%   | 77%        | 77%        | 77%        | 77%        | 77%        | 77%        |

Tabella 4

Il dato risultante evidenzia purtroppo in maniera oggettiva che ci sono delle aree di miglioramento cui concentrarsi, alcune delle quali di responsabilità diretta dell'organico mentre altre indicano l'area di intervento futuro per la Direzione.



## REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

Una volta attuato un organigramma funzionale efficiente, definito un piano formativo periodico con lo scopo di migliorare le competenze e le conoscenze di ciascuno, abbiamo così posto le premesse affinché le persone interessate potessero attivarsi alla pianificazione e alla realizzazione del processo produttivo in modo più efficiente.

La nostra impresa esegue lavorazione per commessa che non includono al momento la fase di sviluppo prodotto. Questa semplificazione ha aiutato sicuramente la fase di implementazione del sistema in quanto abbiamo dovuto solo concentrarci sulla fase di esecuzione della produzione e su quella di acquisto di lavorazioni di terzi.

Se prima era evidente una dispersione di informazioni fra cliente, addetti alla produzione, addetto qualità interna e addetti pianificazione-avanzamento, si è riusciti a standardizzare il processo in modo che il flusso di informazioni fosse sempre e solo canalizzato alle persone realmente interessate e coinvolte.

Un processo così ben definito necessita sicuramente di ancora tempo per essere perfezionato, adattato completamente all'organizzazione aziendale e rendere l'attività produttiva sempre più ordinata e con ridotte inefficienze fra le varie fasi, ma ha comunque corretto da subito le problematiche precedenti all'implementazione del sistema.

Il primo indicatore che ha evidenziato questo miglioramento è stato l'aumento di fatturato conseguente alla riduzione dei tempi ciclo o dei lead time.

Il tutto è riassumibile nelle tre flow chart indicate in figura 2 - 3 - 4 indicanti il flusso standard iniziale e quello con l'inserimento e la professionalizzazione della figura del Responsabile della qualità.

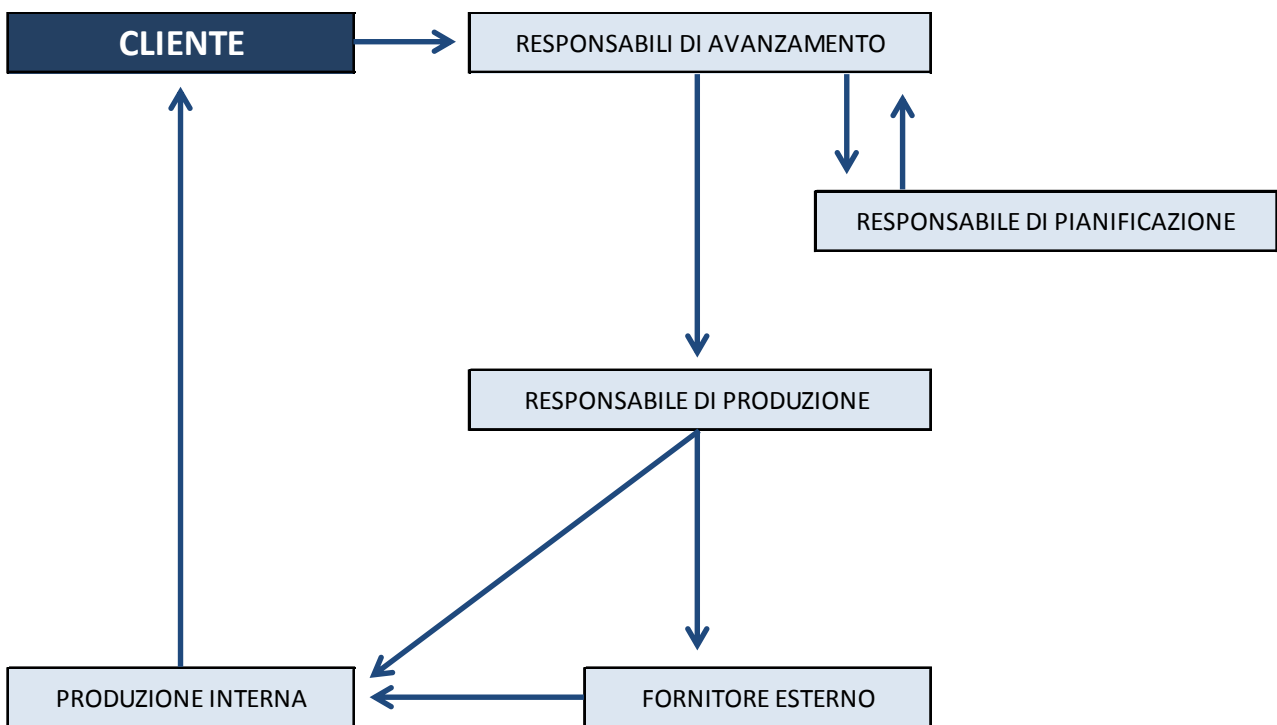


Figura 2 – Flusso standard iniziale

La figura 3 ( frecce verdi) evidenzia invece come il Responsabile della qualità, una volta professionalizzata e ben inserita nel contenuto produttivo, sia in grado di ricevere o di richiedere gli input di qualità estetica o funzionale dal cliente, li trasmetta al Responsabile di produzione e accerti che questi vengano rispettati dalla produzione interna e da quella esterna. Il Responsabile della qualità definisce così i criteri di monitoraggio della produzione interna ed esterna fino ad autorizzare il rilascio delle commesse prodotte.

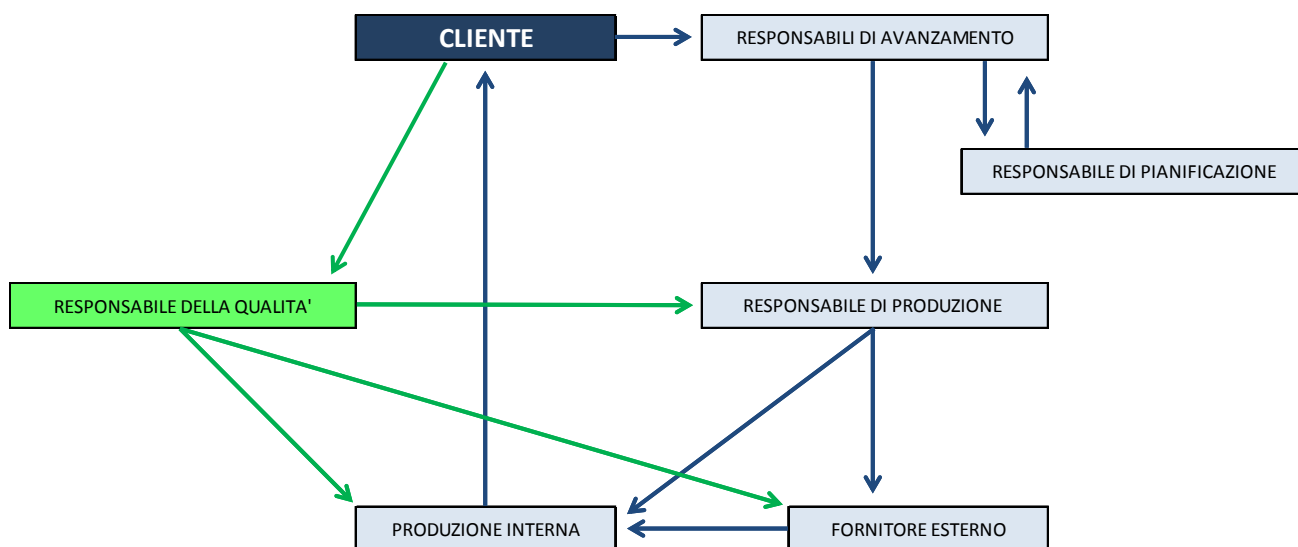


Figura 3

La figura 4 (freccie rosse) evidenzia infine come il Responsabile della qualità, una volta terminate le fasi di valutazione estetica dei prodotti, rilevi anche in modo efficace gli aspetti di qualità del processo monitorando il livello di soddisfazione del cliente e fornendo tali informazioni ai Responsabili di avanzamento.

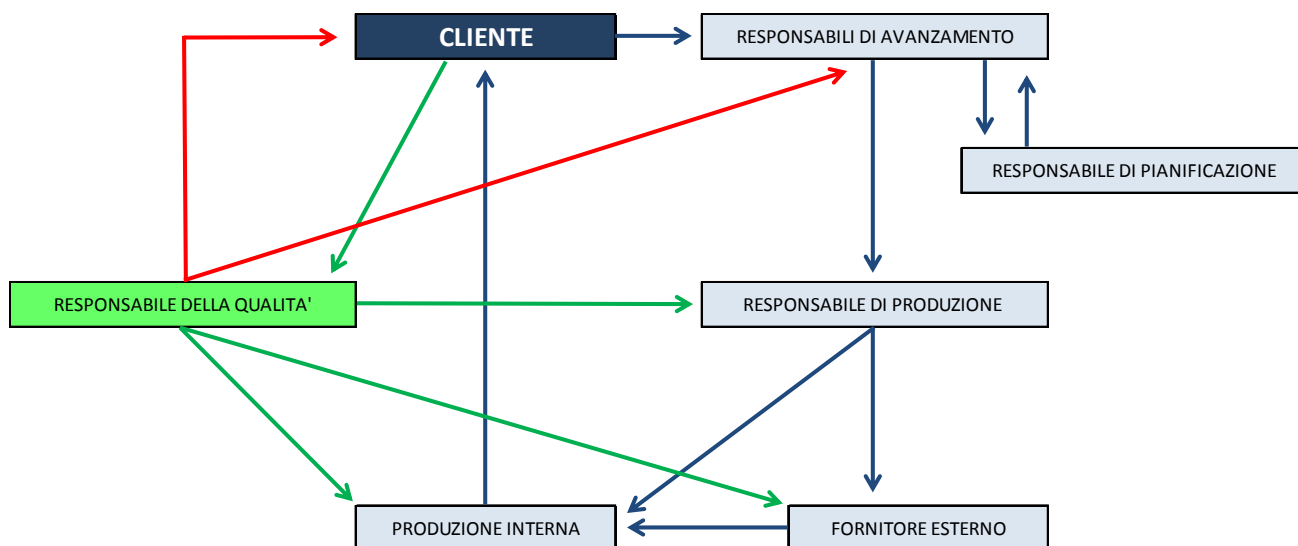


Figura 4

E' evidente come la figura del Responsabile Qualità interno ricopra un ruolo sinergico e strategico che trasmette all'organizzazione intera gli input corretti su cosa realmente voglia il cliente. E' diventata per noi il punto di riferimento per offrire al cliente il prodotto con i requisiti richiesti. La figura del responsabile avanzamento e quella del responsabile di pianificazione riportano invece in azienda tutti i requisiti di natura gestionale ( requisiti cogenti o istruzioni di origine esterna) che il nostro cliente richiede contestualmente alla realizzazione del prodotto.

Si vede ad esempio l'applicazione di metodologie per la tracciabilità del metallo che necessariamente devono essere conosciute e applicate da tutti gli addetti in modo corretto, che queste siano nostre istruzioni operative integrate nel Sistema o istruzioni di origine esterna come le modalità di gestione dell'oro certificato secondo la schema RJC Chain of Custody.

## MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO

A questo punto del percorso la nostra organizzazione, come previsto dalla norma, esegue costantemente tutte le registrazioni necessarie ad ogni livello aziendale in modo da poter analizzare e monitorare i dati raccolti.

Questa attività che è iniziata solo questo anno fornirà sicuramente elementi importanti per il prossimo esercizio, sebbene già ora le aree sottoposte ad audit abbiano fornito elementi su cui porre attenzione per un miglioramento futuro.

Se in passato apprendevamo del nostro livello di performance aziendale grazie a una vendor rating del cliente o da un semplice report di soddisfazione, adesso siamo in grado di analizzare internamente i dati dei nostri indicatori anticipando quelli del cliente.

Ciò ha permesso di individuare molte sacche di inefficienza attivando azioni correttive o preventive sulla base delle non conformità di prodotto o di processo da noi evidenziate.

Sempre in un ottica di condivisione dei dati costruttiva con il cliente, in molte situazioni una gestione attenta dei flussi fra azienda-cliente oltre che fra azienda-fornitore ha reso possibile isolare o anticipare eventuali problematiche che sarebbero comunque ricadute sul cliente.

## CONCLUSIONI

In conclusione, l'implementazione di un sistema di gestione della qualità ha permesso di iniziare un percorso di riorganizzazione aziendale molto utile a correggere processi poco chiari o procedure non efficaci nonché a valutare i potenziali rischi ed identificare eventuali opportunità (cd. ISO 9001:2015).

Ci siamo così attivati in poco tempo, motivati anche dall'obbligo di un audit esterno, a rendere operative tutte le nuove procedure introdotte e le registrazioni del caso.

Sebbene l'azienda fosse già sensibile ad alcune logiche di tracciabilità dei metalli dalla microfusione al prodotto finito, l'applicazione di un manuale sulla qualità ha ulteriormente garantito il buon funzionamento e l'adozione di logiche di controllo utili alla soddisfazione del cliente.

La definizione di un organigramma funzionale ben definito ha inoltre posto le basi per far transitare l'impresa da una condizione di artigianalità ad una più industriale, ponendo le condizioni necessarie a nostro avviso per una crescita sostenibile.

In secondo luogo soddisfa la nostra volontà di integrare il sistema ISO con le procedure indicate per la certificazione RJC nei due schemi COC e COP.

In estrema sintesi siamo ora in grado di rispondere immediatamente alle seguenti domande ad ogni livello aziendale:

- Cosa devo fare?
- Cosa prevede in questo caso il manuale?
- Applico la procedura o istruzione operativa
- Analizzo gli indicatori

e una volta analizzato e gestito un risultato secondo una logica nota come Plan - Do - Check - Act (Ciclo di Deming), intervenire nell'organizzazione per il miglioramento continuo della stessa per accrescere la soddisfazione del cliente.

## RINGRAZIAMENTI

*Legor Group*

*Dr. Poma Elio (CCIAA Vicenza)*

*Dr. Angeretti Marco*

## NOTE BIBLIOGRAFICHE

Sistemi di Gestione per la Qualità norma UNI EN ISO 9001:2008

Responsible Jewellery Council - Chain of Custody

Responsible Jewellery Council - Code of Practices