



**Politecnico  
di Torino**

**Politecnico di Torino**

Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale  
A.A. 2020/2021  
Sessione di laurea: Dicembre 2021

# **Manuale del Sistema di Gestione Qualità della New Design S.r.l.**

Teoria e presentazione del Manuale Qualità implementato in azienda

Relatore:

Abrardi Laura

Candidato:

Arichetta Giovanni

*“Senza fretta, ma senza tregua.”*  
*Lev Tolstoj*

# SOMMARIO

<b>1. STORIA DELLA QUALITÀ</b>	<b>6</b>
1.1. Evoluzione del concetto di qualità	6
1.2. Qualità oggi	8
1.3. Come determinare la Qualità	11
1.4. Origini e cambiamenti degli standard di qualità ISO	13
1.5. I vari modelli	16
1.5.1. Modello TQM	17
1.5.2. Modello PDCA	18
1.5.3. Modello EFQM	19
<b>2. CERTIFICAZIONE QUALITÀ</b>	<b>21</b>
2.1. Il costo della qualità	21
2.2. Accredia e relativi enti di certificazione	25
2.3. Classificazione dei processi	27
2.4. Miglioramento continuo	29
2.5. Giudizio complessivo su costi e benefici ottenuti	31
2.6. Aziende certificate e non	34
<b>3. SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ</b>	<b>38</b>
3.1. Cosa è ed a cosa serve	38
3.2. Linee guida per la creazione	39
3.3. Documenti e pratiche necessarie	42
3.4. Business Process Management	44

<b>4. NEW DESIGN</b>	<b>48</b>
4.1. Contesto dell'organizzazione	48
4.2. Obiettivi e numeri dell'azienda	50
4.3. Manuale di Sistema Gestione della Qualità	53
4.3.1. Scopo e campo di applicazione	53
4.3.2. Principi di gestione per la qualità	54
4.3.3. Politica aziendale	55
4.3.4. Leadership	56
4.3.5. Pianificazione	57
4.3.6. Supporto	59
4.3.7. Attività operative	65
4.3.7.1. Progettazione	65
4.3.7.2. Controllo	67
4.3.7.3. Produzione	69
4.4. Valutazione delle prestazioni	72
4.5. Miglioramento	77
RIGRAZIAMENTI	81
BIBLIOGRAFIA	82
SITOGRAFIA	83

## INTRODUZIONE

Con il presente elaborato si intende presentare il Sistema di Gestione Qualità della New Design partendo dalla storia della Qualità, presentando l'evoluzione del concetto e i metodi con la quale determinarla. Ogni percorso intrapreso all'interno delle aziende persegue il fine di poter acquisire a mantenere la certificazione Qualità. La certificazione presenta costi importanti per ogni azienda, ma a differenza di quanto si possa pensare, sono costi che vengono mitigati ben presto dall'introduzione di benefici all'interno dei processi e dell'organizzazione. L'analisi dei costi condotta nell'elaborato sottolinea quanto sia importante perseguire la Qualità per evitare nuovi costi non preventivati. Per poter presentare richiesta di certificazione all'ente certificatore preposto, ogni Responsabile Qualità all'interno dell'azienda erige il Manuale Qualità dopo aver svolto diversi audit interni. Esistono linee guide per la creazione del Manuale, da integrare con documenti e moduli conformi alla norma Qualità. Ogni sistema viene redatto con il fine di standardizzare i molteplici processi aziendali creando un modello generico di esecuzione delle attività. Il sistema stabilisce, oltre che le metodologie di esecuzione delle attività secondo i requisiti previsti, anche la responsabilità e le autorità per controllare e gestire ogni processo trasmettendo nel mentre, conoscenza e competenza al personale aziendale. Durante la stesura del Manuale sono state raccolte diverse informazioni relative ai processi di realizzazione del prodotto e sono state eseguite molteplici interviste al personale interno. Lo scopo del manuale è quello di descrivere in modo efficace e funzionale tutta l'organizzazione evidenziando in modo preciso la capacità, da parte dell'azienda, di gestione e controllo dei propri processi produttivi.

# 1. STORIA DELLA QUALITÀ

## 1.1. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

Si inizia a parlare di qualità con le prime imprese artigianali in cui il lavoratore oltre ad essere creatore del prodotto assumeva anche il ruolo di supervisore e controllore.

Il concetto di qualità è sempre stato presente assieme ai controllori, che imponevano standard da non violare. La più antica “guida alla qualità” risale al 1450 a.C. in Egitto dove venivano imposti strumenti e metodi per verificare la perpendicolarità di un blocco di pietra.

Allo stesso tempo i lavori artigianali, specialmente nel Medioevo, venivano trasmessi da maestro ad allievo trasmettendo una sorta di know-how che assicurava la ripetibilità del processo nella creazione del prodotto. Questo concetto è fondamentale nell’ambito della qualità e assicura al cliente lo stesso tipo di attenzione per ogni output.

Con la rivoluzione industriale, verso la fine del XVIII cambia anche il concetto di responsabilità che non è più affidato al singolo lavoratore ma ad un caposquadra che gestisce diversi operai e ne controlla l’operato. Cambia anche il tipo di produzione che da artigianale, spesso su commissione, passa a produzione di massa tralasciando così la specializzazione e la richiesta di ogni singolo cliente.

Le quantità prodotte aumentano considerevolmente, sintomo di una miglior progettazione e della formalizzazione dei processi produttivi.

Il collaudo è da sempre stato presente all’interno dei processi produttivi, scartando i prodotti non ritenuti accettabili. In particolare, nei primi anni ’20 il collaudo faceva parte di un’unità esterna che non collaborava direttamente alla produzione, ma si occupava solamente del valore qualitativo del prodotto. Questo era anche possibile visti i volumi non troppo elevati di prodotto e una manodopera qualificata e non ancora standardizzata.

Con l’avvento delle guerre i volumi cominciano a crescere e i processi cominciano ad essere standardizzati per favorire maggiore produzione.

Visti i cambiamenti il collaudo non poteva avvenire singolarmente per ogni prodotto poiché i costi sarebbero stati troppo alti e le tempistiche troppo grandi.

Vennero così introdotte le carte di controllo, nonché metodi statistici che riuscivano a verificare la difettosità di un prodotto e di un processo esaminando pochi prodotti finiti. Questi metodi ebbero la massima applicazione durante la Seconda guerra mondiale, dove la richiesta di manodopera fu altissima.

Ma l'avvento della qualità sistematica si vide in Giappone, dopo la guerra, quando a causa della profonda crisi economica, si cercò qualche strumento che potesse creare una nuova variabile competitiva.

La qualità divenne per i giapponesi una prerogativa necessaria e basilare per ogni processo, poiché era in grado di generare al minor costo possibile prodotti decisamente migliori della media.

Da allora nacque il “modello giapponese”, che a differenza di quello occidentale, mise al primo posto non tanto le capacità tecniche quanto quelle organizzative. Da come chiarivano i risultati ottenuti, una migliore organizzazione, con strategie e procedure chiare offrivano un miglior prodotto accontentando maggiormente le esigenze dei clienti.

Cambiò così l'approccio alla gestione che oltre a minimizzare gli errori di produzione mirava a minimizzare gli incidenti tentando di prevenirli e cancellare tutti i possibili errori.

Al controllo qualità viene poi affiancato il termine di assicurazione qualità.

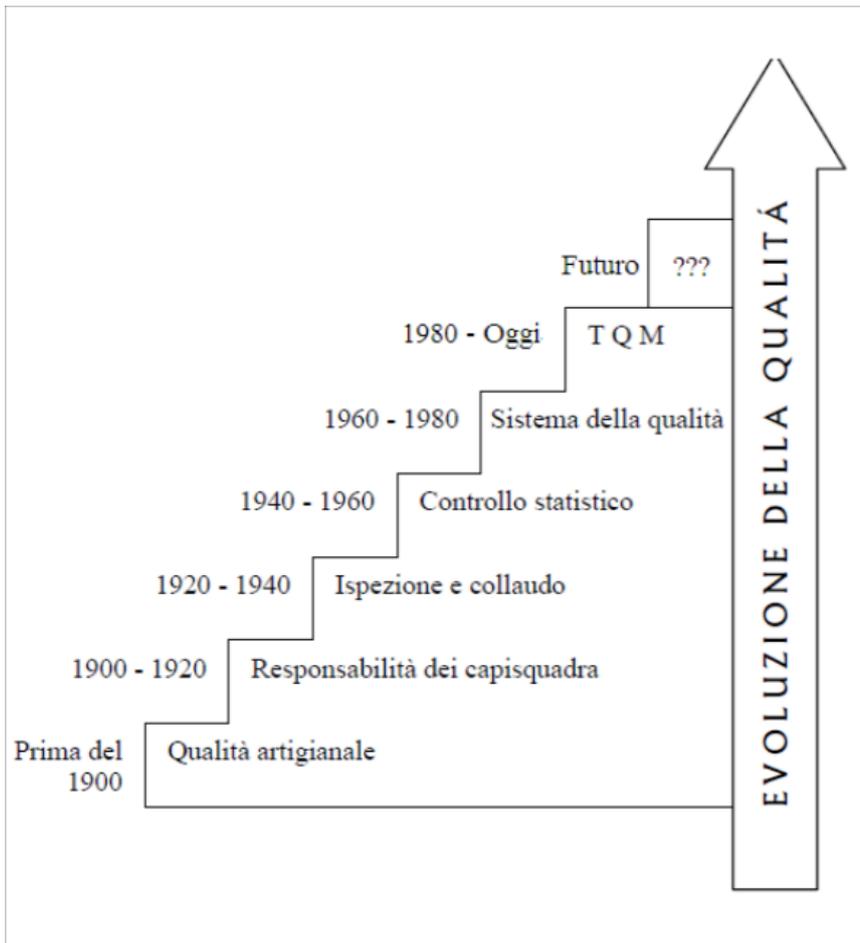
Si ha “Quality Assurance” quando tutti i processi aziendali sono controllati in maniera pianificata e sistematica con procedure che coprono tutte le attività di produzione.

Allo stesso modo si ha anche “Product Assurance” quando si ha controllo sul progetto e sull'organizzazione di produzione. Per assicurare un ottimo prodotto e dare allo stesso tempo fiducia al cliente sono pianificate azioni sistematiche sulla produzione e sulle tecniche per quanto riguarda la configurazione del prodotto, affidabilità e sicurezza del prodotto.

La “Quality Assurance” e la “Product Assurance” fanno parte del “Total Quality Control” ovvero la ricerca continua al miglioramento di tutti i processi al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati ottenuti al minimo costo possibile.

Con il passare degli anni il concetto di qualità si è allargato anche ad altri settori non solo produttivi ma anche in settori volti al servizio. L'unica prerogativa rimaneva quella di affiancare ad una specifica tecnica, una organizzativa in grado di determinare ruoli, responsabilità e qualifiche.

Si comincia a parlare così di “Total Quality Control”, che propone un atteggiamento volto alla soddisfazione delle esigenze dei clienti, al conseguimento degli obiettivi prefissati, attraverso la totale partecipazione delle unità organizzative aziendali pronte e disponibili ad un potenziale cambiamento.



Ma la Qualità non ha mai avuto una definizione vera e propria, ma è sempre stata oggetto di continui aggiornamenti e modifiche seguendo di pari passo l'evoluzione tecnologica, sviluppando metodologie sempre più accurate per eseguire valutazioni sempre più corrette.

Le macchine più complesse all'interno delle imprese industriali e la relazione tra soggetti coinvolti nella realizzazione di un prodotto hanno portato la qualità ad

essere sempre più un parametro fondamentale all'interno di ogni contesto aziendale in maniera tale da assicurare sempre una corretta verifica e controllo di ogni processo.

Il concetto di “Controllo e collaudo” ha via via subito modifiche e aggiornamenti diventando un “Total Quality Management”.

## 1.2. QUALITÀ OGGI

Inizialmente le definizioni diverse di qualità erano due: Qualità intesa come “idoneità all'uso” (Juran Joseph M., 1974) e qualità intesa come “conformità alle specifiche” (G.Mattana, 2006). Nei beni di consumo la qualità comprende sia la conformità che la prestazione. Questo perché

oltre a rispettare le prestazioni e quindi valutare la “qualità di progetto”, ogni processo deve essere controllato al meglio per poter dare come output una quantità minima di scarti in modo tale da minimizzare i costi assicurando un prezzo di vendita sempre più basso.

Con l’evoluzione tecnologica il concetto di qualità è via via stato rinchiuso in un semplice concetto:

“L’insieme delle caratteristiche e degli attributi di un’entità materiale che le conferiscono la capacità di soddisfare certe esigenze”.

Ogni esigenza è spesso associata a processi di produzione/servizi/fornitura.

La qualità ha da sempre un ruolo di primaria importanza all’interno delle aziende quando si parla di processi e prodotto.

Ma oltre a rappresentare genericamente un attributo per diversi ambiti della vita quotidiana, il termine qualità si è fatto largo nella strutturazione di norme di riferimento e modelli di gestione.

Il cliente è colui che definisce sempre il proprio livello di soddisfazione in riferimento a requisiti chiari o impliciti, ma la qualità può essere “attesa” o “percepita”.

Diventa così fondamentale da parte dell’azienda garantire un equilibrio ottimo tra ciò che il cliente si aspetta e ciò che l’azienda è realmente in grado di offrire.

La globalizzazione, in termini di conoscenza e informazione, ha portato i clienti ad essere sempre più esigenti e informati modificando e migliorando gli attributi di ogni prodotto.

Oltre alle norme conformità, per soddisfare al meglio le esigenze di ogni cliente, bisogna studiare ogni componente del prodotto, dal suo ciclo di vita alle diverse aspettative in ogni fase del processo di realizzazione.

Il discorso diventa più complicato se si parla di prodotti intangibili come i servizi. La simultaneità tra produzione ed erogazione contraddistingue ogni offerta, dove il cliente è maggiormente coinvolto già a partire dal processo di progettazione modellato sulle proprie aspettative.

Il termine Qualità non è accostato ad un oggetto ma è un insieme di caratteristiche, che vanno esplicitate, misurate e pesate. Questi sono il risultato di svariati processi che coinvolgono risorse e attività, anche loro classificati qualitativamente secondo certi criteri ben definiti. La

qualità è quindi un output o meglio, il conseguimento dei processi e del sistema che produce l'output.

L'operazione primaria, ai fini dell'eccellenza in termini di qualità, è riuscire a esplicitare e descrivere le caratteristiche di ogni processo e della propria qualità all'interno del contesto organizzativo aziendale per tradurle in obiettivi e miglioramento.

“Molti programmi nati per implementare le qualità nelle organizzazioni falliscono per una delle seguenti due ragioni. Hanno un sistema che è privo di passione o una passione che non fonda su un solido sistema. Ci devono essere entrambi” (Tom Peters, 1982).

Questa citazione spiega l'importanza di un'organizzazione, che tramite metodi e strumenti, ha bisogno del fattore umano per l'attuazione dei processi e per la corretta esecuzione che va a determinare poi l'effettiva qualità.

Proprio per questo motivo, la leadership, la Learning Organization (compagnia che facilita l'apprendimento dei propri dipendenti trasformandosi continuamente), lo Statistical thinking (che facilita l'analisi dei processi considerandoli tutti interconnessi) passano specialmente attraverso le persone.

Si capisce perché l'interesse per la qualità venga affrontato da più punti di vista e per ognuno di questi ci sia una continua ricerca di miglioramento a livello qualitativo.

La qualità entra così a far parte del piano strategico di ogni azienda affiancandosi a ricerca, innovazione, sostenibilità, competitività ed eccellenza che portano allo sviluppo di nuovi sistemi di gestione e integrazione tra gli stessi.

Risulta quindi facile comprendere che la qualità di ogni processo all'interno di un'azienda rappresenta un fattore competitivo importantissimo sulla base della quale ogni utilizzatore o consumatore opera le proprie scelte.

La qualità all'interno delle aziende assume significati diversi:

- Leva competitiva in quanto la qualità diventa componente fondamentale nell'immagine di un'azienda e determina il posizionamento strategico dell'impresa nel mercato. Tanto meno sarà il livello percepito di qualità inerente al prodotto tanto meno il cliente sarà intenzionato ad avere a che fare con l'azienda
- Indicatore del livello di performance del sistema mediante feedback su soddisfazione clienti
- Effetto motivante sul personale

### **1.3. COME DETERMINARE LA QUALITÀ**

Il tema della qualità oggi è di grande importanza in tutti i sistemi produttivi. Ogni scelta da parte del consumatore è sempre più razionale e porta ogni cliente a valutare più attentamente ogni prodotto o servizio acquistabile. Quindi la sfida è nel fidelizzare il cliente assicurando attenzione e controllo in ogni processo di realizzazione del prodotto.

Tutto questo è possibile realizzarlo tramite un continuo controllo ed un relativo piano di miglioramento dei processi.

Per controllare un processo bisogna seguirlo in ogni fase per far sì che l'output sia conforme agli standard prefissati ed alle procedure inserite nel Sistema di gestione Qualità dell'azienda, introducendo azioni correttive o preventive ogniqualvolta si registrino reali o potenziali scostamenti dagli effettivi standard.

Alla base di un buon controllo e di ogni raggiungimento obiettivi, c'è una dettagliata organizzazione del piano di lavoro. Ogni processo si attiene a diverse procedure che sono seguite dal personale responsabile all'interno dell'azienda. Questo permette di standardizzare le azioni rendendo più chiaro il sistema organizzativo e lavorativo dell'azienda. In tal modo, i controlli periodici effettuati sui processi diventano confrontabili tra di loro, permettendo eventualmente, ai responsabili, di attuare modifiche volte al miglioramento del processo.

Per quanto possa essere fluido e lineare il processo, il fulcro di concetto della qualità risiede nella soddisfazione del cliente o Customer Satisfaction che garantisce sia il conseguimento di migliori risultati sia l'impegno da parte dell'azienda di cambiare e aggiornare continuamente i piani organizzativi e gestionali. La capacità di soddisfare le aspettative e i bisogni del cliente è una prerogativa per garantire la qualità del prodotto e dei processi.

Per misurare la qualità all'interno di un'azienda bisogna sempre monitorare le performance dell'organizzazione sia produttiva che aziendale. È priorità dell'azienda quindi, programmare ed effettuare delle autovalutazioni tramite verifiche ispettive interne coordinate dal responsabile Qualità e coordinate dalla Direzione.

Per effettuare delle autovalutazioni veritiere l'azienda monitora le proprie performance tramite una serie di indicatori precisi e puntuali. Questi sono chiamati (KPI – Key Performance Indicators) e sono indicatori chiave che misurano le prestazioni dei processi di un sistema di gestione della qualità e permettono all'azienda di valutare l'andamento dei propri risultati ed attuare eventuali miglioramenti o correzioni.

Senza gli indicatori, l'autovalutazione effettuata dal Responsabile potrebbe non risultare efficiente e chiara, rischiando di valutare dati e informazioni non determinanti per l'effettiva realizzazione dei processi. È anche compito del Responsabile riuscire a determinare i KPI, relativi ad attività specifiche, che misurano i fattori cruciali per il successo. Gli indicatori non si occupano di eventi passati ed alcuni richiedono un monitoraggio quotidiano per garantire che i dati registrati siano realmente utili.

È necessario scegliere indicatori correttamente in modo tale che si allineino nel miglior modo possibile alle azioni quotidiane dei dipendenti ed agli obiettivi dell'azienda, inoltre è fondamentale tenere presente che quando si progetta un sistema di indicatori, il costo derivato dalla raccolta dei dati deve essere minore al beneficio che deriva dall'uso degli stessi, altrimenti il senso logico scomparirebbe.

I KPI che si dividono tra indicatori di risultato e indicatori di prestazione possono essere:

- Di diversa natura: quantitativi, di efficacia come la soddisfazione del cliente, di efficienza come il contenimento dei costi, finanziari, di performance, di innovazione come i monitoraggi effettuati sulla formazione e sulla crescita del servizio
- Di diverso ambito: indicatori di input, di processo, di output, indicatori di risultato
- Un mix tra quantitativi e qualitativi
- Di diverso orizzonte temporale

È fondamentale che tutta l'azienda, a partire dal management e dalla direzione, credano nell'introduzione e ricerca della qualità e siano disponibili anche ad eventuali cambiamenti. Gli sforzi e i processi seguiti non devono essere finalizzati al massimo livello produttivo dell'azienda, ma anche alla gestione corretta del personale e delle attrezzature.

Tutto questo sistema non è immediato e neanche semplice, perché spesso i cambiamenti non vengono subito accolti con entusiasmo, anche perché il miglioramento produttivo non sarà visibile fin dall'inizio ma a lungo andare. Per questo molti dipendenti o responsabili potrebbero rischiare di considerare tutto il lavoro uno sforzo inutile, ma è importante perseguire gli obiettivi prefissati per trovare benefici nel futuro.

#### **1.4. ORIGINI E CAMBIAMENTI DEGLI STANDARD DI QUALITÀ ISO**

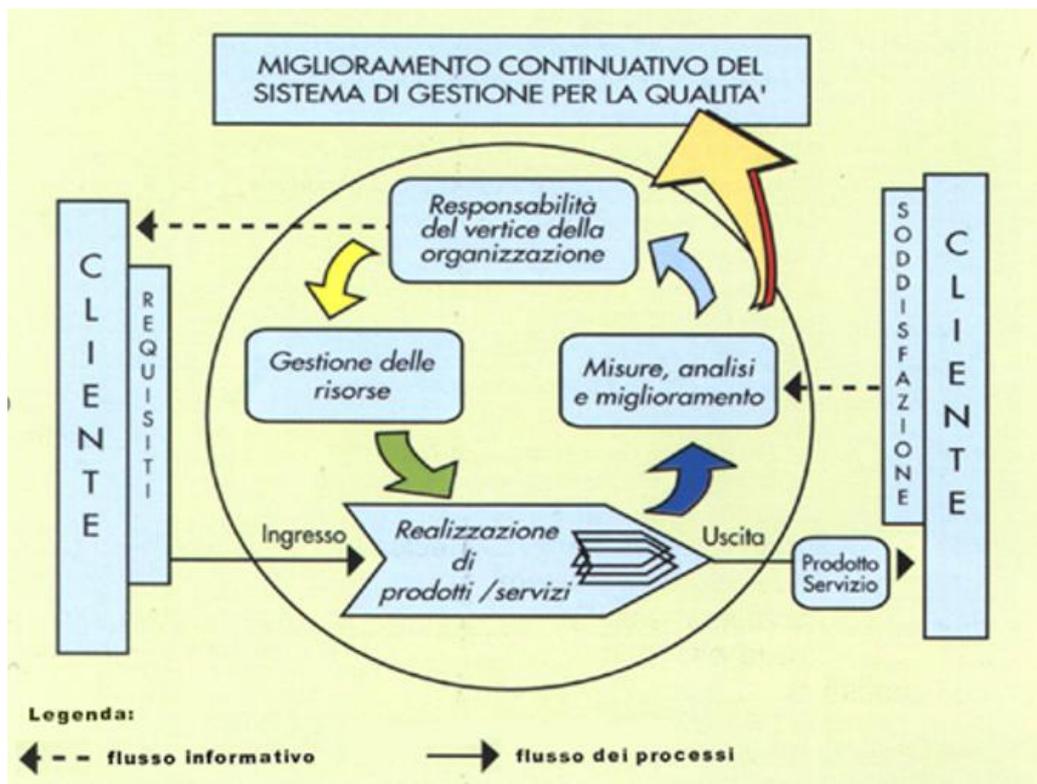
La prima pubblicazione delle ISO avviene con il pacchetto “Vision 2000”, una nuova famiglia di norme sulla Qualità promosse dall’ISO (International Organization for Standardization) e dall’UNI (Ente nazionale di Unificazione), che ha offerto il supporto per nuovi modelli di gestione della Qualità aziendale. Il pacchetto ha subito diverse revisioni nel corso degli anni per garantire, sempre meglio, la qualità attraverso la certificazione e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Con il pacchetto “Vision”, l’intento è quello di indirizzare le organizzazioni ai principi del TQM (Total Quality Management), per soddisfare i requisiti di conformità ed eccellere sempre di più nel proprio campo di applicazione.

Il pacchetto presenta punti e norme riconducibili alla “gestione per processi” e contiene:

- UNI EN ISO 9000, che presenta e spiega attraverso Fondamenti e terminologia, i principi del sistema normativo
- UNI EN ISO 9001, che specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità necessari per dimostrare la propria capacità di soddisfare i requisiti di ogni cliente assicurando la capacità di fornire il prodotto e di raggiungere i propri obiettivi. All’interno sono inclusi anche i processi di miglioramento continuo del sistema e l’assicurazione delle conformità ai requisiti cliente.
- UNI EN ISO 9004, che rappresenta la linea guida d’applicazione per il miglioramento delle prestazioni per garantire oltre che l’efficacia anche l’efficienza del sistema di gestione per la qualità per il miglioramento continuo.

La ISO 9000:2005 “Sistemi di gestione per la qualità: Fondamenti e Vocabolario” specifica la terminologia usata per tutte le norme di gestione della qualità e pone concetti base per la comprensione esatta degli elementi di gestione qualità.

La ISO 9000 introduce gli otto principi di gestione della qualità per il miglioramento continuo dei processi.



La ISO 9001:2008 è usata per definire le basi e i principi di un sistema di gestione della qualità che garantisca la capacità dell'organizzazione di fornire prodotti che soddisfino le esigenze e le aspettative dei propri clienti.

La norma è applicabile non solo a prodotti reali, ma anche a servizi o qualsiasi "prodotto" tangibile e non destinato al cliente.

La norma è articolata in cinque sezioni, che sono da tener conto per l'implementazione di un sistema qualità:

- Sistema di gestione per la qualità (Requisiti generali e relativi alla documentazione)
- Responsabilità della Direzione
- Gestione delle risorse
- Realizzazione del prodotto (Pianificazione, monitoraggio e progettazione)
- Misurazione, analisi e miglioramento

La norma ISO 9004:2009 è una guida per il successo durevole seguendo l'approccio della gestione per la qualità, applicabile a qualsiasi realtà non solo con il fine della certificazione.

Ovviamente il successo risiede sempre nella soddisfazione delle esigenze del cliente.

La norma mette al primo posto l'autovalutazione come strumento fondamentale per il riesame del livello di maturità dell'organizzazione, comprendente la leadership, strategia, risorse e processi per evidenziare aree di forza e debolezza all'interno dell'organizzazione.

I punti fondamentali per un continuo miglioramento sono:

- Gestione organizzazione
- Strategia e politica
- Gestione risorse e processi
- Monitoraggio e riesame
- Miglioramento

Oltre ai sistemi di gestione ISO 9000, sempre più spesso si sente parlare di sistemi di gestione attualmente in vigore considerati sistemi integrati volti al raggiungimento di prestazioni di massima qualità in ogni campo di interesse.

Così sono stati sviluppati sistemi di gestione aziendali relativi all'ambiente ed alla sicurezza sul luogo di lavoro.

La 45001:2018 "Sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro", è stata richiesta a gran voce dai clienti per poter valutare e certificare il proprio sistema di gestione seguendo una norma di gestione specifica.

La conformità allo standard internazionale ISO 45001, assicura la soddisfazione dei requisiti previsti per i sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, dando possibilità ad ogni organizzazione di poter valutare al meglio i rischi e migliorare in tal modo le proprie prestazioni.

La ISO 45001 può essere adottata da ogni organizzazione operante in qualsiasi settore ed ha lo scopo di rendere sistematici controllo e conoscenza di ogni rischio all'interno delle situazioni operative in condizioni normali e straordinarie.

Ovviamente la norma è stata sviluppata per essere compatibile con le norme ISO 9001 e ISO 14001 allo scopo di facilitare l'integrazione dei sistemi di gestione.

I benefici derivanti dalla certificazione ISO 14001 sono:

- Miglioramento della cultura della sicurezza in azienda
- Motivazione del personale
- Controllo rischi e prevenzione
- Riduzione dei costi assicurativi

- Maggiore considerazione da parte di clienti e fornitore e miglioramento immagine

La ISO 14000, sempre più importante per le aziende, affronta vari aspetti della gestione ambientale. Permette all'azienda, tramite strumenti pratici, di controllare e registrare il proprio impatto ambientale tentando di apportare continui miglioramenti.

La 14001:2004 specifica i requisiti per un sistema di gestione ambientale per determinare un'attuazione concreta di una politica volta al contenimento dell'impatto ambientale generato dall'azienda. Ovviamente la ISO è volta a controllare solo gli aspetti ambientali controllabili e influenzabili.

Questa norma è applicabile a qualsiasi organizzazione che intenda mantenere e migliorare un sistema di gestione ambientale, assicurandone la conformità ambientale stabilita.

I vantaggi della ISO 14001:2004 possono essere:

- Riduzione dei costi di gestione dei rifiuti
- Risparmio nel consumo di energia e materiali
- Miglioramento dell'immagine aziendale in quanto attenta all'impatto ambientale e processi ecosostenibili

Per la New Design si lavora per raggiungere la certificazione ISO 9001, relativa alla Qualità.

Gli obiettivi nel futuro sono quelli di implementare il Manuale Qualità rispettando anche le norme conformi alle ISO 14001 e 45001.

## **1.5. I VARI MODELLI**

Il Sistema Qualità di ogni azienda è destinato, oltre per una gestione consapevole e controllata di ogni singolo processo, all'ottenimento della certificazione Qualità da parte di un ente predisposto che controlla anche l'effettiva implementazione.

Ma una volta ottenuta la prima certificazione, l'azienda comincia un processo di continuo miglioramento e auto-valutazione volto al raggiungimento di una consapevolezza e un'immagine affidabile all'interno del proprio mercato.

Attuare il miglioramento continuo significa effettuare tutte le attività di analisi della situazione qualitativa dell'azienda non dimenticando che alla base di tutto, vi è una continua fase di autovalutazione che ha bisogno di una metrica chiara essendo consapevoli che non sia facile però definire quanto e come un'azienda migliora.

A tal proposito sono stati definiti dei modelli che nascono con la ferma intenzione e con lo specifico scopo di premiare le aziende che rappresentano un modello di eccellenza nel proprio campo qualitativo.

In quanto non è possibile quantificare oggettivamente la bontà di un sistema qualità, al contrario è possibile misurare i classici dati di performance e accostarli a eventuali parametri qualitativi.

### **1.5.1. MODELLO TQM**

Il “Total Quality Management” è un modello organizzativo usato e applicato da tutte le aziende e rappresenta un grande passo in avanti nella gestione della qualità.

Alla base del modello vi è il totale coinvolgimento da parte di tutta l’azienda e di tutti i dipendenti.

La paura delle aziende, quando si parlava di qualità, era la necessità di dover fare un grande investimento (evitabile) in costi di produzione per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Questo pensiero negli anni è stato sdoganato poiché la competizione, oltre che sui prezzi, si è spostata anche sulla preparazione e gestione della propria qualità, che non rappresenta tanto uno status da raggiungere quanto la continua soddisfazione delle esigenze del cliente. Per questo raggiungere un’alta qualità non sta, in termini poveri, nell’aver il macchinario più efficiente ma quanto avere un processo dell’attività organizzato e controllato per essere il più funzionale possibile.

Oggi il vantaggio competitivo di un’azienda risiede anche nella qualità. Quindi è importante costruire una strategia improntata alla qualità totale che ha come obiettivo la soddisfazione di tutte le parti interessate (fornitori, clienti, azionisti).

Il TQM rappresenta per l’azienda un modello da seguire, ovvero norme e regole fondamentali per la Qualità. Il modello EFQM (European Foundation for Quality Management) e PDCA (Plan-Do-Check-Act), tra i diversi modelli di TQM, sono i più importanti.

I modelli funzionano prevalentemente come elementi di valutazione ma soprattutto come linee guida per il raggiungimento della qualità, infatti, le aziende che adottano questi modelli il più delle volte selezionano un ente di certificazione per essere valutate.

Il TQM oltre a rappresentare delle linee guide, è anche da intendere come filosofia manageriale, poiché indica i principi e le indicazioni da utilizzare per creare un'organizzazione di qualità capace di migliorarsi.

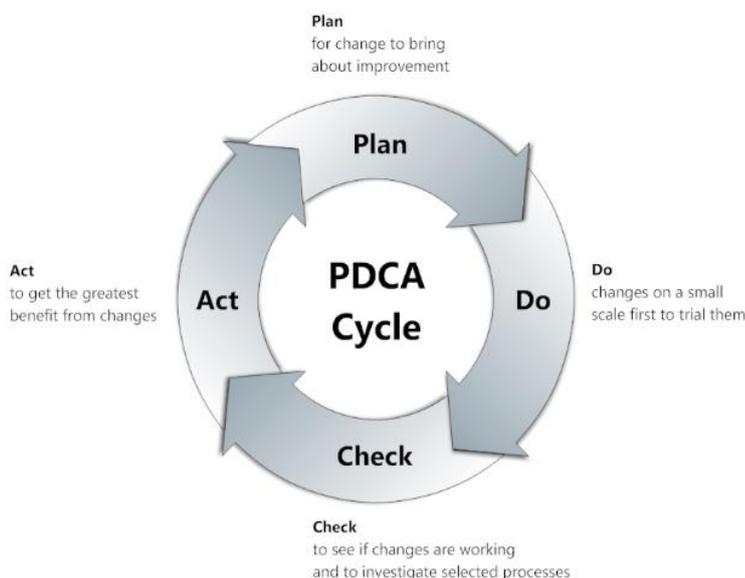
I valori da intendere come principi del TQM sono:

- **Miglioramento continuo:** Tramite modello PDCA si analizza il problema e tramite soluzioni si apporta il miglioramento. Questo rappresenta un ciclo continuo.
- **Orientamento al cliente:** Le esigenze del cliente sono fondamentali
- **Risorse umane:** L'importanza della collettività e di un obiettivo condiviso aumenta l'efficienza. Tenere in considerazione i dipendenti assicura un ritorno in termini di produttività
- **Partnership con i fornitori:** La creazione di rapporti duraturi con i propri fornitori assicura un vantaggio economico che risiede nel rapporto di fiducia reciproco.
- **Quality:** Ogni processo decisionale deve avere alla base la qualità e quindi essere continuamente migliorata e controllata tramite monitoraggio continuo.

Adottare il TQM coinvolge tutta l'organizzazione, dal manager al dipendente, e cambia drasticamente il modo di pensare e affrontare i problemi. I valori e i principi del TQM devono diventare parte integrante della cultura organizzativa.

### 1.5.2. MODELLO PDCA

Per la corretta gestione di ogni sistema Qualità è importante definire degli standard per la rappresentazione dei processi. Il più importante fra tutti è il "Ciclo di Deming", noto come PDCA (Plan-Do-Check-Act).



Il ciclo PDCA è un processo iterativo applicato a tutti i processi aziendali e al Sistema di Gestione nel suo complesso, al fine di conseguire il miglioramento continuo. Le fasi che caratterizzano il Ciclo sono:

- **Plan:** Stabilire obiettivi, processi e risorse necessarie per

fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente ed alla politica aziendale, identificando anche rischi ed opportunità.

- Do: Attuare i processi pianificati
- Check: Monitorare e misurare processi e prodotti/servizi risultanti a fronte delle politiche, degli obiettivi, dei requisiti e delle attività pianificate
- Act: Intraprendere azioni volte al miglioramento continuo delle prestazioni

### **1.5.3. MODELLO EFQM**

Il modello è, con gli anni, sempre più utilizzato per misurare e pianificare il processo di autovalutazione.

Il modello è basato su nove criteri divisi in Fattori e Risultati. La struttura si basa su un continuo rapporto causa-effetto dove ogni criterio è diviso in sottocategorie, ciascuna esaminabile.

Le modalità di approccio all'autovalutazione sono diverse, sia in termini temporali che quantitativi, e la scelta è a discrezione dell'organizzazione in base a tempo, risorse disponibili e accuratezza dei dati.

Un semplice questionario può fornire un output autovalutativo legato ad un semplice punteggio.

L'approccio più completo è chiamato "simulazione del premio" e richiede la compilazione di un documento di 75 pagine con dettagli ed evidenze per ogni area da esaminare.

La valutazione è fatta seguendo i principi del RADAR Chart, che evidenzia nella valutazione il principio di causa-effetto, e del PDCA.

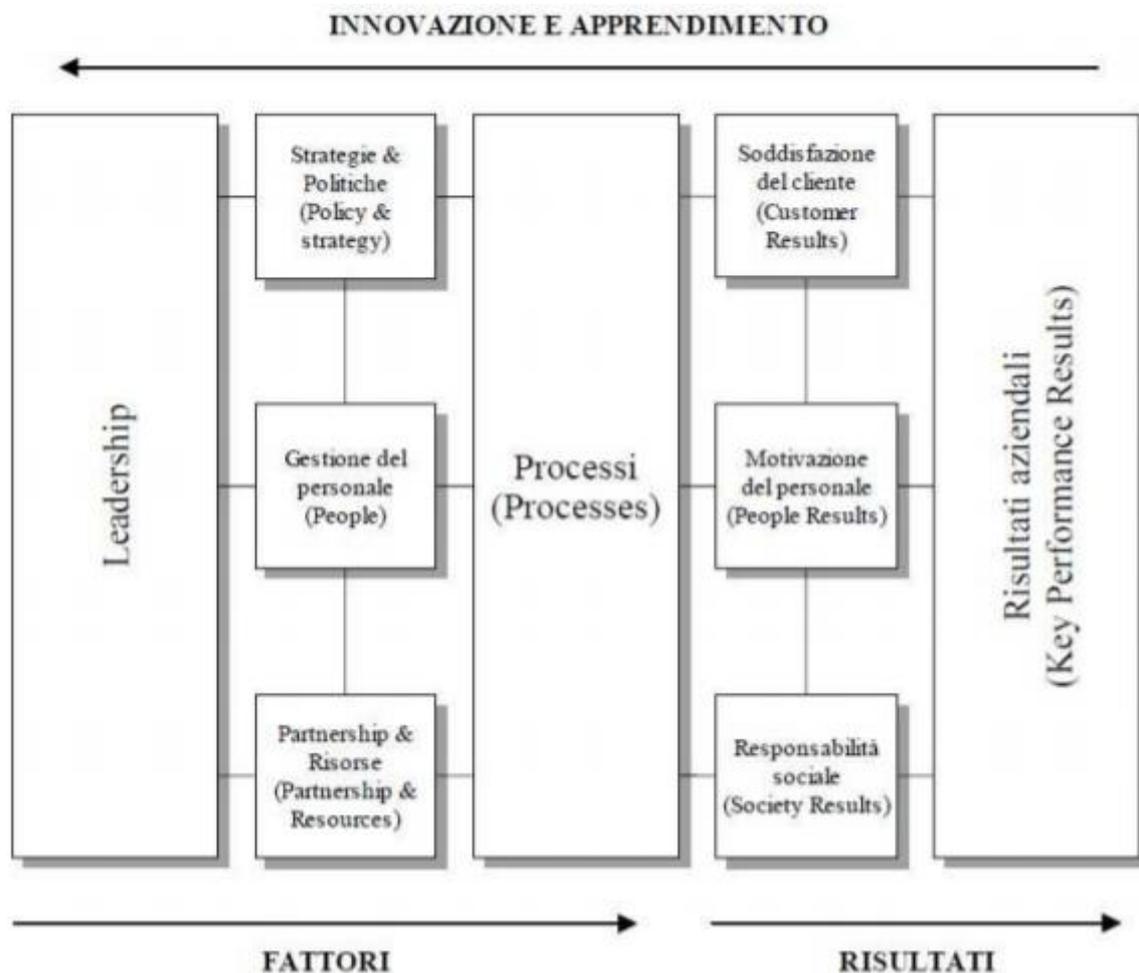
Perciò la verifica controlla quanto gli approcci siano coerenti, integrati, misurati e controllati. Ovviamente sono anche registrati gli andamenti ed i fattori scatenanti.

Il sistema di punteggio garantisce un'equa ripartizione dei 100 punti disponibili tra fattori e risultati ma distribuiti tenendo conto anche dei pesi attribuiti secondo la loro importanza all'interno del modello.

Ovviamente il modello EFQM si basa su dei principi chiari:

- Orientamento ai risultati. Nonché la capacità di soddisfare in modo equilibrato le aspettative di tutte le parti interessate dell'azienda.

- Focalizzazione sul cliente. Il cliente rappresenta il vero commissario qualitativo poiché è colui che determina l'eventuale soddisfacimento delle proprie esigenze garantite dal prodotto/servizio.
- Leadership. I leader hanno un ruolo fondamentale all'interno dell'ambiente organizzativo in quanto solo tramite chiarezza e unità d'intenti si può raggiungere l'eccellenza.
- Sviluppo e coinvolgimento del personale. Il potenziale dei dipendenti se compreso e sfruttato aumenta l'efficienza
- Apprendimento e miglioramento continuo
- Responsabilità pubblica. L'impatto creato dalle aziende è enorme e da parte loro vi deve essere l'impegno dell'attuazione delle normative e delle leggi imposte.



Nella figura si vede come i processi d'innovazione e d'apprendimento, stimolati da risultati non soddisfacenti, comportano miglioramenti nei fattori che a loro volta danno miglioramenti nei risultati.

I risultati primari sono quelli legati ai rapporti con clienti e dai risultati aziendali relativi alle performance d'impresa (risultati economici, finanziari, operativi).

La concezione del "risultato" è legata ad una serie di categorie di prestazione che assicurano e determinano il successo e il relativo mantenimento.

L'obiettivo predominante del modello, quindi non è tanto il punteggio numerico, ottenuto tramite la valutazione, bensì lo sviluppo di una pianificazione del cambiamento.

## **2. CERTIFICAZIONE QUALITÀ**

### **2.1. IL COSTO DELLA QUALITÀ**

Quello che a volte manca all'interno delle aziende è la capacità, da parte dei Responsabili Qualità, di saper convincere i managers che la Qualità sia una materia di fondamentale importanza per la crescita e la direzione di un'azienda. Spesso si preferisce investire su altro, come macchinari o personale, senza capire che l'investimento sulla Qualità, per quanto all'apparenza inizialmente inutile, riesca a portare moltissimi benefici sia dal punto di vista economico che gestionale.

I più scettici credono che la certificazione sia una spesa fine a sé stessa e che l'investimento possa essere sostenuto solo da organizzazioni in grado di affrontare sforzi simili.

La Qualità, in realtà, è una sorta di investimento per il futuro poiché permette all'azienda di evitare una serie di costi che le organizzazioni non riescono sempre ad identificare e quindi evitare.

Fra tutte le scelte strategiche fatte dall'azienda, quella che paga di più è proprio l'implementazione della Qualità.

Con la qualità la New Design ha registrato notevoli miglioramenti, specialmente:

- Una rete di clienti maggiore
- Acquisti maggiori poiché controllati e sempre misurati

- Necessità minore di marketing
- Capacità di non sopperire alla guerra di prezzi

Nello specifico i costi della qualità, costi per produrre un prodotto, possono essere divisi in due categorie:

- Costi della conformità (COC), costi per assicurare la qualità, che possono essere a loro volta sia Costi di prevenzione che Costi di valutazione. Questi costi vengono considerati come investimenti per prevenire il verificarsi di CNC.
- Costi della Non Conformità (CNC), per rimediare agli errori che possono essere causa dei difetti interni, esterni o indiretti. Questi costi sono classificabili come perdite.

I costi di prevenzione comprendono attività di analisi e di riduzione del rischio di compiere errori. Nei costi di prevenzione sono compresi tutti i costi relativi alla progettazione e all'attuazione del Sistema di Gestione Qualità.

I costi di prevenzione registrati della New Design sono:

- Costi legati per individuare esigenze di mercato
- Costi legati ai processi e per il loro controllo
- Costi pianificazione qualità
- Costi per le specifiche di prodotto
- Costi pianificazione e gestione prodotto. Dall'apertura commessa, per le spese materiali e prototipi, per la revisione e costi per valutazioni
- Costi analisi di rischio per il prodotto
- Costi modifiche progetto sia dal punto di vista di programmazione che progettazione
- Costi tracciabilità prodotto e controllo materie prime
- Costi controllo e qualifica fornitori
- Costi revisione progetti
- Costi legati al miglioramento della progettazione ed esecuzione
- Costi per analisi sicurezza
- Costi per analisi ambientale

I costi di valutazione sono costi per verificare le conformità alle specifiche dettate nelle norme Qualità e individuare eventuali difetti all'interno de processi o nell'organizzazione.

Nei costi di valutazione all'interno della New Design ci sono:

- Costi legati al riesame del Sistema di Gestione Qualità
- Costi per la validazione e riesame del progetto
- Costi per il controllo presso il fornitore
- Costi legati a controllo e collaudo in accettazione sia di materie prime che semi-lavorati
- Costi verifica documentazione
- Costi legati ad analisi, verifiche e ispezioni
- Costi legati a certificazioni di prodotto
- Costi per la verifica di efficacia delle azioni preventive
- Costi verifiche fine processo

I costi causati da difetti o insuccessi interni sono costi causati dalla bassa applicazione della qualità all'interno della New Design. Questi difetti non arrivano al cliente ma tramite controllo e analisi vengono registrati prima della consegna del prodotto o dell'erogazione del servizio.

Questi sono:

- Costi legati ad errori di pianificazione o progettazione
- Costi modifica del progetto
- Costi legati a spreco di materie prime
- Costi legati ad analisi della causa del difetto
- Costi provocati dal lead time
- Costi legati a riparazioni
- Costi legati a revisione dei materiali
- Costi legati al non rispetto dei requisiti da parte di fornitori
- Costi legati a prodotti non conformi
- Costi legati al maggior impiego dei materiali
- Costi legati ad errore nella documentazione
- Costi legati a nuovi test/ispezioni
- Costi legati ad implementazione di azioni correttive
- Costi amministrativi
- Costi di eventuali penali

I costi legati a difetti esterni vengono rilevati dopo la commercializzazione del prodotto o a fine erogazione servizio e comprendono tutti i costi sostenuti dall'azienda per recuperare il rapporto con i clienti.

La New Design ha registrato:

- Costi legati alla restituzione di prodotti difettosi
- Costi legati a riparazione e sostituzione come previsto da garanzia
- Costi legati al supporto tecnico offerto al cliente
- Costi per la gestione dei reclami
- Costi legati all'analisi dei difetti esterni
- Costi per la perdita d'immagine
- Costi per la perdita di fatturato
- Costi legati ad eventuali penali

I costi dovuti ad insuccessi esterni sono generalmente i più pesanti, sia dal punto di vista economico che d'immagine per l'azienda. In compenso sono i più facili da valutare ma essendo imprevedibili risultano importanti da sostenere per l'azienda. I costi dei difetti interni sono ben visibili e meno onerosi per l'azienda.

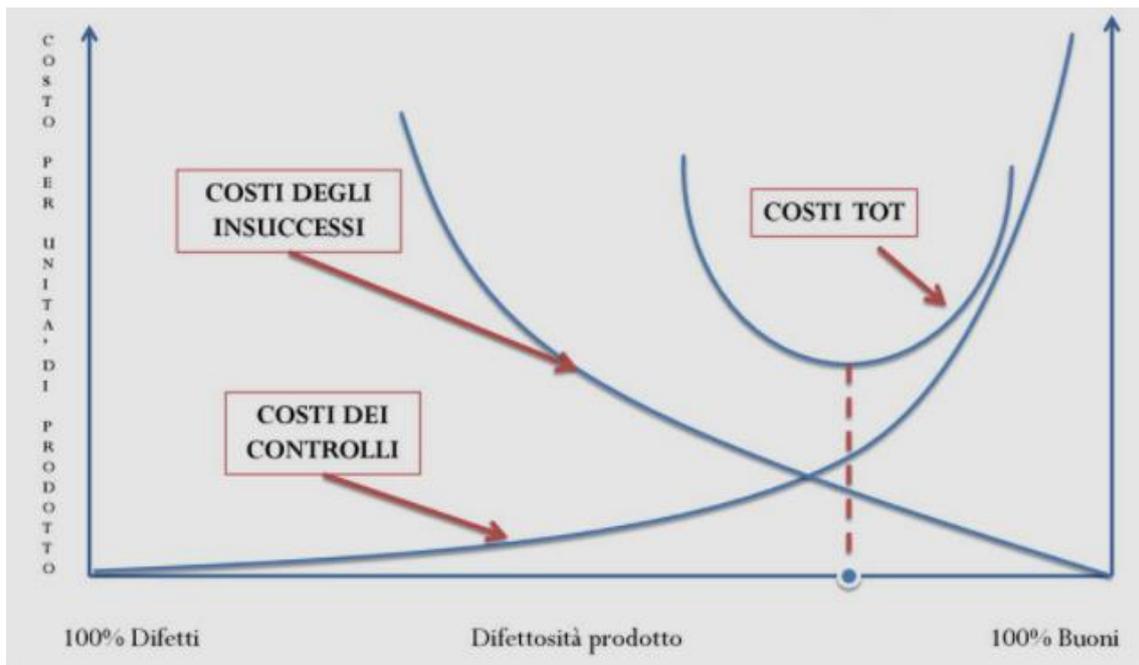
In generale, il costo di un errore riscontrato dal cliente è 5 volte maggiore dello stesso calcolato in fase di progettazione. In parole povere: prima trovi l'errore meno oneroso sarà il costo legato all'azione correttiva.

Conoscere l'ammontare dei costi da sostenere consente all'azienda di avere una valutazione realistica della situazione e ipotizza anche la situazione futura. Questa analisi e consapevolezza della situazione economica e organizzativa, deve essere un'analisi periodica capace di apportare miglioramenti continui.

Il risultato che si mira ad ottenere dall'implementazione della qualità, è l'eliminazione degli errori e di sprechi consentendo ai processi di finire senza intoppi. Questo oltre a rendere fluidi i processi, elimina tutta una serie di costi che potrebbero essere anche troppo onerosi per l'azienda.

La prevenzione è possibile solo se incorporata come pensiero all'interno della cultura organizzativa. Alla base di questo vi sta l'idea di prepararsi in maniera adeguata prima di iniziare qualcosa.

Ovviamente il tutto è impossibile senza un adeguato addestramento, una conoscenza alla qualità tale da identificare il problema all'inizio del ciclo ed eliminarlo prima che diventi problema.



Alti investimenti che incrementano il costo della conformità riducono i casi di errore, facendo decrescere gli insuccessi. Il punto di minimo dei costi totali rappresenta il miglior compromesso tra le due curve e quindi l'obiettivo da raggiungere. Il costo complessivo è stimato essere tra il 20 e 40% del fatturato di un'azienda media.

Una buona implementazione della qualità all'interno dell'azienda può ridurre anche del 50% il costo della non conformità e portare il costo della qualità fino al 10% del fatturato.

C'è da dire che il ritorno dell'investimento non è immediato, ma i benefici sono sempre nel medio-lungo termine. New Design lavora da molti anni all'implementazione della qualità all'interno dell'organizzazione.

## 2.2. ACCREDIA E RELATIVI ENTI DI CERTIFICAZIONE

Accredia è l'Ente unico nazionale di accreditamento, attestazione della capacità di operare, riconosciuto dallo stato nel Dicembre 2009. Accredia Italia si è adeguata al Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio n.765, del 9 Luglio 2008, che dal 2010 è applicato per l'accREDITAMENTO e la vigilanza del mercato in tutti i paesi UE. L'ente Nazionale è responsabile per l'accREDITAMENTO in conformità agli standard internazionali della serie ISO 17000 (Valutazione della conformità - Vocabolario e principi generali) ed alle serie delle norme europee EN 45000. Accredia ha il compito di valutare la competenza tecnica e l'idoneità professionale degli operatori di valutazione delle conformità (Laboratori e Organismi),

accertandone se i requisiti delle norme e regole siano rispettati, per assicurare la credibilità delle certificazioni.

Con riferimento alla famiglia di norme ISO 17000, Accredia opera seguendo la UNI EN ISO/IEC 17021 nella "Valutazione delle conformità – Requisiti per gli organismi che forniscono audit e certificazione di sistemi di gestione". Questa norma viene utilizzata da Accredia come riferimento per strutturare le organizzazioni, per verificare il rispetto delle regole all'interno degli organismi di certificazione.

La norma nasce per standardizzare le modalità di controllo e per garantire il rispetto di diversi principi come imparzialità, responsabilità e trasparenza.

L'accREDITAMENTO è un servizio fondamentale, per consumatore finale, fornitori o erogatori di servizi, poiché garantisce una qualità ed una sicurezza dei beni e servizi, in un mercato sempre più globalizzato.

Allo stesso modo anche le ispezioni, i controlli, le certificazioni che riportano il marchio Accredia sono rilasciate seguendo requisiti stringenti internazionali in materia di valutazione delle conformità.

Nello specifico Accredia controlla che gli Organismi di Certificazione certifichino i propri clienti in tutte le aree di loro competenza seguendo le norme vigenti. Ogni area, ogni processo, ogni sito ed ogni mansione viene tassativamente qualificata dopo attenta verifica da parte degli enti di certificazione.

Come ogni ente di certificazione è controllato e qualificato periodicamente da Accredia, anche la stessa Accredia è sottoposta a valutazione periodica da parte di EA (European Accreditation for Cooperation), l'Ente Europeo preposto al monitoraggio degli enti nazionali di accREDITAMENTO.

Accredia viene monitorata sulla corretta gestione delle pratiche, sulla selezione e monitoraggio dei propri operatori e sulla competenza della propria organizzazione.

Il numero di accREDITAMENTI agli operatori di valutazione delle conformità (Enti di certificazione) è in continua crescita, segnale di quanto la qualità all'interno delle aziende stia diventando un requisito fondamentale per l'organizzazione.

Ad oggi sono 521 gli organismi di certificazione accREDITATI da Accredia.

L'ente di certificazione che segue la New Design dal 2011 è Bureau Veritas, azienda francese di rilevanza mondiale nella valutazione ed analisi dei rischi legati alla qualità, ambiente, salute e sicurezza.

Il gruppo fornisce alla New Design servizi di valutazione delle conformità e relativa certificazione in diversi ambiti: qualità, sicurezza ed ambiente.

Il mio lavoro all'interno dell'azienda è stato quello di raccogliere informazioni e dati all'interno dell'organizzazione per scrivere il Manuale di Gestione Qualità e controllare l'effettiva implementazione all'interno di ogni processo. Un'altra mansione che ho avuto all'interno dell'azienda è stata quella di compiere audit interni nell'organizzazione e di verificare le conformità del sistema di gestione applicato ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001.

Gli audit interni sono dei controlli a campione effettuati periodicamente almeno una volta l'anno, su tutti i processi aziendali sia amministrativo-gestionali, inerenti a moduli e registri attività, che produttivi.

Sono obbligatori per ricevere la certificazione e servono all'organizzazione per controllare l'effettiva implementazione del Sistema di Gestione Qualità e le relative procedure, oltre che, per verificare che tutti i requisiti norma siano rispettati.

Per ogni audit interno è fondamentale da parte dell'organizzazione erigere un riesame della direzione con i contenuti dei risultati ottenuti dalla verifica ispettiva, che permetterà alla direzione di arrivare al giorno della certificazione consapevole dell'andamento dell'azienda. Lo stesso riesame in fase di certificazione verrà esaminato e commentato con l'Auditor, responsabile che valuterà se proporre l'azienda al comitato principale dell'ente di certificazione per la certificazione del sistema oppure chiederà all'azienda attraverso le non conformità, date in fase di Audit, ulteriori azioni correttive per raggiungere la conformità del sistema. Ovviamente i risultati dell'audit possono essere anche negativi, motivo in più per l'azienda di lavorare maggiormente sulla qualità e sull'implementazione della stessa.

### **2.3. CLASSIFICAZIONE DEI PROCESSI**

Durante il percorso di certificazione, è importante da parte dell'azienda, analizzare tutto il contesto aziendale, definendo ogni processo, la tipologia di processo e tutte le procedure applicate per il rispetto delle norme. Ogni processo deve essere registrato, controllato, collaudato e verificato in ogni fase del "Ciclo di Deming". Capita che le aziende molte volte tralascino questi aspetti mantenendo una superficialità che talvolta risulta dannosa per gli obiettivi prefissati ad inizio anno. Oltre alla definizione di ogni processo, è importante tenere

registro di ogni dato ed ogni operazione avvenuta durante il processo. Questo permette all'azienda di avere un'alta tracciabilità del prodotto/servizio e di permettere ad ogni elemento del personale, anche non responsabile di quel processo, di poter visionare e controllare ogni dato senza nessuna difficoltà.

Per rendere possibile tutto ciò, all'interno dell'organizzazione i processi vengono classificati in diversi modi. Per la New Design i processi si dividono in:

- **PROCESSI OPERATIVI:** Ovvero tutte le attività inerenti lo sviluppo del prodotto, l'acquisizione dei nuovi clienti, l'identificazione dei prerequisiti dei nuovo clienti, la gestione degli ordini in entrata ed in uscita, il servizio post-vendita e la logistica integrata. Sono le attività legate al core business dell'azienda e riguardano direttamente la creazione del prodotto o dei servizi.
- **PROCESSI DI SUPPORTO:** La corretta gestione delle informazioni, la gestione e formazione delle risorse umane, la pianificazione delle risorse, l'approvvigionamento. Sono tutte le attività che supportano i processi principali in modo tale da renderli più fluidi ed efficaci. Per quanto riguarda la New Design, la produzione rientra in questa fascia di classificazione poiché viene data in outsourcing.
- **PROCESSI DI CONTROLLO:** Il riesame del Sistema di Gestione della Qualità, la definizione e pianificazione degli obiettivi, la misurazione e monitoraggio delle performance, le analisi di miglioramento. Sono tutte quelle attività che pilotano il Sistema di Gestione Qualità dando la direzione verso la quale l'azienda deve mirare. Nel caso d New Design è la Direzione assieme al Responsabile Qualità ad occuparsi di questi processi.

Per la definizione di un processo viene usato il "ciclo di Deming" di cui abbiamo già parlato nei capitoli precedenti. Tale modello chiamato anche PDCA è il fulcro del sistema di definizione e miglioramento continuo per la gestione della qualità. Definisce in maniera sintetica tutte le fasi e le attività da eseguire per la realizzazione ed il miglioramento di un processo.

In fase di pianificazione (PLAN) è necessario innanzitutto identificare e pianificare le attività necessarie per sviluppare il processo.

Successivamente è importante:

- Individuare uno scopo finale del processo
- Stabilire gli attori e i tempi
- Individuare i clienti e le esigenze
- Individuare i fornitori e le risorse necessarie
- Definire le modalità operative di ogni processo tramite moduli e istruzioni
- Individuare gli indicatori di misurazione delle performance
- Identificare le attività del processo critiche
- Rendere conforme il processo mantenendo gli standard imposti nel proprio Sistema di Gestione della Qualità

Durante l'esecuzione del processo (DO) è importante avere un quadro generico della situazione tramite diagrammi di flusso e attori coinvolti. Nel mentre è importante registrare le misurazioni del processo e tenere un registro dati per confrontare i dati di performance.

Nella fase controllo (CHECK) si esaminano le necessità emerse, facendo attenzione che siano conformi alle norme, le esigenze dei clienti e dei fornitori e le possibili aree di miglioramento.

Nell'ultima fase (ACT) è importante mantenere il processo controllato.

## **2.4. MIGLIORAMENTO CONTINUO**

I processi, in ottica di un servizio sempre migliore per i clienti e del mantenimento della certificazione, vengono periodicamente controllati e analizzati con la prerogativa di trovare e attuare ogni volta soluzioni diverse per diminuire costi o tempistiche. Difatti il miglioramento continuo ricercato dall'azienda, è una norma chiave nella EN UNI ISO 9001 e deve essere sempre rispettata e mantenuta.

A fronte di ciò, l'azienda spesso attua delle azioni correttive volte al miglioramento, che nella maggior parte dei casi assicurano all'azienda un vantaggio competitivo.

Per migliorare un processo, tutti gli attori che ne prendono parte devono lavorare insieme per rendere il processo più fluido, eliminando sprechi di ogni tipo per assicurare un processo più veloce meno caro mantenendo sempre un'elevata sicurezza. Il rischio che corrono gli attori è quello di non considerare soluzioni che possano in qualche modo andare contro i propri bias (convincioni che i Responsabili all'interno dell'azienda continuano a supportare) Infatti, il continuo migliorare sta anche nel rinunciare ad un modo di agire solo perché si è sempre fatto così.

È importante standardizzare e automatizzare le attività per rendere il processo più fluido oltre che per ridurre il lavoro umano puntando sul miglioramento continuo.

Anche la New Design fa particolare attenzione al miglioramento continuo, tentando di mantenere il personale sempre coinvolto e soddisfatto in maniera tale da aumentare l'efficienza di ogni processo.

La qualità tecnica è un elemento che non manca mai all'interno di ogni attività e New Design sa bene quanto sia fondamentale per assicurare l'assenza di errori e la necessità di non fare servizio d'assistenza una volta consegnato il prodotto.

La mancanza di sprechi o di necessità di attuare modifiche o riparazioni abbassa sostanzialmente i costi garantendo al cliente l'acquisto del prodotto ad un prezzo più basso.

Questa ricerca di miglioramento continuo ovviamente assicura tempi di consegna più bassi ed una flessibilità molto più alta.

Le strade per raggiungere un particolare obiettivo, in questo caso il miglioramento di ogni processo, sono tante e non tutte sono quelle giuste in termini di spese e tempi.

Migliorare il processo significa trovare la soluzione migliore da attuare.

Le differenze tra i risultati di un processo e le richieste di un cliente rappresentano una continua opportunità di miglioramento.

La New Design è consapevole che ogni processo va rivisto o migliorato se ci sono stati dei cambiamenti all'interno dell'impresa, come ad esempio un cambio di esigenze all'interno dell'organizzazione (come necessità di aumentare la competitività) oppure se tramite analisi performance ci si accorge dell'incapacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Una particolare attenzione viene data anche ai bisogni del cliente, se cambiano sicuramente i processi all'interno dell'azienda vanno rivisti.

Gli operatori hanno molta influenza sulla necessità di rivedere o migliorare un processo. Se non si sente totalmente coinvolto o se non riceve istruzioni adeguate sul proprio compito anche per mancanza di formazione, l'azienda deve ovviare al problema e una soluzione può anche essere quella di modificare il processo.

Come per la classificazione dei processi, anche per il miglioramento continuo New Design usa il metodo PDCA.

Al fine di migliorare un processo continuamente, in fase di pianificazione (PLAN) è importante individuare il processo da migliorare anche in base al contesto dell'organizzazione ed agli obiettivi prefissati.

Una volta individuato il processo è importante:

- Identificare i motivi del miglioramento e i clienti ai quali è rivolto il cambio del processo
- Analizzare le cause e i problemi stabilendo una soluzione
- Prefissare nuovi obiettivi
- Individuare operatori che possano essere coinvolte nel miglioramento ed eventualmente formarle

In fase di esecuzione (DO) è importante:

- Valutare il disegno del progetto
- Semplificare il processo per renderlo più fluido identificando i punti di debolezza
- Sviluppare le azioni correttive preventivate

In fase di controllo (CHECK) si testano le variazioni apportate monitorando i risultati ottenuti. Infine, nella fase (ACT), al fine di migliorare continuamente il processo si mantengono i risultati raggiunti con la modifica al processo.

## **2.5. GIUDIZIO COMPLESSIVO SU COSTI E BENEFICI OTTENUTI**

I bisogni sociali diventano sempre diversi e il mercato sempre più caratterizzato da una crescente complessità. Un mercato del genere in continuo mutamento può mettere in difficoltà qualsiasi tipo di organizzazione. Per questi motivi è importante per un'azienda fotografare l'infrastruttura per la Qualità e valutarne i benefici sia economici che organizzativi.

I protagonisti che garantiscono il funzionamento dell'infrastruttura per la Qualità sono molteplici: Istituzioni, Enti nazionali sia di accreditamento che di controllo ed organismi di certificazione e ispezione. Quest'ultimi hanno un ruolo fondamentale nell'attività di valutazione delle conformità.

L'attività di certificazione ricopre svariati ambiti: sistemi di gestione, certificazioni ambientali ed energetiche, controlli qualità e sicurezza, verifiche sulla supply chain e taratura degli strumenti di misura e tanti altri.

Quindi la certificazione di sistema definisce i criteri attraverso cui un'organizzazione può gestire il proprio ciclo produttivo finalizzato sempre alla completa soddisfazione del cliente, assicurando sempre un'ottica di miglioramento continuo. La New Design ha un Sistema di gestione della Qualità che rispetta le conformità della norma ISO 9001 (Qualità) e mantiene al

suo interno le procedure per ogni attività all'interno dell'azienda dai processi al registro dati e documentazioni.

La New Design lavora ogni giorno per rispettare le norme Qualità aggiornando periodicamente il Manuale di Gestione della Qualità e implementando il sistema all'interno dei processi e dell'organizzazione, favorendo l'efficienza dei processi per aumentare la qualità dei servizi/prodotti.

I benefici economici derivanti dalla certificazione si traducono in misura evidente nell'immagine dell'azienda in ambito nazionale ed internazionale.

La capacità di mantenere degli standard mutualmente riconosciuti consente all'azienda di ridurre i costi assicurando una garanzia offerta ai clienti sui requisiti attesi. Ovviamente la sicurezza offerta del prodotto contribuisce al prodotto/servizio di avere sempre una domanda alta, creando un clima di fiducia nel mercato.

Il compito degli organismi di certificazione, una volta effettuata la valutazione della conformità, è rilasciare una certificazione per il Sistema di Gestione di Qualità di prodotti o servizi. L'organismo ha il compito di valutare il soddisfacimento dei requisiti indicati nelle norme di certificazione, standard a livello internazionale (ISO), europeo (EN) o a livello nazionale (UNI).

Per mantenere la certificazione vengono eseguite delle verifiche di mantenimento volte a certificare e valutare i requisiti con finalità di "sorveglianza", per garantire l'attestazione di Qualità durante il periodo prefissato.

Ma un'azienda perché dovrebbe certificarsi?

Al giorno d'oggi ogni precauzione e azione eseguita all'interno dell'azienda ha uno scopo primario: la soddisfazione del cliente.

I clienti chiedono una maggiore attenzione in ogni ambito concernente il prodotto/servizio. Viene richiesto un occhio di riguardo per la qualità, la sicurezza del personale e delle infrastrutture, per l'ambiente, per il sociale. Le norme si aggiornano continuamente costringendo le aziende a rispettare ogni requisito al fine di assicurare un controllo e un miglioramento continuo in ogni ambito in cui l'azienda opera.

Ormai la certificazione è il biglietto da visita dell'azienda che consente all'azienda di avere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors.

La certificazione assicura:

- Credibilità, poiché l'azienda certificata acquisisce un valore per i suoi clienti non per sé. Infatti, la certificazione dà una garanzia al cliente su quanto l'azienda sia affidabile in

termini di prodotto, di processi, di sicurezza, di ambiente. Il cliente sa che la sua scelta non sarà solo frutto di una valutazione economica ma di una consapevolezza di quanto l'azienda sia attenta al prodotto/servizio ed agli ambiti che consentono lo sviluppo e la creazione di quest'ultimo.

- Semplificazione, poiché la certificazione e il percorso di preparazione permette all'azienda di analizzare il proprio contesto consentendo alla Direzione di individuare criticità all'interno dei processi e di apportare soluzioni. Ogni procedura viene semplificata per portare fluidità, standardizzazione e automazione. Ovviamente questo procedimento consente all'azienda di avere più consapevolezza delle proprie attività consentendogli di ottimizzare costi e tempi. Questo continuo miglioramento finalizzato ad azioni correttive e relative modifiche, costringerà l'azienda ad essere sempre più pronta a cambi organizzativi o procedurali, aumentando la propria flessibilità organizzativa. Più tempestive saranno le modifiche minori saranno i tempi per raggiungere gli obiettivi prefissati e raggiungere l'eccellenza.

- Efficienza ed efficacia derivati dalla flessibilità acquisita durante il percorso di certificazione.

Gestire un'organizzazione secondo un approccio standardizzato e sistemico consentirà di rendere più snelle le procedure, di evitare ripetizioni all'interno del work flow e di segnalare errori in maniera più tempestiva. Il lavoro crea sinergie all'interno del contesto lavorativo tra gli operatori e dipendenti, che miglioreranno la propria efficienza al fine di perseguire l'obiettivo in maniera collettiva.

- Trasparenza, perché possedere la certificazione vuol dire possedere documenti e moduli che raccontano tutte le operazioni all'interno dell'azienda. Questo permette un'alta condivisione di dati sia internamente che esternamente, favorendo la comunicazione tra reparti, aumentando la trasparenza sia con i clienti che con i dipendenti maggiormente coinvolti nei processi decisionali dell'azienda.
- La soddisfazione del cliente sarà sempre il fine principale delle aziende certificate, che coglieranno sempre i bisogni latenti anche grazie al miglioramento continuo dei propri servizi. Maggiormente i clienti saranno soddisfatti, più l'azienda crescerà aumentando le proprie quote di mercato e conquistando sempre più fiducia e credibilità nel lungo-periodo.
- Controllo e misurazione dei risultati sono una costante per chi intraprende un percorso di miglioramento. Le aziende certificate sono soggette a controlli e verifiche

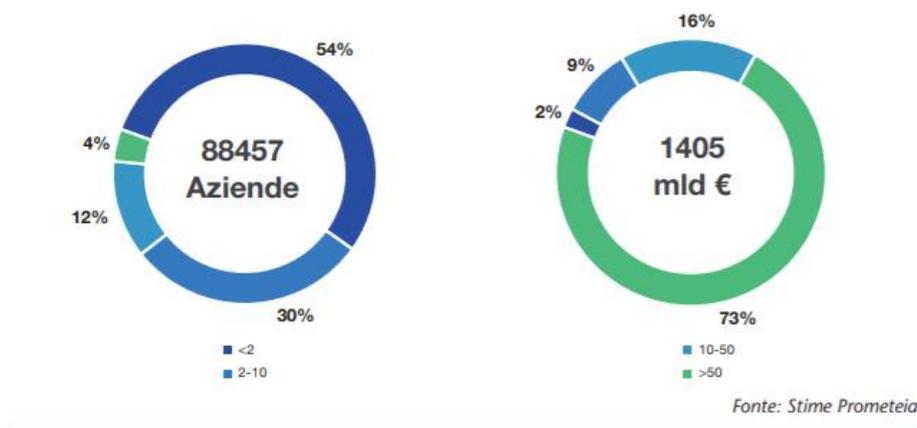
periodiche, che consentiranno all'azienda di monitorare e valutare nel tempo gli errori all'interno dei processi e i motivi per cui alcuni obiettivi non siano stati raggiunti. Gli indicatori di performance sono fondamentali per i controlli periodici.

- Nuovi mercati che sono il risultato della capacità da parte dell'azienda di soddisfare le continue richieste da parte dei clienti in termini di qualità, salute, ambiente, sicurezza nei luoghi di lavoro. Più si è preparati ad affrontare nuove richieste più alta la possibilità di differenziarsi dai competitors che lavorano nel nostro stesso mercato. Questa capacità apre la possibilità all'azienda di spaziare e confrontarsi con nuovi mercati mai esplorati prima

## 2.6. AZIENDE CERTIFICATE E NON

In Italia secondo dati registrati nel 2018 da Accredia, sono oltre 88 mila le imprese italiane con un sistema di gestione certificato e sviluppano un valore di produzione pari a 1,405 Mld di euro pari al 40% dell'economia totale.

A farne parte sono aziende di diverse dimensioni: oltre il 50% sono microimprese (fatturato < 2M), il 30% hanno un fatturato tra i 10 e 50 M, il 4% superano un fatturato di 50M di euro.



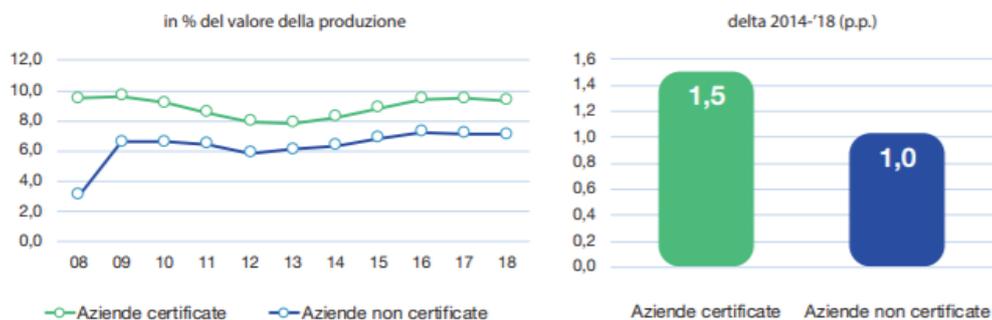
Su questo campione di aziende, Accredia ha compiuto una ricerca verificando se ci fossero delle differenze di performance tra aziende certificate e non certificate nel periodo 2008-2018.

Le aziende certificate mostrano una marginalità strutturalmente più elevata della media garantendo efficienza e anche una gestione del patrimonio completamente più sostenibile.

Ad esempio, durante la crisi del 2009, la New Design ha registrato un aumento di ordini a differenza di molti suoi competitors nel settore, che hanno registrato perdite significative di fatturato causando in certi casi anche l'arresto della produzione. Inizialmente si è pensato ad una casualità o ad una capacità maggiore di vendita del proprio servizio. Ma nel tempo la Direzione, anche tramite interviste ai propri fornitori e clienti, ha riscontrato da parte dei clienti una maggiore preferenza a lavorare con la New Design non solo per l'alta qualità garantita e per l'ottima immagine dell'azienda all'interno del mercato, ma nella maggior parte dei casi per la certificazione ricevuta che assicura garanzia agli occhi del cliente.

Un noto fornitore della New Design, "ARES", in collaborazione con la New Design dal 2010 afferma riguardo la certificazione: "La possibilità di poter collaborare con aziende certificate ci rende credibili di fronte al cliente e sicuri del fatto che ogni processo sia sempre controllato e volto al miglioramento. Questo fattore ci rende tranquilli di fronte ad eventuali problemi, coscienti che la probabilità di incontrare costi aggiuntivi generati da inadempienze personali o superficialità nella gestione informazioni, sia ridotta al minimo. Con la New Design non abbiamo mai avuto problemi di questo tipo e questo ci ha portato a mantenere il rapporto nel corso degli anni. Questo è un punto a favore della New Design. Infatti spesso, nel passato, abbiamo avuto problemi con aziende per via di documentazioni mancanti o difficoltà nella consegna dei materiali e questo ci rallentava nella nostra produzione. Attualmente le aziende non certificate sono poche ma il rapporto di fiducia con la New Design rimane uguale".

A livello di produzione, al 2018 il valore risulta del 7,5% superiore a quello del 2008 contro il 6% in più delle aziende non certificate.



Fonte: Stime Prometeia

Questo si riflette anche nel livello medio del MOL che per le aziende certificate risulta del 8,9% contro il 6,3% delle aziende non certificate.

Nell'ultimo decennio le aziende con un sistema di gestione certificato mostrano un livello di efficienza (come rotazione del capitale investito) strutturalmente superiore alle non certificate.

Queste sono semplicemente deduzioni basate su calcoli effettivamente condotti da Accredia. Questo non ci permette di definire una correlazione tra certificazione e risultati migliori ma ci suggerisce il fatto che, ad ogni modo, un eventuale percorso volto alla Qualità potrebbe favorire un miglioramento dei dati registrati da parte di un'azienda.

Il settore con più aziende certificate, ovvero quello delle costruzioni, presenta dati con differenze maggiori rispetto alle aziende non certificate. Questo soprattutto perché nel settore la certificazione rappresenta una grande barriera all'ingresso per i lavori pubblici.

La maggiore capacità di generare ricavi generata da una maggiore efficienza dei processi e sostenibilità finanziaria va sicuramente a favore delle aziende certificate.

La certificazione ai giorni nostri non presenta più un vantaggio competitivo rispetto agli altri competitors, ma una condizione necessaria e basilare per poter competere all'interno del proprio mercato. La New Design, con la certificazione nel 2006, è stata una delle prime aziende di progettazione ad ottenere la certificazione e fin da subito i clienti sono aumentati. Riguardo questo concetto la Direzione della New Design afferma: "Prima del 2006 il lavoro dei Responsabili commerciali all'interno della New Design era fondamentale. Senza la loro capacità di portare e mantenere vivi i rapporti con clienti e fornitori, la New Design non avrebbe mai continuato a lavorare. Con l'introduzione della certificazione invece erano i clienti a cercare la New Design e questo, nel nostro ambiente fatto specialmente di rapporti e clienti fidelizzati, è stata una sorpresa. Dopo il 2006 la New Design ha avuto un aumento medio annuale dei clienti del 10% fisso per i primi 10 anni. Da parte nostra, è anche cambiata l'attenzione e la ricerca della qualità, difatti abbiamo chiuso i rapporti con tutti i fornitori non certificati e aiutato invece quelli che volevano perseguirla. Un percorso fatto di cambiamenti e stravolgimenti ma che ha portato per lo più risvolti positivi. Per quanto la certificazione sia onerosa e faticosa da mantenere, è una prerogativa che la New Design continuerà a perseguire e ricercare".

Il fattore chiave è stata l'immagine di New Design che, negli anni, è diventata sempre più forte e affidabile sul mercato.

Oggi, oltre alla certificazione che risulta un requisito fondamentale per ogni azienda, New Design è forte dell'immagine che si è creata dal 2001, lavorando sull'attenzione alla qualità e al cliente, prerogativa alla base di ogni percorso di certificazione.

Nello specifico, alcuni dati della New Design degli ultimi cinque anni, confermano quanto una certificazione, accompagnata da un'ottima rete di clienti, possa avere un ritorno vantaggioso sui profitti dell'azienda.

I primi dati positivi che emergono dai bilanci sono una crescita costante delle riserve aziendali, sintomo della stabilità economica che l'azienda continua a ricercare.

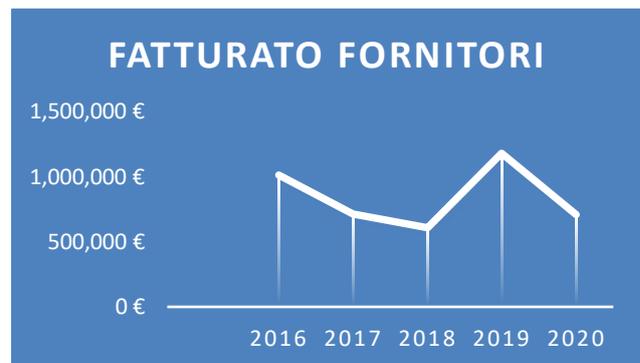


Un ulteriore dato positivo è nelle immobilizzazioni immateriali che specialmente nell'ultimo anno hanno avuto un salto rilevante. Questo salto è stato causato da una valutazione effettuata da un ente esterno, sul know-how interno in termini di Manuale di gestione della Qualità (SGQ), processi all'interno dell'azienda e procedure relative, sull'organizzazione e preparazione del personale, rete di clienti e fornitori, conoscenza del servizio e prodotto offerti. Ogni ambito dell'azienda è stato attentamente valutato e quantificato come bene immateriale dell'azienda. Questo dato, a livello d'immagine, conferisce grande importanza alla New Design verso i clienti, sia in termini economici che qualitativi. Questa valutazione ha reso possibile per New Design l'aumento del patrimonio netto, fattore che marca ancora di più la crescita continua dell'azienda.



Il fatturato dell'azienda si aggira sempre intorno al milione presentando dei picchi nel 2016 e 2019. Per il 2021 si prevede un fatturato leggermente minore rispetto a quello del 2020. Il fatturato dei fornitori è leggermente più basso ma rappresenta un costo importante per l'azienda. La capacità della New Design, anche grazie all'immagine di sicurezza e affidabilità che si è costruita negli anni, è stata quella di creare una rete di fornitori fidelizzati sempre disponibili con il quale lavorare sinergicamente per perseguire i propri obiettivi.

Ovviamente anche tra i fornitori, lavorando con New Design, c'è la stessa attenzione al prodotto, ricerca di materie prime di qualità, organizzazione, efficienza e attenzione al rispetto delle norme previste dall'ISO 9001, perché tutti i fornitori di New Design detengono la certificazione qualità. Ogni anno la New Design riesce ad avere un aumento, sia di fornitori che di clienti, intorno al 5%.



### 3. SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

#### 3.1 COS'É ED A COSA SERVE

La nozione più teorica per definire un sistema di gestione della qualità è la seguente:

“L'insieme di tutte le attività collegate ed interdipendenti che influenzano la qualità di un prodotto o di un servizio” (A.Chiarini, 2004).

Spiegandolo in maniera meno teorica, il sistema di gestione della qualità è l'insieme dei mezzi (controllo, ispezione, prove), persone (personale controllo, gestione, etc...), documentazione (procedure, registrazioni) che permettono all'azienda di soddisfare i requisiti del cliente.

Il Sistema di Gestione della Qualità è costituito da.

- Struttura organizzativa
- I processi
- Le responsabilità
- Il manuale, le procedure e i documenti di registro
- Le risorse
- Le persone

L'obiettivo del Sistema di Gestione ha il fine di realizzare una struttura capace di assicurare sempre un alto livello qualitativo fornito al cliente ed allo stesso tempo essere pronti ai cambiamenti volti ad un miglioramento continuo.

La Qualità è il fine principale del Sistema ed è importante che venga sempre ricercata in ogni ambito dell'azienda, dai processi all'organizzazione aziendale, favorendo così la possibilità per l'azienda di raggiungere un'efficienza tale da poter diventare una realtà forte e competitiva all'interno del proprio mercato.

Le procedure operative contenute all'interno del Sistema delineano l'intenzione dell'azienda nel ricercare/mantenere la qualità in tutta l'organizzazione secondo l'ISO 9001.

Il Sistema che opera all'interno dell'azienda deve essere periodicamente aggiornato e controllato per assicurarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia.

Ogni nuova opportunità di miglioramento o di modifica necessaria al Sistema deve essere descritta ed inserita all'interno del Manuale della Qualità, che rappresenta il documento utile per comunicare le aspettative e le modalità di mantenimento degli standard qualità ISO 9001 e ISO relative a sicurezza ed ambiente.

### **3.2 LINEE GUIDA PER LA CREAZIONE**

Per poter creare un Sistema di Qualità, è necessario inizialmente riuscire a comprendere in cosa l'organizzazione deve cambiare o migliorare per poter mirare sempre all'efficienza.

Ma cambiare non è facile e le persone difficilmente lo accettano soprattutto se si è operato sempre in un determinato modo per anni. Molti percepiscono il cambiamento come una sorta di disfatta quando la realtà dei fatti dice il contrario.

Cambiare apre la possibilità alle persone di poter apprendere cose nuove e trovare nuove soluzioni.

Il mio lavoro all'interno della New Design è stato solo quello di osservare, analizzare i processi e l'organizzazione aziendale, definire eventuali procedure da applicare ai processi e descrivere il tutto all'interno del Manuale di Gestione della Qualità.

Per redigere ed implementare il Manuale ci sono diverse fasi:

- **Analisi dell'azienda:** Quando ancora non si conosce bene l'azienda è importante analizzare tutti i processi principali, valutare eventuali processi inutili o non efficienti, conoscere le responsabilità dei dipendenti più importanti e le registrazioni avvenute durante ogni fase del processo.

Grande attenzione va data anche ai clienti, alle richieste che effettuano, alle problematiche che riscontrano e come le aziende le gestisce. Infatti, alla base degli obiettivi prefissati vi è sempre la soddisfazione del cliente.

- **Attivazione del Sistema:** Nella fase successiva viene completata la descrizione delle attività principali identificate nella fase precedente. È importante successivamente, per ogni attività, identificare le norme da applicare e il relativo Sistema, poiché la norma permette di definire il Sistema, che deve essere sempre funzionale e pertinente alla realtà dell'azienda. Nell'attivazione del Sistema è fondamentale avere l'approccio dei managers e coinvolgere il personale il più possibile per renderlo attivo nel percorso volto al miglioramento.

Oltre alla descrizione dettagliata dei processi e delle procedure da applicare, è importante definire gli indicatori per mantenere monitorato il sistema.

- **Miglioramento del Sistema:** Dopo aver analizzato e raccolti i dati è importante utilizzarli per effettuare miglioramenti e apportare azioni correttive/preventive valutando sempre le performance per registrare le differenze e i relativi miglioramenti.

Il Sistema Qualità infine viene controllato e valutato da un ente certificatore, che accompagnerà l'azienda nel percorso della qualità. Ovviamente l'ente avrà anche il compito di trovare eventuali non conformità e suggerire all'azienda delle azioni correttive volte al miglioramento. Ottenere la certificazione dall'ente corrisponde al riconoscimento dell'effettiva implementazione del Sistema di Gestione della Qualità.

Attuare il miglioramento continuo dopo la certificazione significa effettuare tutte le attività di analisi della situazione qualitativa dell'azienda. Tale miglioramento è quantificabile tramite

una metrica di valutazione. A tal proposito vengono utilizzati i modelli descritti nei capitoli precedenti.

Il Manuale Qualità è predisposto dall'azienda, per esporre alle Parti interessate principi/impegni /obiettivi stabiliti dalla Politica aziendale, e modalità adottate per garantire qualità del prodotto, corretta gestione dei processi, controllo dei rischi, tutela dell'ambiente, salvaguardia della SSLL (Sistema sicurezza lavoro e lavoratori) e conseguente impostazione di programmi di miglioramento specifici.

Ogni manuale Qualità, al suo interno, ricalca la struttura delle Norme di riferimento Qualità ed è importante distribuirlo all'interno dell'azienda per implementarlo nella cultura aziendale.

Nello specifico, il Manuale Qualità ha lo scopo di:

- Descrivere il Sistema di Gestione per la Qualità, l'Ambiente e la SSLL implementato dall'Organizzazione
- Formalizzare la Politica aziendale e gli obiettivi generali che garantiscano una corretta gestione della qualità, della tutela ambientale e della SSLL
- Identificare i processi e i criteri che ne assicurino efficienza ed efficacia
- Illustrare struttura aziendale/responsabilità/risorse disponibili per garantire un costante miglioramento delle prestazioni in tema di qualità/ambiente/SSLL
- Costituire un elemento di formazione/informazione per il Personale sulle tematiche della qualità, tutela ambientale, SSLL e miglioramento continuo
- Fungere da riferimento per la struttura procedurale, rappresentando l'insieme delle regole da seguire per svolgere le attività inerenti i processi aziendali
- Essere veicolo di promozione e diffusione di cultura e comportamenti conseguenti da adottare per una gestione globale aziendale consapevolmente orientata ad acquisire sempre maggiore competitività nel rispetto dell'ambiente e salvaguardando la SSLL
- Identificare e valutare i rischi rilevanti connessi con le attività svolte

### 3.3 DOCUMENTI E PRATICHE NECESSARIE

La norma internazionale per i sistemi di gestione per la qualità ISO 9001 richiede una specifica documentazione volta a raccogliere tutte le specifiche e caratteristiche dell'azienda. I vantaggi della documentazione SGQ sono diversi:

- Avere una chiara struttura delle attività
- Favorire la coerenza dei processi e una migliore comprensione
- Favorire il raggiungimento degli obiettivi prefissati

La documentazione SGQ della New Design comprende diversi tipi di documenti:

- **Manuale della qualità:** Ogni manuale qualità è diverso perché adattato ad ogni azienda in base a dimensione dell'organizzazione, complessità delle attività e competenza del personale. Ogni manuale al proprio interno ha:
  - Titolo ed indice
  - Campo di applicazione del SGQ, in cui vengono individuati i limiti del sistema e in che settore opera l'azienda.
  - Informazioni sulla versione e certificazione
  - Descrizione del SGQ
  - Modello dei processi
  - Definizione delle responsabilità del personale
  - Riferimento ai moduli ed alle procedure
- **Politica della qualità:** Costituisce una dichiarazione sull'impegno da parte dell'azienda nel ricercare e mantenere la Qualità assieme al miglioramento continuo. La politica della qualità della New Design è appesa all'entrata dell'azienda, sinonimo di quanto sia importante per l'organizzazione, il rispetto di tale impegno.
- **Procedure:** Le procedure possono essere diverse per ogni organizzazione poiché redatte per essere conformi ai processi aziendali. La norma ISO 9001 ne richiede alcune obbligatorie:
  - Controllo dei documenti
  - Controllo registrazioni



- Verifiche interne
- Controllo non conformità
- Azioni preventive

New Design ha anche procedure non obbligatorie come, ad esempio quella relativa all'apertura di una commessa.

Le procedure sono generalmente descrittive ma esistono anche procedure in forma grafica, tramite tabelle o diagrammi di flusso. La New Design ha quasi tutte le procedure descrittive tranne quella di apertura commessa descritta da un work flow.

Ogni procedura contiene:

- Titolo, per identificare la procedura
- Scopo, per descrivere la motivazione della procedura
- Campo di applicazione, per spiegare a cosa fa riferimento la procedura
- Responsabilità del personale
- La lista di moduli che fanno riferimento alla specifica procedura
- Descrizione dell'attività, che riporta tutti gli elementi della procedura e descrive ciò che deve essere fatto, da chi e come.
- Istruzioni di lavoro: Possono far parte di una procedura oppure essere citate all'interno della procedura. La struttura è simile a quella delle procedure ma si focalizzano su dettagli specifici di alcune attività, focalizzandosi sulla sequenza delle fasi o sugli strumenti e metodi da usare. La competenza del personale o un'adeguata formazione permettono all'azienda di non dover redigere questi ulteriori documenti.
- Moduli per le registrazioni: Ogni attività o processo all'interno dell'azienda deve essere misurato e registrato in relativi documenti, accessibili alla Direzione o agli operatori preposti. Questi documenti servono come misura delle performance ma soprattutto per la tracciabilità e registro dei dati. Ogni azione eseguita all'interno di un'attività deve avere una registrazione ed entrare in un registro dati. Questo permette all'azienda di avere sempre la situazione chiara e di sapere esattamente cosa accade in ogni processo e quali azioni vengono eseguite.

### 3.4BPM - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Ogni azienda lavora per processi ed ha bisogno del BPM per gestirli ma soprattutto per creare una cultura aziendale che incoraggi la condivisione delle informazioni.

Il BPM permette all'azienda di capire quanto le informazioni siano importanti e quanto sia fondamentale memorizzarle, condividerle e distribuirle a tutte le risorse coinvolte nel processo stesso.

La definizione di BPM è: "Insieme di attività necessarie per definire, ottimizzare, monitorare e integrare i processi aziendali, al fine di creare un processo orientato a rendere efficiente ed efficace il business dell'azienda" (H.J.Harrington, 1997).

L'obiettivo di un'eccellente gestione per processi è la conoscenza delle attività aziendali, dei flussi operativi e lavorativi, dei collegamenti tra le diverse aree dell'azienda, delle risorse e dell'organizzazione stessa dell'azienda. Alla base dell'implementazione del BPM vi è la capacità di gestire la variabilità delle diverse aree in relazione alla quantità di dati ed alla digitalizzazione degli stessi. Ogni processo, secondo il BPM, può essere diviso in 4 elementi:

- Il flusso delle attività: Ogni attività avviata è oggetto di misurazione nel tempo e nello spazio
- La struttura del processo: Ogni processo ha un'architettura ben definita e comprende le attività, il coordinamento ed il controllo del processo stesso
- Risorse umane e competenze: Ogni attore partecipa alla realizzazione del processo ha delle specifiche competenze professionali
- Metodologie di misurazione e controllo prestazioni: Ogni processo deve essere sempre monitorato e valutato per riuscire a controllare e quantificare il processo

Il BPM diventa in questo modo "Un'operazione coordinata ma interconnessa con tutte le mutevoli situazioni organizzative, al fine di assicurare il successo della progettazione dei processi aziendali" (H.Smith, P.Fingar, 2003). L'obiettivo del BPM, oltre a quello di organizzare tutti i processi, è quello di identificare nuove soluzioni per le problematiche esistenti e future. In questo scenario, non è più il cliente ad attribuire il valore al prodotto, ma diventa solo una componente del risultato ottenuto alla fine del ciclo di produzione dei beni o servizi emessi da parte dell'azienda.

I processi rappresentano per l'azienda, le basi fondamentali sui cui si fonda l'impresa e l'efficienza con cui avvengono consente il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Devono essere sempre oggetto di miglioramento continuo nel tempo, ma senza subire riprogettazione, a meno che non cambi la mission dell'azienda. Inoltre, l'eliminazione di un processo può anche comportare la perdita di tutta la cultura e l'esperienza generata nel tempo all'interno dell'azienda. Il BPM permette all'azienda di essere a conoscenza di una serie di elementi (azioni, direttive, procedure aziendali) che se sconosciuti e non identificati, potrebbero compromettere l'intero business aziendale.

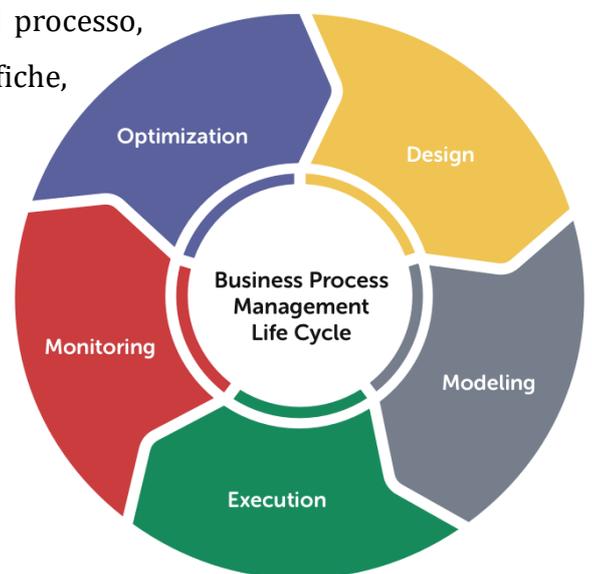
Oltre alla non conoscenza degli elementi, ci potrebbero anche essere duplicazione dei processi, o mancata consapevolezza dell'azienda, scarsità di informazioni disponibili sui processi aziendali.

Il BPM consente di avere una visione globale e sistematica volta all'eliminazione di molti problemi, standardizzando i processi e le relative attività.

Ogni processo, per la realizzazione del BPM, deve essere identificato singolarmente ed unito successivamente con gli altri per creare una catena del valore volta alla realizzazione del miglior bene/servizio.

La metodologia migliore per progettare e implementare la gestione dei processi è così gerarchizzata:

- 1 Progetta e analizza: Bisogna analizzare il processo esistente. Valutare efficienze e problematiche e valutarne l'impatto sulle altre attività
- 2 Creare un modello: Definizione delle attività e procedure per avere una progettazione ottimale.
- 3 Esecuzione: Dopo la progettazione del modello del processo, bisogna verificare eventuali implementazioni di modifiche, documentando i motivi di tali modifiche.
- 4 Monitoraggio valori attesi: Una volta implementato il nuovo processo, bisogna valutare l'efficienza delle migliorie apportate.
- 5 Ottimizza: Una volta applicata la metodologia BPM ad un processo, bisogna continuare con il controllo e l'ottimizzazione.



Il BPM sottolinea quanto sia importante per l'azienda considerare i processi statici e rigidi senza che subiscano modifiche o miglioramenti derivati dall'osservazione nell'esecuzione.

Il BPM, quindi è riferito a processi operativi per lo più quantitativi, ripetuti su grandi volumi periodicamente. La New Design usa un sistema BPM, chiamato "Arca Evolution" specializzato nello sviluppo di soluzioni gestionali per aziende di piccole e medie dimensioni.

Il programma "Arca Evolution" è capace di controllare in maniera ottimale e in tempo reale la completa gestione dei processi aziendali, riducendone i tempi e migliorando la produttività.

Il software può adattarsi alle esigenze dell'azienda e migliora di gran lunga l'efficienza di alcuni processi e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nello specifico la New Design utilizza "Arca" per gestire in maniera affidabile ed approfondita tutta l'area Amministrazione, Controllo Gestione, Approvvigionamento e Commerciale. La New Design, grazie ad "Arca" ha una situazione chiara di tutta l'area finanziaria tenendo in registro le informazioni su clienti e fornitori, sulle fatture emesse, sugli ordini arrivati e non arrivati, sui creditori insolventi e dati simili. Oltre a gestire tutte le informazioni, emette periodicamente e su richiesta dei resoconti che la Direzione analizza e valuta al fine di poter analizzare l'andamento dell'azienda e apportare eventuali modifiche volte al miglioramento.

Questa raccolta ed analisi dati è importante, soprattutto per quanto riguarda il perseguimento della qualità e il mantenimento della certificazione ottenuta. Alla base delle norme qualità, infatti c'è la tracciabilità delle informazioni riguardanti la gestione operativa e finanziaria e la capacità di analisi su dati concreti per avere, da parte dell'azienda, controllo su ogni area. Infatti, gran parte delle scelte strategiche derivano anche dall'analisi dei dati amministrativi.

Oltre ai dati della propria gestione, la New Design visiona e mantiene sempre sotto controllo i software utilizzati dai fornitori esterni, per monitorare l'esecuzione delle attività e dei flussi di lavoro e di conseguenza, fare analisi, cambiare tipo di tecnologia o organizzazione in base i dati registrati.

Questi software comunicano tra di loro occupandosi anche della rilevazione degli indicatori di prestazione chiave, fornendo dei resoconti riguardanti operatività ed efficienza. In quanto progettisti, gli operatori New Design prelevano periodicamente dati e informazioni riguardanti l'analisi delle attività operative dei fornitori per prevenire eventuali errori che potrebbero rivelarsi tali in fase di esecuzione.

Nello specifico i software possono:

- Garantire una panoramica delle informazioni sui clienti ("Arca Evolution" utilizzato dalla New Design), come saldo e situazione contabile, monitoraggio dei movimenti

storici ed eventuale integrazione con dati bancari. Ovviamente questo assicura il monitoraggio della situazione finanziaria dei clienti ed anticipare situazioni critiche o bloccare vendite pericolose.

- Controllo della marginalità delle vendite riuscendo a definire soglie minime di marginalità su determinati prodotti, riuscendo ad anticipare messa in commercio di prodotti non redditizi. La New Design non avendo varietà di prodotti non ha bisogno di valutare la differenza di redditività tra prodotti.
- Automazione dei magazzini per il ricevimento di materiali, stoccaggio, movimentazione interna tra reparti od esterna. Questo assicura aumento di produttività del personale e conoscenza precisa dei magazzini. Non essendo la New Design un'azienda grossa non ha il bisogno di automazione dei magazzini.
- Capacità di pianificare gli ordini di materie prime integrando diverse informazioni tra storico vendite o di budget. Il software è in grado di valutare l'assenza di materiale con capacità finita o prevedere l'imminente mancanza. La New Design non gestendo in prima persona la creazione effettiva del prodotto non ha bisogno di questo software.
- Controllo operazioni in produzione. Verificare l'avanzamento delle commesse e vedere a che punto sono, se in ritardo o in anticipo, genera produttività ed al contempo una riduzione degli errori. La New Design sta valutando l'opzione di lavorare su un BPM che possa consentire all'azienda di avere sempre sottomano il corretto avanzamento delle commesse, nonostante gli ordini emessi e ricevuti non siano altissimi. Ma per puntare alla massima efficienza e produttività, la Direzione sta valutando questa opzione.

## 4. NEW DESIGN S.R.L.

La New Design ha cominciato nel 2006 ad intraprendere il percorso della qualità per avere e mantenere la certificazione tramite il Manuale di Gestione della Qualità. In questo capitolo viene presentata l'azienda e viene studiata la realizzazione di un manuale adatto alla struttura ed

organizzazione dell'azienda. La Qualità garantisce e definisce degli standard fissi con il quale l'azienda riesce a dare l'immagine corretta del prodotto o del servizio offerto. Il manuale Qualità aiuta l'azienda:

- A sopperire alle carenze di strutturazione dei processi aziendali e della documentazione, garantendo una continua tracciabilità delle azioni (comunicazione interna maggiore) e riorganizzazione dei processi aziendali
- A creare e condividere procedure, moduli e istruzioni di lavoro al personale in maniera tale da evitare complicazioni di specifici processi in fase di produzione e favorire un maggior coinvolgimento del personale
- A garantire trasparenza e chiarezza agli occhi del cliente motivando ogni azione intrapresa dalla Direzione e dai responsabili
- Aumentare l'efficienza in ogni processo aziendale



### 4.1. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

La storia della New Design S.r.l. è la storia di una famiglia.

New Design s.r.l., che si occupa di prodotti pubblicitari ed etichette, è infatti l'evoluzione naturale di una ditta artigiana nata nel 1960 dalla volontà di Jonne Merlino.

L'attività nasce nel 1960 a Pianchiozzo, borgata del comune di Priola, in Alta Val Tanaro. Proseguendo il suo percorso Jonne con l'aiuto dei fratelli Giuseppe e Valerio, visto il positivo evolversi della ditta, decide nel 1966 di costruire nella vicina frazione di Pievetta un nuovo laboratorio più ampio che permetta di gestire la nuova situazione. Constatata l'affermazione dell'azienda nel settore, nel 1975 si rende necessaria la costruzione di un nuovo capannone di 1500 mq nel vicino comune di Bagnasco e nel 1979 nasce la New Design.

A questo punto, visto il buon risultato ottenuto sia in Piemonte che in Liguria, la Direzione dedice di procedere con la vendita per corrispondenza in tutta Italia con il nome di Promova: risale al 1980 il primo catalogo dell'azienda.

Questo nuovo strumento permette ai nuovi clienti di far conoscere la realtà organizzativa in molte aziende italiane e di incrementare oltre le aspettative di produzione cominciando a conquistare quote di mercato.

Nel 1990 anche i figli di Jonne, Patrizia e Giorgio, entrano a far parte dell'azienda e nel 1999 iniziano ad essere assunti i primi dipendenti.

Nel 2000 la New Design viene trasformata in S.r.l. e si insedia nel nuovo capannone di 5000 mq a Ceva e, seguendo le esigenze del mercato, nel 2003 viene ottenuta la certificazione UNI EN ISO 9001, che darà uno slancio significativo all'azienda nel mercato.

Fin dalla sua nascita l'impresa è stata attenta alle evoluzioni nei metodi e nelle tecnologie di stampa e sempre seguendo l'azienda ha creato una rete di fornitori qualificati e fidelizzati, con il quale sinergicamente si lavora per soddisfare il cliente, rispettando le norme vigenti. Le competenze della New Design hanno anche dato la possibilità di aprire il mercato verso l'estero, iniziando a collaborare con fornitori stranieri, in particolare Cina, Taiwan, paesi dell'Est che garantiscono un ottimo rapporto qualità/prezzo.

L'azienda fa parte delle maggiori associazioni del settore (Assoprom, PSI Germania) che sono sinonimo di garanzia e serietà per il mercato italiano e mondiale.

La mission aziendale è quella di rappresentare non un semplice fornitore, ma un ufficio di stampa dedicato al cliente che non riserva sorprese all'acquisto dei suoi prodotti. L'obiettivo è affiancare il Cliente sin dalla scelta delle opzioni di stampa (colori e dimensioni, ad esempio, per garantire un risultato ottimale) garantendo la consegna del prodotto atteso, senza sorprese, e ad un prezzo competitivo. Ovviamente il marchio New Design è diventato sinonimo di garanzia ed assicura al cliente un prodotto valido e sicuro, creato apposta per l'esigenza del cliente. La New Design affianca il cliente per tutto il processo di creazione, dall'ingegnerizzazione fino al prodotto testato e collaudato. L'esperienza dell'azienda garantisce al cliente di non incorrere in costi aggiuntivi, per riparazioni dello stampo o del prodotto stesso o per attese non pianificate generate da una progettazione o scelta di standard di produzione errati.

La New Design testa periodicamente i proprio risultati, analizzando fattori esterni ed interni che possono essere rilevanti per le finalità e gli indirizzi strategici aziendali e che inoltre, incidono sulla capacità della New Design di conseguire i risultati attesi per il proprio Sistema di

Gestione (includere le condizioni ambientali influenzate o in grado di influenzare l'organizzazione). Tutti questi fattori vengono determinati, monitorati e riesaminati nel corso del Riesame della Direzione, coinvolgendo tutte le figure aziendali di riferimento (owners dei processi).

#### **4.2. OBIETTIVI E NUMERI DELL'AZIENDA**

Da ormai molti anni la New Design è leader in varie nicchie di mercato, selezionate con particolare attenzione alla remuneratività del settore, ma anche a condizioni contestuali quali le barriere all'entrata di competitors e la diversità e complementarietà di utenze che limitino i rischi connessi ai singoli mercati.

Non da meno, dette nicchie di mercato sono state individuate nell'ambito attinente il know-how dell'azienda, ed hanno ormai determinato un ampio repertorio di referenze e una riconosciuta leadership su numerose tipologie e tecniche. Per questi motivi l'analisi del tipo di richieste di offerta provenienti da tutto il mondo evidenzia ambiti di mercato in cui il marchio New Design ormai "si vende da solo".

La scelta strategica per l'incremento commerciale è quella di investire su tali ambiti, potenziandoli, acquisendo frazioni di mercato limitrofe. Il vantaggio è evidente sia in termini di marketing integrato, coerente e sinergico, sia di riduzione del rischio - muovendosi in settori noti - sia di incremento di quote di mercato, acquisendo i competitors.

Obiettivo per il prossimo periodo, quello di consolidare i mercati in cui la New Design è già presente, portando avanti le commesse aperte secondo lo scadenziario previsto.

Allo stesso modo, anche per l'estero viene portato avanti un discorso simile. L'esportabilità del metodo di lavoro e la continua richiesta del "prodotto New Design" su nuovi mercati ha spinto all'apertura delle sedi in Cina.

La scelta di tali localizzazioni è stata effettuata sulla base delle richieste provenienti dal mercato per operare il più possibile con la copertura finanziaria di commesse acquisite, ma anche e soprattutto sulla base della scelta strategica di mercati fecondi e spesso tra di loro collegati.

La fidelizzazione dei clienti è da sempre un plus dell'azienda. Oggi la clientela appartiene ad una categoria globalizzata, che investe capitali trasversalmente ai confini geografici, e

principalmente su piazze ben individuate. La presenza su dette piazze internazionali diventa dunque un servizio apprezzato e consente importanti sinergie di marketing.

La New Design ha condotto analisi e raccolta dei dati interni relativi la gestione degli ordini e soddisfazione di fornitori e clienti. Per la New Design sono dati fondamentali da analizzare e valutare per apportare miglioramento ai processi e correzioni ad eventuali errori. Ogni dato è valutato in base agli obiettivi prefissati e quelli attesi.

Indicatore	Valore 2021	Valore atteso da 2021	Valore previsto per 2021	Documentazione
N° reclami rilevanti in valore assoluto	2	4	4	Rapporti di NC
Punteggio medio soddisfazione Clienti	9,64/10	>95%	>95%	Analisi soddisfazione Clienti
Incidenza h totali di assenza del personale/h lavorative disponibili	12,18	11%	12%	Statistica ore lavorative e di assenza

Indicatore	Valore 2021	Valore atteso da 2021	Valore previsto per 2021	Documentazione
N° contestazioni da parte della Comunità	0	0	0	Rapporti di NC
N° contestazioni da parte dei Fornitori	0	0	0	Rapporti di NC
N° contestazioni da parte delle Autorita' Legislative	0	0	0	Rapporti di NC

Indicatori soddisfazione Parti interessate

Nel periodo di riferimento, non si sono registrati formali reclami Cliente né contestazioni da parte dei Fornitori (escluse le richieste inoltrate per ritardati pagamenti), delle Autorita' legislative o della Comunità. Per il prossimo periodo si prevede di mantenere tali standards. Previsti in particolare continui colloqui con i Clienti per avvicinarsi alle esigenze esplicite ed implicite degli stessi - comunicando sempre eventuali varianti all'Ordine per approvazione dei Committenti - con la rilevazione e gestione dei consigli per il miglioramento.

L'incidenza dei gg totali di assenza del personale rispetto ai gg lavorativi disponibili, che nel 2021 risulta praticamente costante rispetto al 2017, ma notevolmente ridotta rispetto al 2016 (10,62% nel 2021 rispetto al 10,5% nel 2017 e al 17,55% nel 2016), nel 2021 registra un valore del 12,18%. Rispetto al 2017 (0,15%), l'incidenza dei gg di assenza per infortuni si

è annullata nel 2021, ma risulta pari allo 0% nel 2021 (200 gg di infortunio rispetto a 200 gg lavorabili).

Il livello di soddisfazione Clienti – data la scarsa disponibilità dei Committenti alla compilazione di Questionari dedicati – è stato valutato internamente sulla base dei reclami riscontrati e delle Non Conformità/spunti di insoddisfazione eventualmente emersi. Il risultato registrato risulta decisamente soddisfacente.

Si prevede, per il prossimo periodo, un maggior coinvolgimento dei Clienti nella compilazione dei Questionari per la Customer Satisfaction, e il mantenimento di un livello di soddisfazione complessivo superiore al 95%.

Nell'ultimo Audit eseguito, relativo al 2020, è stata effettuata una SWOT Analysis per individuare punti di forza, debolezza, opportunità e rischi aziendali.

<p style="text-align: center;"><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primo General Contractor integrato (Garanzia al Cliente di una filiera corta)</li> <li>• Esperienza e know-how del personale</li> <li>• Consolidata integrazione delle Unità Industriali specialistiche</li> <li>• Ricerca costante nell'innovazione</li> <li>• Esecuzione di mock up e test di performance</li> <li>• Ampio portfolio di referenze</li> <li>• Qualità del servizio offerto</li> <li>• Mercato nazionale e internazionale</li> <li>• Estrema flessibilità</li> <li>• Creatività - made in Italy</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuove partnership locali da ricercare sul mercato nazionale/ internazionale</li> <li>• Necessità di creare Nuova sede in Milano</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento mercato esistenti e sviluppo di nuovi mercati</li> <li>• Social media marketing</li> <li>• Estensione certificazione 14001:2015</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complessità di gestione di diversi mercati nazionale e internazionali da gestire in contemporanea</li> <li>• Certificazione 14001 non ancora implementata per tutte le sedi aziendali</li> <li>• Gestione delle informazioni tra sede centrale e unità locali</li> <li>• Rischi connessi alla diffusione del Covid-19</li> </ul>

New Design ha analizzato i dati relativi al processo commerciale:

Indicatore	Valore 2021	Valore atteso da 2021	Valore previsto per 2021	Documentazione
N° ordini acquisiti nell'anno di riferimento	70	70	70	Gestionale
N° di nuovi clienti nell'anno di riferimento	5	10	10	Gestionale
N° clienti presenti in portafoglio da oltre un anno	50	50	50	Gestionale
Fatturato anno in corso/anno precedente	+10%	+5%	+5%	Gestionale
% nuovi clienti rispetto al totale clienti	5%	5%	5%	Gestionale
Incidenza dei primi 5 clienti sul fatturato totale	55%	50%	50%	Gestionale

Indicatori Processo commerciale

Il fatturato è salito da Euro 900.000 a Euro 980.000.

Data l'emergenza Covid-19, per il 2021 si prevede una riduzione di circa il 10% del fatturato.

Nell'audit interno sono state rilevate 3 NC relative alla fase di produzione del 2020, più precisamente nella fase controllo prodotto mentre non sono state rilevate NC per errori o ritardi nella consegna prodotto.

### **4.3. MANUALE DI GESTIONE DELLA QUALITÀ**

#### **4.3.1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

Il campo di applicazione della Certificazione ISO del Sistema di Gestione Integrato per la Qualità, implementato dalla New Design risulta:

- Progettazione e gestione del processo di industrializzazione per la produzione di componenti in plastica per i settori automotive, giocattoli, elettrodomestici, macchine per il caffè e subacqueo.

Nel definire il campo di applicazione del proprio Sistema di Gestione, la New Design ha tenuto in considerazione i fattori interni ed esterni, i requisiti delle Parti interessate rilevanti, gli obblighi di conformità, le unità organizzative/funzioni/ confini fisici, le attività/prodotti/servizi dell'Organizzazione, i rischi e le complessità delle operazioni, l'autorità/abilità dell'azienda ad esercitare controllo e ad influenzare.

La New Design ha implementato un Sistema di Gestione Qualità conforme alle Norme UNI EN ISO 9001:15, al fine di:

- Dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti/servizi conformi ai requisiti del Cliente, ai requisiti cogenti applicabili e ai requisiti del Sistema di Gestione
- Accrescere la soddisfazione del Cliente attraverso un'applicazione efficace del Sistema di Gestione (inclusi i processi per migliorare il Sistema stesso)
- Affrontare rischi e opportunità associati al proprio contesto e ai propri obiettivi
- Fornire un quadro di riferimento per proteggere l'ambiente e rispondere al cambiamento delle condizioni ambientali coerentemente con le esigenze del contesto socioeconomico
- Eliminare/minimizzare i rischi associati alle attività dell'Organizzazione per il personale e le altre Parti interessate
- Fornire alla Direzione aziendale informazioni per costruire successo a lungo termine e creare opportunità di sviluppo sostenibile e miglioramento delle condizioni di SSL:

#### **4.3.2. PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ**

Il presente Manuale, e il Sistema di Gestione per la Qualità della New Design, esplicitano e sviluppano i principi fondamentali espressi dalla normativa di riferimento:

- Focalizzazione sul Cliente
- Tutela dell'ambiente
- Salvaguardia della SSL
- Leadership
- Partecipazione attiva delle persone
- Approccio per processi
- Miglioramento
- Processo decisionale basato sulle evidenze
- Gestione delle relazioni.

Per gestire al meglio la Qualità, è importante identificare i propri processi aziendali e le loro interazioni tramite il "Ciclo di Deming", di cui si è parlato precedentemente. L'approccio per processi utilizzato per sviluppare/attuare/migliorare il Sistema di Gestione, è volto ad accrescere la soddisfazione del Cliente attraverso il soddisfacimento dei suoi requisiti, e incrementare l'efficacia/efficienza nel conseguire i risultati attesi in materia di qualità in conformità alla Politica aziendale e agli indirizzi strategici aziendali. La pianificazione e il controllo dei processi e delle loro interazioni garantisce il miglioramento delle prestazioni complessive dell'Organizzazione e consente di:

- Comprendere i requisiti e soddisfarli in modo coerente
- Considerare i processi in termini di valore aggiunto
- Conseguire efficaci prestazioni di processo
- Migliorare i processi sulla base della valutazione di dati/informazioni

L'orientamento generale su cui si basa il Sistema di Gestione della New Design è il "Risk Based Thinking", che permette di determinare i fattori che potrebbero deviare i processi dai risultati pianificati, e assicura controlli preventivi per minimizzare gli effetti negativi e individuare eventuali opportunità. Tale orientamento è esplicitato in uno dei moduli aziendali chiamato Mod. "Processi aziendali e analisi del rischio", che definiscono metodologie e criteri adottati per pianificare/attuare azioni che affrontino rischi/opportunità.

#### **4.3.3. POLITICA AZIENDALE**

La Direzione aziendale ha stabilito, attua e mantiene attiva una Politica aziendale per la Qualità che:

- Sia appropriata alle finalità e al contesto dell'Organizzazione (compresi la natura, la dimensione e gli impatti ambientali delle sue attività/prodotti/servizi, la natura e la dimensione dei rischi per la SSSL), e supporti i suoi indirizzi strategici
- Costituisca un quadro di riferimento per fissare e riesaminare gli obiettivi
- Comprenda un impegno a soddisfare i requisiti applicabili, i propri obblighi di conformità e gli altri requisiti sottoscritti dall'Organizzazione
- Comprenda un impegno per il miglioramento continuo del Sistema di Gestione per accrescerne le prestazioni.

La Politica aziendale, allegata al Manuale Qualità, traccia le linee guide che l'azienda vuole seguire e si impegna a seguire, sia per la soddisfazione del cliente che per la capacità dell'azienda di mantenere il proprio operato trasparente e chiaro. La documentazione, come allegato del Sistema, è comunicata, compresa e applicata all'interno dell'Organizzazione da tutti coloro che lavorano sotto il suo controllo ed è resa disponibile alle Parti interessate.

#### **4.3.4. LEADERSHIP**

Nel corretto svolgimento delle attività e nella definizione delle linee guide dell'azienda, la Direzione aziendale della New Design si assume la responsabilità di attuare/far attuare le direttive contenute nel Manuale della Qualità e nella documentazione correlata, come Moduli e procedure. Ha responsabilità nel mantenere impegno al rispetto delle norme Qualità nei riguardi del Sistema di Gestione:

- Assumendosi la responsabilità dell'efficacia del Sistema di gestione come scritto anche nella Politica Aziendale
- Assicurando che siano definiti la Politica aziendale e gli obiettivi del Sistema di Gestione, e che essi siano compatibili con il contesto e gli indirizzi strategici dell'Organizzazione. Ovviamente, la Direzione ha anche il compito di controllo e corretta rendicontazione delle analisi dell'azienda all'interno dei moduli indicati nel Manuale Qualità. L'analisi degli obiettivi e il relativo raggiungimento sono analizzati tramite il Mod. "Change Management" e una serie di indicatori che l'azienda monitora periodicamente
- Assicurando l'integrazione dei requisiti di Sistema negli audit aziendali. Il Mod. fondamentale è il Verbale di Riesame dove viene presentata la situazione dell'azienda sia in ambito economico che gestionale
- Promuovendo l'utilizzo dell'approccio per processi e del "Risk Based Thinking"
- Assicurando le risorse necessarie a stabilire/attuare/mantenere attivo/migliorare il Sistema di Gestione (risorse umane/materiali/tecniche/finanziarie, competenze)
- Assicurando la corretta implementazione del Manuale Qualità anche mantenendo la formazione dei dipendenti all'interno dell'azienda. Ogni dipendente, periodicamente, segue dei corsi di formazione, interni o esterni, finalizzati a rendere l'operatore il più

competente possibile sui temi Qualità, sicurezza ed ambiente e di contribuire attivamente, all'efficacia del Sistema.

Oltre che alla partecipazione attiva, l'organico aziendale ha la responsabilità di dimostrare il proprio impegno verso il miglioramento continuo delle prestazioni

- Assicurando che il Sistema di Gestione consegua gli esiti attesi e gli obiettivi preposti
- Definendo i ruoli, attribuendo responsabilità e doveri di rendicontazione (accountability) e delegando le autorità per facilitare l'efficacia del Sistema di Gestione; ruoli, responsabilità, relativi obblighi e autorità sono documentati e comunicati nel Mod. "Organigramma aziendale" allegato al Manuale Qualità. Le responsabilità sono assegnate per garantire la conformità del Sistema di Gestione alle norme di riferimento, rendendo continuo il monitoraggio dei processi e degli obiettivi all'interno dell'azienda e l'integrità del Sistema quando vengono attuate modifiche pianificate o improvvise.

La Direzione aziendale garantisce leadership e impegno al mantenimento ed efficacia del Sistema, anche mantenendo la focalizzazione sul cliente:

- Considerando prioritario l'interesse dei Clienti, recependo e facendo propri i requisiti da essi definiti
- Rispettando norme/leggi cogenti applicabili e monitorando in continuo le segnalazioni delle Parti interessate
- Determinando e affrontando rischi/opportunità che possano influenzare la conformità di prodotti/servizi e la capacità di incrementare la soddisfazione del Cliente

#### **4.3.5. PIANIFICAZIONE**

Nel pianificare il Sistema di Gestione la Direzione aziendale, con il supporto dei vari Responsabili, considera i fattori esterni/interni rilevanti per le finalità e indirizzi strategici (incluse condizioni ambientali influenzate o in grado di influenzare l'Organizzazione), i requisiti delle Parti interessate rilevanti, le condizioni ambientali e di SSL, gli obblighi di conformità e il campo di applicazione del Sistema di Gestione, e determina i rischi e le opportunità che è opportuno affrontare per:

- Assicurare che il Sistema di Gestione possa conseguire gli esiti attesi
- Accrescere gli effetti desiderati

- Prevenire/ridurre gli effetti indesiderati, compresa la possibilità che le condizioni ambientali esterne influenzino l'Organizzazione
- Conseguire il miglioramento continuo

All'interno del campo di applicazione definito per il Sistema di Gestione, l'Organizzazione ha individuato potenziali situazioni di emergenza, comprese quelle che possono avere un impatto ambientale. Vengono mantenute informazioni documentate in merito a:

- Rischi e opportunità che è necessario affrontare, di cui la New Design ha redatto un modulo apposito con il quale prevenire e ipotizzare le probabilità e gli eventuali costi
- Attività di pianificazione dei processi volta a prevenire rischi e opportunità ed affrontare eventuali opportunità, mantenendo sempre la conformità di prodotto e servizi

Per quanto riguarda la SSSL, si è implementata e si mantiene attiva la Procedura Identificazione dei pericoli e Valutazione dei Rischi per l'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi e la definizione delle misure di controllo necessarie. Tale Procedura prende in considerazione:

- Le attività di routine e non di routine svolte
- Il comportamento dei singoli, le loro capacità ed altri fattori soggettivi
- I pericoli identificati all'esterno del luogo di lavoro capaci di determinare conseguenze avverse sulla salute e sicurezza delle persone sotto il controllo dell'Organizzazione nell'ambito del luogo di lavoro
- Le modifiche effettuate/proposte nell'organizzazione del lavoro/attività/materiali;
- Le modifiche al Sistema di Gestione, anche temporanee, e i loro impatti su operazioni svolte, processi, attività

Nella procedura sono spiegate le modalità di pianificazione e identificazione dei rischi ed opportunità. La Direzione identifica i fattori di pericolo presenti nelle attività lavorative e provvede, sulla base di criteri definiti, alla valutazione dei rischi.

Ad ogni rischio sono associate le misure di prevenzione e protezione, le modalità per il monitoraggio della loro applicazione ed efficacia e le eventuali misure di miglioramento.

Il responsabile dei processi, secondo le scadenze previste, applica delle misure di miglioramento, ed informa dei risultati la Direzione per le eventuali azioni da intraprendere, coinvolgendo le altre figure responsabili. Obiettivi, traguardi intermedi e modifiche derivanti dall'attività di monitoraggio/audit, da modifiche alla legislazione in tema di SSSL,

dall'implementazione di Azioni Correttive, da nuove attività/attrezzature, implicano la necessità di rivedere il modulo e la relativa procedura.

Gli obblighi di conformità sono fondamentali da rispettare e l'azienda deve mantenerli nelle attività, negli aspetti ambientali e nella SSLL. Ogni obbligo viene registrato nel Mod. "Elenco documenti di provenienza esterna" e viene determinato come applicarli all'interno dell'organizzazione.

L'organizzazione, tramite i Mod. "Change Management" e gli indicatori dei processi, stabilisce, attua e mantiene attivi programmi per il raggiungimento degli obiettivi che prevedono la definizione di:

- Azioni da effettuare
- Risorse richieste
- Responsabilità e autorità per le pertinenti funzioni e livelli dell'Organizzazione
- Tempistiche
- Modalità di valutazione dei risultati (responsabilità, tempistiche, modalità), inclusi gli indicatori per il monitoraggio del progresso verso il conseguimento degli obiettivi

I programmi vengono rivisti, ad intervalli regolari, programmati e corretti se necessario, per assicurare che gli obiettivi siano raggiunti. L'Organizzazione valuta in quale modo le azioni per il raggiungimento dei propri obiettivi possano essere integrate nei processi aziendali.

In base agli indicatori, obiettivi raggiunti o mancati, la Direzione può decidere di apportare modifiche volte al miglioramento. Ogni modifica apportata al Sistema di Gestione viene pianificata/analizzata in funzione delle potenziali conseguenze che questa può provocare ed inserita nel Mod. "Change Management".

I risultati delle valutazioni sono tenuti in considerazione per la definizione delle misure di controllo dei rischi e periodicamente rivisti, per favorire il miglioramento e la possibilità di non sfruttare eventuali opportunità.

#### **4.3.6. SUPPORTO**

La New Design individua e garantisce la disponibilità del personale necessario per l'efficace attuazione del Sistema di Gestione e per il funzionamento e il controllo dei processi aziendali.

Per tutto il personale interno è mantenuta documentazione relativa al grado di istruzione, l'addestramento effettuato, capacità ed esperienza professionale.

Diversi sono i fattori considerati nella definizione delle attività di formazione/addestramento da pianificare: requisiti cogenti, obiettivi aziendali, eventuali richieste degli interessati/dei Responsabili di Funzione, eventuali esigenze specifiche (introduzione di nuove tecnologie, nuove assunzioni/cambiamenti di ruolo, modifiche ai processi/prodotti/servizi, mantenimento della conoscenza organizzativa, ecc.), requisiti minimi di competenza, esiti del Riesame della Direzione.

La Direzione aziendale periodicamente aggiorna ed approva il Mod. "Programma di formazione", che coinvolge non solo l'intero organico aziendale, ma qualsiasi persona svolga attività lavorative sotto il controllo dell'Organizzazione che influenzino le prestazioni e l'efficacia del Sistema di Gestione. Si possono presentare diverse tipologie di intervento:

- Formazione teorica, di contenuto teorico, volta a incrementare le conoscenze riguardanti le modalità di svolgimento di attività
- Formazione pratica, di contenuto operativo, volta all'apprendimento delle abilità necessarie per l'esecuzione di attività

e diversi ambiti di applicazione:

- Formazione generale, che comprende più aree, volta a sviluppare metodologie e conoscenze di carattere generale
- Qualificazione, volta a sviluppare capacità/conoscenze/abilità richieste dai ruoli e dai processi aziendali (es. in caso di nuove assunzioni/cambio mansione/assenza prolungata)
- Formazione/Addestramento specifico, volto a sviluppare singole capacità/conoscenze/abilità nell'esercizio di uno specifico compito/operazione.

La formazione del personale può essere eseguita da personale interno all'azienda, o da professionisti/società/enti esterni, e può essere erogata mediante:

- Riunioni con il personale
- Incontri e seminari con lezione svolta da uno o più docenti
- Istruzione/affiancamento diretto sul posto di lavoro

La formazione viene documentata dalla Direzione e dal Responsabile Qualità, nel Mod. "Rapporto di formazione" ed aggiornata la Scheda Personale del dipendente.

È cura del Responsabile nominato, entro 30/60 giorni dall'erogazione delle attività, verificare l'efficacia delle attività formative tramite Audit Interno, intervista con la risorsa o colloquio con il responsabile sull'andamento delle attività svolte dal soggetto. In ogni caso è cura del Responsabile indicare nel Mod. "Rapporto di formazione" data/esito/modalità di verifica dell'efficacia. In caso di esito negativo, viene pianificata ulteriore attività di formazione con la metodologia definita in precedenza.

Determinate attività che necessitino di competenze specifiche, richiedono l'accertamento che l'incaricato abbia i requisiti necessari e sia qualificato per l'esecuzione. Tale verifica è delegata alla Direzione dell'azienda che potrà delegare Personale idoneo per la relativa valutazione (Responsabile interno o consulenti/ professionisti esterni qualificati). La qualifica interna avviene secondo le seguenti modalità:

- Istruzione teorica sulla modalità di condurre l'attività
- Addestramento pratico accanto ad un tecnico esperto sino al raggiungimento e acquisizione della competenza richiesta

In sede di Riesame della Direzione si effettuano valutazioni specifiche in merito alla disponibilità del personale necessario per l'efficace attuazione del proprio Sistema di Gestione e per il funzionamento e il controllo dei processi aziendali. Le modalità di competenza e formazione del personale sono contenute all'interno della procedura relativa, che viene seguita dall'azienda al fine di standardizzare le registrazioni e mantenere il personale formato.

Così come viene mantenuto competente il personale, anche per le infrastrutture la New Design garantisce la disponibilità e la manutenzione delle infrastrutture necessarie per il funzionamento dei processi aziendali e il conseguimento della conformità di prodotti/servizi nel rispetto dei requisiti ambientali e di SSSL. Tali infrastrutture includono edifici, impianti, apparecchiature (compresi hardware e software), tecnologie di informazione e comunicazione. Il fabbisogno di infrastrutture è pianificato sulla base delle attività previste per l'erogazione dei prodotti/servizi.

Le infrastrutture di cui dispone la New Design comprendono: uffici, hardware, software, attrezzature varie (Telefoni, Fax, Fotocopiatrici, ecc.), e attrezzature specifiche di produzione e sono periodicamente documentate dalla Direzione.

Tale documentazione deve essere quella necessaria per:

- Consentire di effettuare le regolazioni e messe a punto
- Individuare le manutenzioni da effettuare per il mantenimento dell'efficienza

Annualmente per ogni infrastruttura viene predisposto un programma di manutenzione preventiva per ridurre i rischi di mal funzionamenti e guasti. La frequenza delle manutenzioni e dei controlli viene stabilita in base a:

- Indicazioni del costruttore
- Frequenza e condizioni ambientali d'uso
- Rispondenza alle norme di sicurezza sul lavoro.

La valutazione periodica di guasti/interventi di riparazione/costi conseguenti permette di individuare eventuali carenze nella qualità delle attrezzature o del servizio di manutenzione.

La manutenzione delle attrezzature viene eseguita periodicamente, rispettando le scadenze documentate nel Mod. "Elenco Attrezzature". Chiunque riscontri un guasto deve riferirlo al responsabile di reparto che effettuerà un intervento archiviandolo nel modulo.

I criteri di scelta nell'acquisto delle attrezzature/macchinari/mezzi aziendali prendono in considerazione gli impatti ambientali degli stessi.

L'immagine creata dalla New Design su sicurezza e garanzia deve essere mantenuta e migliorata. A tal fine, la Direzione assicura le risorse necessarie a garantire risultati validi e affidabili nel caso in cui vengano effettuate attività di monitoraggio/misurazione per verificare la conformità di prodotti/servizi, il rispetto dei requisiti ambientali e di SSLL.

In particolare, l'Organizzazione assicura che tali risorse siano adatte allo specifico tipo di attività di monitoraggio/misurazione da intraprendere, e siano mantenute al fine di garantirne la continua idoneità allo scopo. Per dimostrare ciò, l'organizzazione effettua periodicamente controlli e misurazioni archiviate ogni volta.

Le apparecchiature di misura:

- Vengono tarate/verificate a intervalli pianificati o prima dell'utilizzo, a fronte di campioni di misura riferibili a campioni internazionali/nazionali, qualora tali campioni non esistano, la base utilizzata per la taratura/verifica è conservata come informazione documentata
- Sono identificate al fine di determinarne lo stato

- Sono salvaguardate da regolazioni/danni/deterioramenti che potrebbero invalidarne lo stato di taratura e i risultati di misura.

Per gestire le misurazioni e le tarature, per verifica la conformità delle norme sulle risorse e per effettuare controlli periodici sono state definite modalità precise archiviate all'interno della procedura "Controllo e misurazione delle prestazioni". Qualora l'apparecchiatura di misura risulti non adatta all'utilizzo previsto, l'azienda provvede a valutare la validità dei risultati di misura precedenti e a intraprendere azioni appropriate, per quanto necessario

Un'altra importantissima attività di supporto è la comunicazione all'interno dell'organizzazione e con i clienti/fornitori. La New Design comunica internamente informazioni pertinenti il proprio Sistema di Gestione fra i differenti livelli/funzioni dell'Organizzazione (compresi i cambiamenti al Sistema di Gestione), e assicura che i processi di comunicazione permettano alle persone che svolgono un'attività lavorativa sotto il suo controllo di contribuire al miglioramento continuo. Almeno annualmente vengono effettuate riunioni formali sul Sistema di Gestione tra la Direzione aziendale e i Responsabili aziendali e l'andamento e risultati della riunione vengono documentati nel Mod. "Verbale di Riesame".

Per favorire una comunicazione trasparente e chiara, è importante che vi sia un'ottima procedura di documentazione informazioni e che venga applicata sempre all'interno del contesto aziendale. Il Sistema di Gestione della New Design comprende:

- Politica aziendale e obiettivi
- Descrizione del campo di applicazione del Sistema di Gestione
- Descrizione dei principali elementi del Sistema di Gestione, loro interazioni e riferimento ai relativi documenti
- Informazioni documentate richieste dalle Norme UNI EN ISO 9001:15, UNI EN ISO 14001:15, UNI EN ISO 45001:18
- Informazioni documentate ritenute necessarie per l'efficacia del Sistema di Gestione

L'estensione delle informazioni documentate è funzione delle dimensioni dell'organizzazione, del tipo di attività/processo/prodotto/servizio, della necessità di dimostrare l'adempimento dei propri obblighi di conformità, della complessità dei processi e loro interazioni, dei pericoli/rischi prevedibili, e della competenza del personale che svolge attività sotto il controllo dell'Organizzazione.

La procedura “Gestione e controllo della documentazione” ha diverse regole dal numero di revisione, all’indicazione chiara all’interno del documento e l’archiviazione corretta delle informazioni all’interno dell’organizzazione. La New Design attua e mantiene attiva questa procedura per garantire che le informazioni documentate richieste del Sistema di Gestione e delle Norme applicabili vengano tenute sotto controllo, aggiornate e siano disponibili. Nella creazione delle informazioni documentate è fondamentale creare una standardizzazione affinché la stesura del documento si svolga secondo requisiti previsti, stabilendo le responsabilità e descrivendo il processo in maniera tale da trasmettere informazioni al nuovo personale. Ogni documento mantiene una propria revisione ed elementi che lo rendono univoco. Ogni documento una volta compilato e concluso viene visionato dalla Direzione che lo approva.

Così come vengono creati all’interno dell’azienda, la New Design riceve moltissima documentazione esterna che prima di essere visionata, deve essere approvata dal Responsabile documentazione e della Direzione. Ogni documento approvato viene inserito nel Mod. “Elenco informazioni documentate”, mentre quelli di provenienza esterna vengono inseriti nel Mod. “Elenco documenti di provenienza esterna”. Ogni documento, una volta emesso, conserva la propria validità sino alla sostituzione con una revisione successiva o all’eliminazione definitiva dall’elenco. Ci possono anche essere documenti con una vita limitata, come ad esempio istruzioni operative di prova. La New Design si impegna a mantenere all’interno dell’azienda tutti i documenti archiviati. La conservazione è un’attività successiva all’archiviazione, applicabile a documenti/registrazioni obsoleti o alle revisioni precedenti di un documento in corso di validità. I tempi di conservazione variano per ogni documento e tipologia di documento ma l’azienda è dotata di un sistema informativo costituito da un server che comprende tutti i dati di gestione aziendale. Il backup è effettuato in concomitanza con il backup di tutto il Sistema informatico Aziendale, ovvero con periodicità giornaliera su supporti magnetici custoditi dalla Direzione aziendale in luoghi protetti. Le versioni solo cartacee dei documenti vengono annualmente valutate relativamente al loro stato di conservazione e, se necessario, fotocopiate, in modo da garantirne la conservazione. Tutte le precauzioni sopra indicate consentono di mantenere la leggibilità praticamente illimitata di tutti i documenti del Sistema di Gestione.

### **4.3.7. ATTIVITÀ OPERATIVE**

#### **4.3.7.1. PROGETTAZIONE**

La New Design pianifica, attua, tiene sotto controllo e mantiene nel tempo i processi, interni ed esterni, necessari per soddisfare i requisiti del Sistema di Gestione, i requisiti per la fornitura di prodotti/erogazione di servizi, e per attuare le azioni previste per affrontare rischi e opportunità:

- Determinando i requisiti per i prodotti/servizi
- Stabilendo i criteri operativi per i processi laddove la loro assenza potrebbe portare a deviazioni dalla Politica aziendale e dagli obiettivi del Sistema di Gestione
- Stabilendo i controlli su fornitori di servizi
- Stabilendo i controlli relativi ai beni, alle attrezzature e ai servizi acquisiti
- Determinando le risorse necessarie per conseguire la conformità ai requisiti previsti
- Stabilendo/attuando/mantenendo il controllo dei processi in conformità ai criteri
- Determinando/mantenendo/conservando informazioni documentate per dare evidenza che i processi siano effettuati come pianificato e i prodotti/servizi conformi ai requisiti

Coerentemente con una prospettiva di ciclo di vita, l'organizzazione:

- Stabilisce controlli per assicurare che i requisiti per Qualità siano affrontati nei processi di progettazione e sviluppo per il prodotto/servizio, tenendo conto di ciascuna fase del ciclo di vita
- Determina i requisiti di Qualità nell'approvvigionamento di prodotti/ servizi
- Comunica i requisiti di Qualità pertinenti ai Fornitori esterni
- Prende in considerazione la necessità di fornire informazioni sui potenziali impatti ambientali significativi associati a trasporto/consegna/utilizzo/trattamento di fine vita/smaltimento finale dei propri prodotti/servizi

Per garantire che i requisiti e le aspettative del Cliente siano costantemente rispettati, così come i requisiti normativi e legislativi cogenti applicabili, l'Azienda ha definito e documentato le attività necessarie a individuare e recepire i seguenti requisiti del prodotto/servizio:

- Requisiti stabiliti dal Cliente per il prodotto/servizio inclusi, ove richiesto, quelli inerenti alle attività di consegna e assistenza post-vendita
- Requisiti non precisati dal Cliente, ma necessari per la corretta fruizione del servizio, qualora tale conoscenza sia nota all'Azienda
- Requisiti cogenti relativi al prodotto/servizio oggetto di fornitura
- Eventuali requisiti aggiuntivi stabiliti dall'Azienda per il prodotto/servizio oggetto di fornitura

Nello specifico una volta pervenuta la Richiesta del cliente, la NEW DESIGN S.r.l. apre una RDO (Richiesta di offerta) per ogni cliente con all'interno:

- Richiesta Cliente
- Dati ricevuti
- RDO Fornitori
- Offerte fornitori
- CBD – Cost break down (Mod. 8.2.2)
- Planning (Mod. 8.2.2\_1)
  - Comunicazioni al cliente (Mod. 8.2.2\_2)
- Analisi Rischi (Mod. 8.2.2\_3)
- CBD verso cliente (Mod. 8.2.2\_4 e 8.2.2\_5)
- Ordine cliente

Prima di impegnarsi a fornire prodotti/servizi, viene condotto un riesame che comprende:

- Requisiti stabiliti dal Cliente per il prodotto/servizio inclusi quelli inerenti alle attività di consegna e post consegna
- Requisiti non precisati dal Cliente, ma necessari per l'utilizzo specificato o atteso, quando conosciuto, secondo standards nazionali e internazionali
- Requisiti cogenti applicabili al prodotto/servizio
- Eventuali requisiti aggiuntivi stabiliti dall'Azienda per il prodotto/servizio
- Requisiti del contratto o dell'ordine che differiscono da quelli espressi in precedenza

L'analisi di fattibilità viene effettuata dal Responsabile commerciale su tutte le richieste di offerta. In caso di esito positivo, si procede a caricare l'offerta nell'archivio dell'azienda. In caso di esito negativo, la richiesta di offerta è archiviata in apposito raccoglitore.

Per lavorare al meglio sulla richiesta d'offerta, la New Design stabilisce, attua e mantiene attivo un processo di progettazione e sviluppo appropriato per assicurare la successiva fornitura di prodotti ed erogazione di servizi. Nel determinare le fasi e i controlli della progettazione e sviluppo, la New Design prende in considerazione:

- Le fasi necessarie al progetto, compresi i riesami della progettazione e sviluppo applicabili
- Le necessarie attività di verifica e validazione della progettazione e sviluppo
- Le responsabilità e le autorità coinvolte nel processo di progettazione e sviluppo
- Le esigenze di risorse interne e esterne per la progettazione e sviluppo di prodotti e servizi
- I requisiti per la successiva fornitura di prodotti ed erogazione di servizi
- Il livello di controllo del processo atteso dai Clienti e dalle altre Parti interessate rilevanti
- Le informazioni documentate necessarie per dimostrare che i requisiti relativi alla progettazione e sviluppo siano stati soddisfatti

Per ogni attività richiesta viene redatto un Planning delle attività, consegnato direttamente al Responsabile Project Management per l'approvazione.

#### **4.3.7.2. CONTROLLO**

La New Design ha definito metodi/responsabilità per assicurare che i processi/prodotti/servizi forniti dall'esterno siano conformi ai requisiti specificati, precisando i controlli da attuare sugli stessi quando:

- Prodotti/servizi di Fornitori esterni siano destinati a essere incorporati nei prodotti/servizi dell'Organizzazione
- Prodotti/servizi siano forniti direttamente ai Clienti dai Fornitori per conto dell'Organizzazione
- Un processo, o una sua parte, venga fornito da un Fornitore esterno quale esito di una decisione dell'Organizzazione

È fondamentale che i processi/prodotti/servizi forniti dall'esterno non influenzino negativamente la propria capacità di rilasciare con regolarità ai Clienti prodotti/servizi conformi. A tale scopo:

- Si assicura che i processi forniti dall'esterno rimangano sotto il controllo del proprio Sistema di Gestione
- Ha definito i controlli da applicare ai Fornitori esterni e agli output risultanti
- Tiene in considerazione l'impatto potenziale dei processi/prodotti/servizi forniti dall'esterno sulla propria capacità di soddisfare con regolarità i requisiti del Cliente e i requisiti cogenti applicabili, nonché l'efficacia dei controlli attuati dal Fornitore esterno
- Ha determinato verifiche o altre attività necessarie ad assicurare che i processi/prodotti/servizi forniti dall'esterno soddisfino i requisiti

Nello specifico, il processo di qualifica dei fornitori viene elaborato nel Mod. "Elenco Fornitori", e comprende:

- Valutazione iniziale
- Qualifica
- Valutazione a Regime e mantenimento della Qualifica (Sorveglianza)
- Certificazione
- Vicinanza
- Conformità ai requisiti qualitativi/quantitativi
- Qualità prodotti
- Lead time

Ogni fornitore, una volta individuato dal Responsabile Acquisti, emette una richiesta di offerta chiedendo una campionatura. Per essere abilitato alla fornitura deve essere conforme a tutte i requisiti e le richieste imposte da New Design, quali certificazioni, qualità o consegna prodotto nei tempi previsti. All'interno del Mod. "Elenco fornitori" viene attribuito un punteggio ad ogni fornitore in base ai requisiti richiesti. Quindi sulla base dei punteggi ottenuti e di una soppesata valutazione complessiva dei parametri di valutazione previsti, viene riconfermata la qualifica del Fornitore nella classe di appartenenza come segue:

- Fornitore Classe A - per IQF (Indice Qualità Fornitore)  $\geq 80$  punti. (Fornitore AFFIDABILE)
- Fornitore Classe B - per  $60 \leq \text{IQF} < 80$  punti. (Fornitore BUONO)

- Fornitore Classe C - per IQF < 60 punti. (Fornitore NON AFFIDABILE richiesta di azioni o cercare alternativa)

Il Mod. "Elenco fornitori" va mantenuto aggiornato, provvedendo periodicamente alle valutazioni.

La qualità delle forniture è misurata attraverso i riscontri delle Non Conformità nei controlli di accettazione ed è registrata nel Mod. "Elenco fornitori". Sono ritenute non conformità:

- Consegna di materiale difettoso
- Consegna di materiale di tipo diverso da quello richiesto
- Esecuzione di prestazioni non conformi alle specifiche

In base al numero di NC riscontrate, il Responsabile Acquisti stabilisce il tipo e l'estensione dei controlli che intende eseguire sui fornitori. Raggiunte 5 NC nell'anno, il fornitore è retrocesso a "Non affidabile" e si richiede un piano di miglioramento, dal quale si decide la riqualifica dello stesso.

Gli Ordini di acquisto vengono emessi ad ogni Richiesta d'offerta al cliente accettata, in base al materiale necessario. Il Responsabile Acquisti, dopo aver visionato la richiesta d'offerta, procede con l'emissione dell'ordine. Gli acquisti sono documentati con l'emissione dell'Ordine di Acquisto da parte del Responsabile, in cui sono riportate tutte le informazioni necessarie per indicare chiaramente le modalità della fornitura. Eventuali modifiche o controllo dello stato dell'ordine sono sotto la responsabilità del Responsabile Project Management.

Una volta arrivata la merce in azienda, il responsabile Project Management effettua i controlli quali/quantitativi. Vengono predisposti i seguenti controlli in entrata:

- Corrispondenza tra Documento Di Trasporto e materiale
- Verifica conformità quantità
- Verifica integrità imballi e sigilli
- Verifica presenza eventuale documentazione allegata (presenza Certificato CE, Dichiarazione di conformità, Scheda tecnica di prodotto, ecc.)

#### **4.3.7.3 PRODUZIONE**

La New Design, nell'erogazione del controllo, mantiene condizioni controllate che comprendono:

- Disponibilità di informazioni documentate che definiscano le caratteristiche dei prodotti da realizzare, dei servizi da erogare o delle attività da eseguire, e i risultati da conseguire
- Disponibilità e l'utilizzo di idonee risorse per il monitoraggio e la misurazione
- Attuazione di monitoraggi/misurazioni in fasi appropriate per verificare che i criteri di controllo di processi/output e i criteri di accettazione di prodotti/servizi siano soddisfatti
- Utilizzo di infrastrutture e ambienti idonei per il funzionamento dei processi
- Designazione di persone competenti, comprese le eventuali qualifiche richieste
- Validazione periodica della capacità di conseguire i risultati pianificati per i processi di produzione/erogazione dei servizi quando gli output risultanti non possano essere verificati in successive attività di monitoraggio e misurazione
- Predisposizione di azioni atte a prevenire l'errore umano
- Predisposizione delle attività di rilascio, consegna e post-consegna

A seguito di ricevimento di Ordine del Cliente, la Direzione elabora la registrazione Cliente aprendo una nuova commessa dove all'interno vengono inseriti i dati relativi all'RDO precedente. Viene assegnato al cliente un numero commessa. una volta aperta la nuova commessa, vengono inseriti tutti i dati di Project Management:

- modifiche (Mod. Tool Project)
- Organigramma (Mod. Organigramma)
- Planning (Mod. Planning a cliente e Planning da fornitore)
- Modifiche da parte del cliente
- Status Report
- Verbali di Riunione (Mod. Verbale di riunione da clienti e vs. fornitori)
- Report Verbale

Nello Start Progetto vengono definite le richieste del cliente e i Fornitori ai quali consegnare tutte le specifiche, quali:

- Dime
- Engineering
- Produzione
- Prototipi
- Stampi

Definito il progetto iniziale si avvia la fase dello Sviluppo Prodotto. Nello sviluppo prodotto sono richieste le attività di definizione riportate nel RDO e la definizione delle attrezzature Stampi con la compilazione della seguente sequenza:

- CheckList Stampo
- Sviluppo stampo

Il processo produttivo viene definito compilando:

- Mod. Fmea (Failure module and analysis) di Processo, dove vengono elencati tutti i possibili problemi che potrebbe affrontare l'azienda per ogni commessa
- Mod. Piano di Controllo, dove vengono elencati tutti i controlli e le modalità di controllo effettuate sullo stampo e sul prodotto
- Mod. Flow Charts, come si muovono gli elementi della commessa

A cui seguono successivamente collaudi (Interni, Esterni e Presso il cliente).

Terminato il processo produttivo, affidato a terzi, la New Design si occupa della Logistica andando dapprima a definire il "Process Flow" con il relativo Packaging. L'azienda preserva gli output durante la produzione/erogazione dei servizi nell'identificazione, movimentazione, imballaggio, stoccaggio e trasporto.

Successivamente il cliente analizza il prodotto tramite CTR (Controllo in tempo reale tramite macchinario), usato la maggior parte delle volte e PPAP-PSW (Descrizione del prodotto in cui viene indicata la certificazione del materiale e una serie di indicazioni che raccontano il prodotto).

A tutte queste fasi segue periodicamente un controllo avanzamento commessa tramite un Verbale di riunione, Report Verbale e un Mod. "Manuale tecnico di uso e manutenzione" del prodotto.

La New Design mantiene una particolare cura della proprietà dei Clienti/Fornitori esterni, quando questa si trovi sotto il suo controllo o venga utilizzata dalla stessa. La proprietà del Cliente/Fornitore esterno messa a disposizione per essere utilizzata/incorporata in prodotti/servizi viene identificata, verificata, protetta e salvaguardata. La proprietà del Cliente o del Fornitore include materiali, componenti, strumenti e apparecchiature, siti, proprietà intellettuali o dati personali.

Il rilascio dei prodotti/servizi al Cliente non viene effettuato prima di aver completato in modo soddisfacente quanto pianificato, salvo diversa approvazione da parte di Autorità competente e, ove applicabile, del Cliente. Vengono conservate informazioni documentate circa il rilascio dei prodotti/servizi, che comprendono l'evidenza della conformità ai criteri di accettazione, e la riferibilità alla/e persona/e autorizzata/e al rilascio.

Gli output non conformi ai requisiti sono identificati e tenuti sotto controllo in modo da prevenirne l'utilizzo/consegna involontari. Vengono intraprese azioni appropriate in base alla natura della non conformità. La stessa procedura viene adottata per prodotti/servizi riscontrati non conformi dopo la consegna dei prodotti, durante o dopo l'erogazione dei servizi. Gli output non conformi possono essere trattati mediante:

- Correzione
- Segregazione, contenimento, restituzione o sospensione della fornitura di prodotti/erogazione di servizi
- Informazione al Cliente
- Ottenimento di autorizzazioni per l'accettazione in concessione.

Quando gli output non conformi vengono corretti, ne viene riverificata la conformità ai requisiti.

#### **4.4. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

La New Design attua e mantiene attiva la Procedura "Controllo e misura delle prestazioni" per monitorare, misurare, analizzare e valutare le proprie prestazioni in materia di qualità, ambiente e SSL. In particolare, l'Organizzazione ha determinato:

- Cosa sottoporre a monitoraggio e misurazione qualitativamente o quantitativamente
- Misurazioni proattive delle prestazioni, che verifichino la conformità con i programmi di gestione, i criteri operativi e le misure di controllo
- Verifica del grado di conseguimento degli obiettivi dell'Organizzazione
- Metodi per il monitoraggio/misurazione/analisi/valutazione necessari per assicurare la validità dei risultati e verifica della loro efficacia
- Quando il monitoraggio e la misurazione debbano essere effettuati
- Quando i risultati di monitoraggio e misurazione debbano essere analizzati e valutati

La Procedura “Controllo e misurazione delle prestazioni” definisce i criteri adottati per assicurare la taratura e verifica della strumentazione usata per il monitoraggio/misurazione delle prestazioni. L’organizzazione valuta le prestazioni/efficacia del Sistema di Gestione, e comunica le informazioni pertinenti la Qualità internamente ed esternamente. Tutti i processi sono monitorati con indicatori dedicati dove i valori degli obiettivi sono fissati durante il Riesame della Direzione.

Oltre a monitorare le strumentazioni l’organizzazione ha predisposto un sistema di monitoraggio anche della percezione del Cliente in merito al grado di soddisfazione delle sue esigenze e aspettative. Le informazioni sulla Soddisfazione dei Clienti rappresentano uno degli strumenti fondamentali di valutazione delle performance del SGQ. Tali informazioni sono costantemente rilevate, analizzate e gestite per implementare le attività di miglioramento. Sono stati definiti i metodi per ottenere, monitorare e riesaminare tali informazioni, che includono:

- Analisi dei reclami pervenuti (i reclami sono registrati dalla Direzione sul Mod. “Registro NC/AC” (Non conformità -Azioni correttive) Tutti i reclami sono valutati dalla Direzione unitamente ai Responsabili interessati. Annualmente la Direzione valuta l’andamento dei reclami dei clienti e, se il caso, promuove azioni correttive mirate).
- Analisi andamento fatturato rispetto all’anno precedente (campione Clienti maggiori)
- Numero di attestazioni di soddisfazione in forma scritta da parte dei Clienti
- Eventuali informazioni riportate dalle funzioni di interfaccia col Cliente

Viene inoltre valutata la soddisfazione delle altre Parti interessate (es. dipendenti, fornitori, autorità legislative) con metodologie dedicate:

- Fornitori - analisi contenziosi
- Autorità legislative - analisi contenziosi
- Dipendenti - questionari dedicati

I dati relativi alla soddisfazione Clienti e Parti interessate vengono riesaminati in sede di Riesame della Direzione, al fine di definire metodi per incrementare i livelli di soddisfazione rilevati.

La New Design analizza e valuta i dati e le informazioni che emergono dalle attività di monitoraggio e misurazione al fine di valutare:

- La conformità di prodotti e servizi
- Il grado di soddisfazione del Cliente
- Le prestazioni e l’efficacia del Sistema di Gestione

- Il livello di efficacia della pianificazione
- L'efficacia delle azioni intraprese per affrontare rischi e opportunità
- Le prestazioni dei fornitori
- L'esigenza di miglioramenti del Sistema di Gestione

Coerentemente con l'impegno di conformità dichiarato, l'Organizzazione attua e mantiene attiva la Procedura "Audit interni, NC, AC" per valutare l'adempimento dei propri obblighi di conformità (requisiti di legge e altri requisiti sottoscritti). In particolare:

- Determina la frequenza di valutazione della conformità
- Valuta la conformità e intraprende azioni se necessario
- Mantiene conoscenza e comprensione del proprio stato di conformità

Vengono conservate informazioni documentate ad evidenza dei risultati della valutazione di conformità. Questi e altri dati/informazioni che riguardano l'andamento generale dell'azienda vengono utilizzati come dati in ingresso per il Riesame del Sistema di Gestione. I risultati delle analisi costituiscono la base per le valutazioni di efficacia, la definizione dei Piani di Miglioramento (Mod. "Piano degli indicatori", Mod. "Change Management"), l'attivazione delle Azioni Correttive e di qualunque provvedimento possa contribuire al miglioramento aziendale nel suo complesso. L'attività di valutazione della conformità viene condotta generalmente in concomitanza con l'Audit interno sul Sistema di gestione. La New Design conduce, a intervalli pianificati, audit interni allo scopo di fornire informazioni per accertare se il Sistema di Gestione sia conforme ai requisiti propri dell'Organizzazione e ai requisiti delle Norme di riferimento, ed efficacemente attuato e mantenuto attivo.

Al fine di garantire che il Sistema di Gestione permanga conforme a quanto pianificato e ai requisiti delle Norme di riferimento, efficacemente attuato e mantenuto attivo, l'organizzazione pianifica/stabilisce/attua/mantiene attivo uno specifico Programma Audit interni, registrato nel relativo Modulo, che definisce frequenza, metodi, responsabilità, requisiti di pianificazione e reporting in funzione della rilevanza dei processi, dei risultati della valutazione dei rischi associati alle attività dell'organizzazione, dei cambiamenti che influiscono sull'Organizzazione e dei risultati di audit precedenti. In particolare, l'Organizzazione provvede a:

- Definire i criteri degli audit e il campo di applicazione di ciascun audit
- Selezionare gli auditor e condurre gli audit in modo da assicurare obiettività e imparzialità del processo di audit

- Assicurare che i risultati degli audit siano riportati al pertinente livello direzionale
- Adottare correzioni e azioni correttive senza indebito ritardo
- Conservare informazioni documentate quale evidenza dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit.

L'emissione ed eventuale aggiornamento del Mod. "Piano audit interni" è responsabilità della Direzione. In generale, ogni processo aziendale deve essere verificato almeno una volta all'anno. Il Responsabile Qualità comunica con almeno una settimana di anticipo alle Funzioni coinvolte la data dell'audit interno e i processi interessati. Gli Audit interni possono essere di due tipi:

- Audit interni programmati prestabiliti sulla base di un programma redatto dal Responsabile Qualità, e che coprono per processo/funzione/attività, tutto il Sistema di Gestione descritto nel Manuale
- Audit interni non programmati, non compresi nel Piano annuale audit interni/verifica conformità legislativa, la cui necessità è stabilita dal Responsabile Qualità a seguito di esigenze specifiche e contingenti (riorganizzazioni interne, revisioni di documentazione interna/cogente, Azioni Correttive, ecc.)

Per ciascun audit vengono stabiliti criteri e campo di applicazione, e vengono selezionati gli auditor in modo tale da garantire obiettività e imparzialità.

L'audit Interno è condotto dal gruppo di Audit nominato dal Responsabile Qualità o da un esterno (Ente/Professionista qualificato) che verifica, tramite evidenza oggettiva, l'attuazione delle prescrizioni del SGQ riguardanti il processo/funzione/area sottoposta ad Audit. Il Gruppo di Audit o l'auditor incaricato, non devono avere diretta responsabilità nelle attività sottoposte all'audit e devono essere opportunamente addestrati/qualificati mediante partecipazione ad un corso specifico sulle modalità esecutive degli audit interni o comprovata esperienza negli audit interni dell'Organizzazione. Gli incaricati dell'effettuazione dell'audit di volta in volta possono predisporre una specifica Check-list di riscontro che, pur senza costituire un'indicazione vincolante, può costituire una guida per l'esecuzione dell'audit stesso.

Durante l'audit Interno il gruppo di Audit/Professionista qualificato redige un Rapporto di Audit, nel quale riporta:

- Identificazione degli incaricati dell'audit/verifica conformità
- Identificazione delle funzioni coinvolte nell'audit/verifica conformità

- Processi sottoposti a Audit Interno/verifica conformità
- Risultati dell’Audit Interno/verifica conformità espressi con una valutazione dell’efficacia del Sistema di Gestione verificato
- Eventuali Non Conformità, carenze e/o opportunità di miglioramento rilevate per dare modo alla funzione responsabile di intraprendere eventuali Azioni Correttive/Preventive

Elementi risultanti non conformi o incongruenti alle prescrizioni del Sistema di Gestione devono essere riconosciuti tali dalle controparti ed immediatamente segnalati al Responsabile del processo sottoposto ad audit.

I risultati degli audit sono riportati alla Direzione, e sono adottate correzioni/azioni correttive adeguate. Gli esiti degli Audit Interni sono parte integrante delle informazioni da analizzare in sede di Riesame del Sistema di Gestione. Vengono conservate informazioni documentate quale evidenza dell’attuazione dei programmi di audit e dei risultati degli audit condotti come indicato nella procedura “Audit interni, NC, AC”.

La Direzione aziendale, almeno annualmente, riesamina il Sistema di Gestione per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia, nonché l’allineamento agli indirizzi strategici dell’Organizzazione. Possono essere previste sessioni straordinarie di Riesame del Sistema di Gestione, in particolare a fronte di reclami da parte dei Clienti/Parti interessate, richieste di Audit di seconda o di terza parte, segnalazione di necessità da parte del Responsabile Qualità, riscontro di Non Conformità la cui causa sia attribuibile al funzionamento stesso del Sistema di Gestione. Il Riesame viene effettuato durante una riunione congiunta tra la Direzione aziendale, il Responsabile Qualità ed eventuali altre funzioni convocate specificamente. La riunione viene documentata attraverso un Verbale di Riesame la cui compilazione spetta al Responsabile Qualità, mentre la verifica e approvazione sono di competenza della Direzione.

Il Riesame della Direzione viene pianificato e condotto prendendo in considerazione:

- Stato delle azioni derivanti da precedenti Riesami della Direzione
- Cambiamenti nei fattori esterni e interni rilevanti per il Sistema di Gestione, nelle esigenze e aspettative delle Parti interessate inclusi gli obblighi di conformità, negli aspetti ambientali significativi e nei rischi e nelle opportunità
- Informazioni sulle prestazioni e sull’efficacia del Sistema di Gestione, compresi:
  - Gli andamenti relativi a soddisfazione del Cliente
  - Prestazioni di processo e conformità di prodotti/servizi

- Stato di avanzamento delle indagini degli accadimenti pericolosi
- Non Conformità e Azioni Correttive
- Risultati del monitoraggio e della misurazione
- Soddisfacimento degli obblighi di conformità ai requisiti di legge e agli altri requisiti sottoscritti dall'Organizzazione
- Risultati di Audit e Valutazioni di conformità ai requisiti cogenti applicabili
- Prestazioni dei fornitori esterni
- Adeguatezza delle risorse
- Comunicazioni pertinenti provenienti dalle Parti interessate, compresi i reclami
- Efficacia delle azioni intraprese per affrontare rischi e opportunità
- Opportunità per il miglioramento continuo.

#### **4.5. MIGLIORAMENTO**

La New Design individua le opportunità di miglioramento e attua ogni azione necessaria per soddisfare i requisiti del Cliente, accrescerne la soddisfazione, e conseguire gli esiti attesi del proprio Sistema di Gestione. Queste azioni comprendono:

- Miglioramento dei prodotti/servizi, per soddisfare i requisiti e affrontare le esigenze e le aspettative future
- Correzione, prevenzione o riduzione degli effetti indesiderati
- Miglioramento delle prestazioni e dell'efficacia del Sistema di Gestione

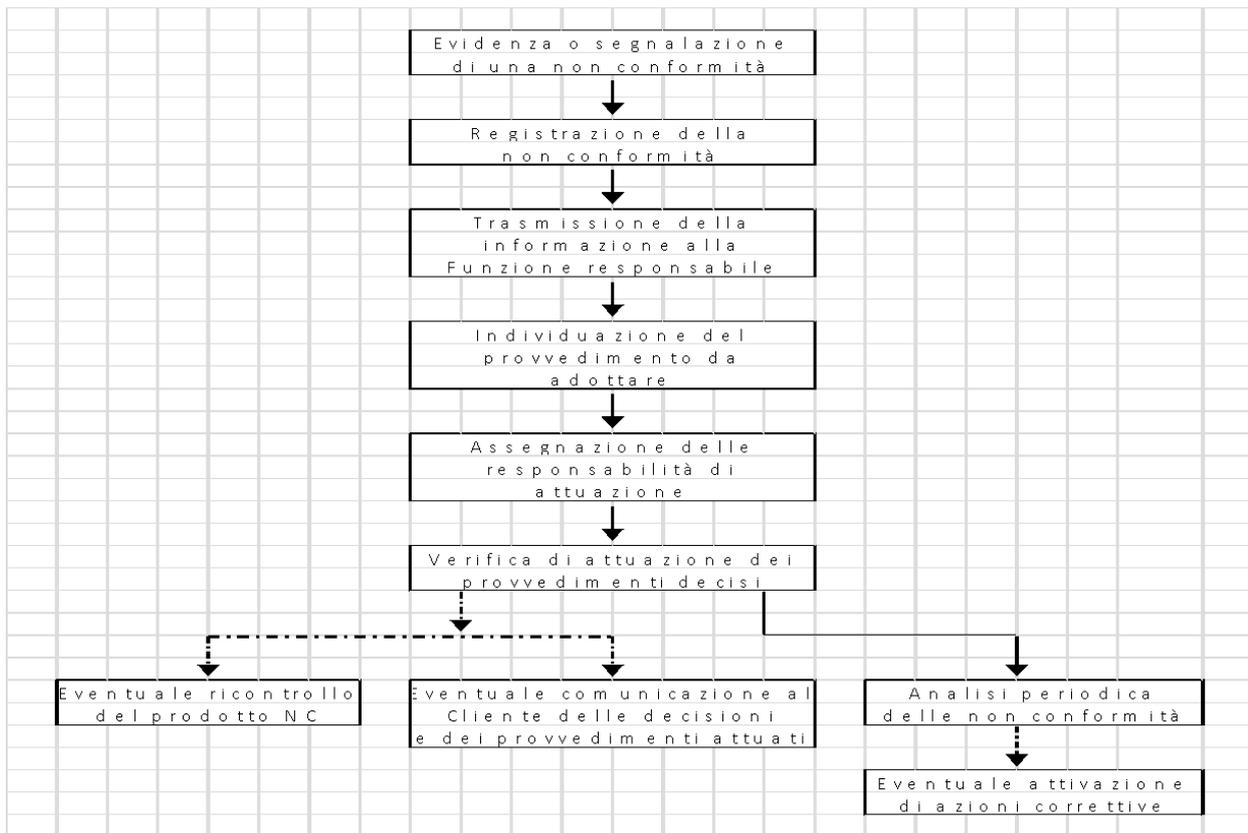
L'efficacia del Sistema di Gestione viene migliorata con meccanismi di carattere specifico (AC) e generale (Mod." Change management", Mod." Piano degli indicatori") e garantendo l'attuazione e verifica del Sistema. Il processo di miglioramento può essere compreso con l'ausilio dello schema seguente.



Le NC rappresentano scostamenti dai requisiti applicabili. Indipendentemente dalla tipologia di NC e dalle responsabilità associate, la gestione della stessa si svolge secondo criteri prestabiliti rappresentati nel diagramma alla pagina seguente. La New Design attua e mantiene attiva la Procedura “Audit interni, NC, AC “per affrontare le NC effettive/potenziali, e per intraprendere AC e opportunità di miglioramento. In caso di NC l’organizzazione:

- Identifica la NC, reagisce alla stessa, intraprende azioni per tenerla sotto controllo/correggerla, e ne affronta le conseguenze compresa la mitigazione degli impatti ambientali negativi e delle conseguenze sulla SSLL
- Valuta l’esigenza di azioni per eliminare le cause della NC in modo che la stessa non si ripeta o si verifichi altrove, riesaminando e analizzando la NC, determinandone le cause e analizzando se esistono o potrebbero verificarsi NC simili
- Valuta la necessità di azioni volte a prevenire le NC
- Riesamina l’efficacia di ogni azione correttiva/di miglioramento intrapresa
- Aggiorna, se necessario, rischi e opportunità determinati nel corso della pianificazione
- Apporta, se necessario, modifiche al Sistema di gestione.

Le eventuali NC rilevate da qualsiasi operatore della New Design, durante una fase produttiva, vengono comunicate al Responsabile Qualità che in sede di audit interno, aggiorna il Registro NC/AC, preventivando azioni correttive. Una Non Conformità è da considerarsi chiusa solo quando sia possibile verificare con esito positivo l’attuazione delle azioni concordate. In ogni caso il prodotto/servizio non conforme per cui venga decisa una sostituzione o una rilavorazione, viene considerato conforme solo dopo che ha superato positivamente tutte le prove standard cui viene sottoposto in lavorazione. L’analisi delle non conformità è uno degli elementi portanti del Riesame annuale della Direzione.



Le segnalazioni di NC provenienti da Clienti/altre Parti interessate (Reclami) sono registrate e gestite esattamente come le NC interne. Il Responsabile Qualità effettua una prima verifica per stabilire se il problema sia imputabile ad una effettiva NC a carico dell'Organizzazione. In caso affermativo, viene contattato il personale interessato che ha il compito di individuare la causa e proporre la relativa soluzione. A seguito di approvazione della Direzione aziendale, il Responsabile RGS comunica quindi al Cliente/Parte interessata il trattamento stabilito. A seguito di trattamento di una NC concluso positivamente, il Responsabile Qualità verifica la necessità di attivare AC, e la Direzione formalizza tale analisi sul Registro NC/AC. Qualunque funzione aziendale può richiedere l'attivazione di un AC al Responsabile Qualità, che valuta la necessità di attivare l'azione proposta, formalizzata dalla Direzione sul Registro NC/AC. Le AC sono oggetto di analisi in sede di Riesame della Direzione. Tutto ciò è indicato e approfondito nella Procedura "Audit interni, NC, AC".

La New DESIGN migliora in modo continuo l'idoneità/adequatezza/efficacia del Sistema di gestione prendendo in considerazione i risultati dell'analisi/valutazione, e gli output del Riesame della Direzione per determinare se ci siano esigenze/opportunità di miglioramento. Tutte le registrazioni sull'andamento dei processi, la valutazione dell'efficacia nel

raggiungimento degli obiettivi, e le analisi/valutazione di rischi e opportunità (“Risk Based Thinking”), sono riesaminati dalla Direzione con l’obiettivo di promuovere un miglioramento continuo dell’idoneità/ adeguatezza/efficacia del Sistema di Gestione. Le evidenze di tale valutazione e le eventuali proposte di miglioramento sono registrate nel Verbale di Riesame.

Nel caso in cui si decidano interventi di miglioramento, di regola vengono precisati sul Verbale di Riesame indicando le azioni da intraprendere e modalità operative.

È competenza del responsabile di ogni singola area:

- Presentare le decisioni intraprese e le attività di propria competenza ai rispettivi collaboratori definendo modalità operative e responsabilità
- Controllare l’avanzamento delle attività di miglioramento ed informare tempestivamente il Responsabile Qualità di eventuali difficoltà, ritardi, nell’applicazione delle stesse
- Verificare che gli obiettivi prefissati siano raggiunti in modo efficiente e coerente con la realtà aziendale e nei tempi previsti.

È cura della Direzione, congiuntamente con i responsabili interessati, effettuare le verifiche sull’avanzamento delle attività di miglioramento secondo frequenze stabilite.

# RINGRAZIAMENTI

Ringrazio la professoressa Abrardi per la sua professionalità e la sua disponibilità dimostratami nello svolgere questo ultimo grande passo di questo percorso unico.

Ringrazio la mia famiglia per avermi sempre sostenuto, anche quando le cose non andavano bene. Ho avuto parecchi momenti difficili, momenti in cui l'unica soluzione sembrava abbandonare, ma senza loro accanto non avrei mai raggiunto questo obiettivo così tanto desiderato.

Ringrazio Sergio Tiziano e Michele Capobianco, che mi hanno accolto nella loro azienda e concesso la possibilità di svolgere il tirocinio in un ambiente sereno e stimolante.

Grazie a Babi per esserci, a Josi per aver sopportato i miei scleri 2 volte a settimana e grazie anche a te che stai leggendo, perché se stai leggendo vuol dire che hai fatto parte del mio percorso e della mia vita quindi grazie.

Se c'è qualcosa che mi ha insegnato quest'esperienza, è quanto siano importanti le persone. Quanto sia fondamentale condividere con altri le proprie esperienze, i propri obiettivi, le proprie delusioni. Solo quando ho smesso di pensare a me stesso, ma soprattutto agli altri, ho iniziato ad ottenere i primi risultati. Sembrerà strano e poco maturo, ma molti dei miei esami li devo ai ragazzi che ho conosciuto durante questo percorso, che sono stati la mia forza, il mio conforto, la mia spensieratezza e il mio successo. Grazie a Cali, Ale, Peppe, Hawk, Benni, Chichi, Moni, Bunghi, amici per sempre.

Ma un grazie particolare ad Andre, Colo, Cele e Luca che ho trovato nel momento in cui mi sentivo più solo e mi sono stati accanto in questi ultimi due anni complicati per tutti quanti. Solo grazie a loro ho concluso questo percorso.

Sono grato di averli trovati come compagni, ma specialmente come amici a cui devo tanto.

Infine, grazie a Dio per avermi accompagnato sempre in questo percorso, regalandomi gioie e delusioni importanti per la mia crescita, ma soprattutto persone fondamentali per la mia vita.

## BIBLIOGRAFIA

- Norma ISO 9001:2015. Norma ISO 14000:2019, Norma ISO 45001:2019
- Documentazione e archiviazione dati della New Design S.r.l.
- Modulistica e Procedure della New Design S.r.l.
- “Semplificazione e certificazione: la Qualità alleato dello Stato”, Accredia
- “Quality control handbook” – *Mc Graw-Hill*, **J. M. Juran, Frank M. Gryna, Richard S. Bingham**
- “Qualità. Certificazione, competitività – La norma ISO 9001 (Vision 2000) e la guida ISO 9004 – La nuova frontiera della Qualità”, *Hoeppli*, **Aldreini P.**
- “Alla ricerca dell’eccellenza – Lezioni dalle aziende meglio gestite” – *Sperling & Kupfer*, **Tom Peters, Robert H. Waterman**
- “L’evoluzione dei Sistemi di Qualità Aziendali: dai circoli al Total Quality Management fino ai riconoscimenti EFQM”, *ISPER Edizioni*, **Centrone G.**
- “Come costruire la qualità totale – Una guida per il management”, *Sperling & Kupfer Editori*, **Conti T.**
- “Total Quality Management - Modelli e strumenti di gestione totale della qualità. Six Sigma, Efqm, Hoshin, Balanced Scorecard, Lean Manufacturing”, *Franco Angeli*, **Chiarini A.**
- “Business Process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement”, *Mc Graw-Hill*, **H. James Harrington, Erik K.C. Esseling, Harm Van Nimwegen**
- “Qualità, affidabilità, certificazione: strategie, tecniche e opportunità per il miglioramento dei prodotti, dei servizi, delle organizzazioni”, *Franco Angeli*, **Mattana G.**
- “Business Process Management – The third wave”, *Megan-Kiffer Press*, **Smith H., Fingar P.**

## SITOGRAFIA

<https://www.accredia.it/>

<https://www.qualitiamo.com/>

<https://www.newdesignsrl.com/newdesign/>

<https://it.wikipedia.org/>

<https://www.pjritaly.com/>

<https://www.bureauveritas.it/>

<https://www.wolterskluwer.com/>

<https://aicqna.it/>

<http://www.sistemigestione.com/>