



## 4.1 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

### 4.1.1 Politica per la qualità

Il Sistema qualità di una filatura conto terzi rappresenta il modo con il quale l'azienda garantisce la propria gestione per la qualità. Nel Sistema qualità sono perciò considerate le responsabilità, i processi e le risorse finanziarie, tecniche ed informative messe a disposizione.

L'attuazione di un Sistema qualità comporta, da un lato l'impegno da parte della Direzione della filatura, dall'altra il sostegno diretto ed esplicito della proprietà aziendale per l'introduzione e per lo sviluppo in azienda dello stesso sistema qualità.

Per Direzione della filatura si intende una delle seguenti figure impegnate in prima persona nella conduzione dell'azienda: titolare o, a seconda delle forme giuridiche in essere, presidente, amministratore delegato, direttore generale, responsabile generale della filatura o chiunque deve rispondere al mandato della proprietà (sovente il titolare risponde a se stesso)

L'impegno della Direzione, espresso sotto forma di una lettera, datata e firmata, da riportarsi nel *Manuale della qualità* e da diffondere presso tutto il personale dell'azienda (se si vuole anche presso la clientela come modo per sottolineare la propria immagine), si chiama *Politica per la qualità*.

La politica per la qualità rappresenta, pertanto, il documento con il quale la Direzione definisce:

- gli obiettivi relativi dell'azienda nel breve-medio periodo
- le modalità che si intendono adottare per raggiungere tali obiettivi
- l'organizzazione mediante la quale si intende raggiungerli
- i mezzi disponibili per consentire l'operatività necessaria ed il miglioramento continuo del sistema qualità aziendale.

Gli obiettivi della politica per la qualità possono riguardare esigenze interne, del cliente o entrambi i casi. A titolo di esempio non esaustivo si possono indicare i seguenti casi di interesse per le filature conto terzi:

- miglioramento delle caratteristiche qualitative del prodotto
- rispetto dei tempi di consegna
- riduzione degli scarti
- diminuzione dei resi e dei bonifici
- raggiungimento di quote prestabilite di mercato
- adattamento tempestivo del sistema qualità al modificarsi delle condizioni di natura socioeconomica, legislativa, normativa e tecnologica
- introduzione di un controllo sistematico sulle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



Per queste ragioni il documento che riporta la politica per la qualità deve essere diffuso e spiegato a tutti i livelli dell'azienda affinché i contenuti possano essere conosciuti, compresi e attuati.

Gli obiettivi indicati devono essere "misurabili". Non è sufficiente dichiarare, ad esempio, che si intende essere puntuali nelle consegne; ma occorre invece dire, nel caso indicato, che: a) i ritardi sono di una certa entità rispetto a quanto previsto e che b) nell'arco di un certo periodo si intende ridurre il ritardo delle consegne di una certa percentuale. Infine occorre precisare c) come si intende procedere per raggiungere questo risultato e valutare, alla scadenza dei tempi previsti, l'efficacia delle azioni.

Le dichiarazioni misurabili devono essere sottoscritte dalla Direzione in un verbale che sarà esaminato dal Valutatore dell'Ente di certificazione. Il verbale, secondo la terminologia della qualità, prende il nome di verbale (o anche modulo) di riesame del sistema qualità. Esso deve essere aggiornato almeno una volta all'anno da parte della stessa Direzione. Naturalmente il valutatore, oltre al verbale, chiederà di vedere la documentazione che comprovi i risultati raggiunti, siano essi conformi o meno alle previsioni espresse.

A differenza del documento che riporta le dichiarazioni sulla politica per la qualità, il verbale di riesame del sistema di qualità è documento di carattere riservato della filatura, o meglio della direzione e dello staff di supporto.

Il paragrafo 4.1.1 della norma che, dal punto di vista formale, indica le azioni di competenza della Direzione aziendale (=Alta Direzione secondo il linguaggio della norma), ha dunque una importanza fondamentale in termini di contenuto.

Esso sottintende la necessità del sostegno convinto e impegnato dei massimi vertici aziendali alle azioni necessarie per l'attivazione, la messa a regime, il miglioramento e la verifica di un Sistema qualità. Senza tale condizione, l'operazione volta ad introdurre un Sistema qualità in una filatura conto terzi è destinata a fallire o, cosa più grave, ad essere valutata come una inutile e farraginoso gestione di documenti di cui non ne sono compresi la funzione e l'efficacia.

### **4.1.2 Organizzazione**

L'organizzazione rappresenta uno degli elementi base del Sistema qualità aziendale.

Suo presupposto è l'identificazione di tutte le funzioni aziendali aventi influenza sulla qualità del prodotto e dei processi produttivi con la contemporanea messa in evidenza dei rapporti gerarchici e di relazione (la norma, usa, nello specifico, il termine interfaccia).

La condizione deve essere soddisfatta indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. A questo proposito è importante sottolineare che non vi sono preclusioni sul fatto che una stessa persona svolga più funzioni dedicando a ciascuna di esse parte della propria attività lavorativa.

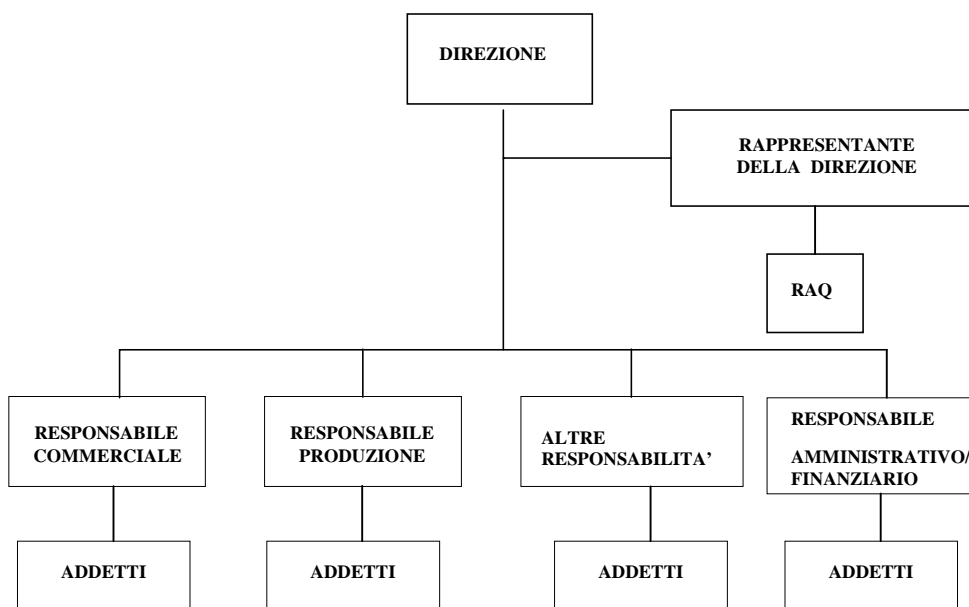


#### 4.1.2.1. Responsabilità e autorità

La struttura funzionale della filatura deve essere riportata su un organigramma (Fig.1), ossia uno schema organizzativo che, in modo chiaro e immediatamente interpretabile anche da un estraneo (ad esempio il valutatore dell'ente di certificazione o un rappresentante di un cliente) evidenzia i rapporti tra le varie funzioni aziendali.

L'organigramma deve essere riportato sul manuale della qualità della filatura senza l'indicazione dei nomi delle varie persone svolgenti le stesse funzioni indicate. I nomi sono però riportati su un organigramma nominativo come si dirà più avanti. Per la norma devono essere indicate tutte le funzioni coinvolte nel sistema qualità. Di conseguenza se anche gli addetti alle macchine di filatura svolgono attività di controllo, l'organigramma deve riportare la relativa funzione. In pratica, nelle PMI, come nel caso delle filature conto terzi, tutte le funzioni aziendali sono rappresentate nell'organigramma.

**Fig. 1** – Modello di organigramma base per una filatura conto terzi





Nello stesso manuale devono essere riportati anche i mansionari (Esempio 1 riportato in appendice al presente capitolo) di tutte le funzioni aziendali indicate nell'organigramma, ad iniziare dalla Direzione fino agli addetti alle macchine.

Sul Manuale della qualità, l'organigramma è accompagnato dalla matrice delle responsabilità (Esempio 2 riportato in appendice al presente capitolo). Si tratta di una tabella nella quale sono indicate, per ogni funzione prevista dall'organigramma, le rispettive responsabilità in merito allo svolgimento dei vari compiti aziendali, a loro volta raggruppati secondo i capitoli della norma.

L'azienda deve definire, per ogni attività presa in considerazione, la funzione responsabile. Secondo il linguaggio della norma, ciò significa che esiste una responsabilità principale, anche se più funzioni sono impegnate a collaborare insieme (funzioni collegate).

E' prassi comune che un dipendente della filatura, per una qualsiasi ragione, possa fare le veci di un altro collega. Occorre, pertanto, prevedere nel mansionario che una data funzione ha anche la specifica mansione di sostituto per determinate attività.

Questo caso è diverso da quello in cui una persona svolga due o più funzioni diverse. Ciò significa semplicemente che una determinata funzione non satura il tempo a disposizione di una persona e che pertanto questa stessa persona può svolgere mansioni attinenti a due o più funzioni.

E' importante, perciò, che una persona, nel svolgere mansioni attinenti a funzioni diverse abbia chiara conoscenza di quanto occorre fare.

Organigramma, mansionari e matrice della responsabilità, indipendentemente da chi li abbia redatti e verificati, devono essere datati e firmati dalla Direzione aziendale.

L'organigramma nominativo ed il mansionario funzionale devono essere anche conosciuti da tutto il personale. Solitamente il primo viene affisso in bacheca ed il secondo distribuito al personale, insieme alla politica per la qualità, con apposita lettera di accompagnamento.

Nella stesura dell'organigramma la suddivisione delle funzioni deve essere messa a punto evitando lacune e sovrapposizioni di responsabilità.

Deve essere individuata, in particolare, la funzione Rappresentante della direzione, obbligatoria secondo la norma UNI EN ISO 9002/94. Nelle unità fino a 10 addetti può coincidere con la Direzione. Per un numero di addetti superiore e comunque via via crescente i valutatori degli enti di certificazione richiedono in modo esplicito che la funzione sia ricoperta da una persona diversa dal direttore generale. Questo per evitare la situazione di un controllore che è controllato da se stesso.

Il Rappresentante della direzione, anche se svolge altre funzioni, deve fare parte comunque dello staff direttivo. Compito del Rappresentante della direzione è quello di essere il referente aziendale per lo sviluppo e l'applicazione del sistema qualità. Deve, pertanto, disporre di un effettivo potere decisionale circa la soluzione dei problemi connessi con l'attuazione del Sistema qualità aziendale. Di seguito è riportato un esempio di mansionario tipo per



questa funzione.

Il Rappresentante della Direzione garantisce la Direzione stessa che le norme, le procedure, le regole, le attività costituenti le linee operative della politica per la qualità siano effettivamente, costantemente ed efficacemente mantenute sotto controllo.

Anche se non previsto in modo esplicito dalla norma, una funzione sempre presente in un Sistema qualità è quella del RAQ, ossia del Responsabile Assicurazione Qualità. Questa figura ha il compito di tradurre in atti concreti le direttive provenienti dal Rappresentante della direzione; si tratta, quindi di una figura esecutiva, anche se dotata di una certa autonomia. Anche in questo caso si riportano alcuni esempi delle mansioni relative.

A seconda della realtà delle varie filature la funzione del RAQ può coincidere anche con quella di Rappresentante della direzione.

#### 4.1.2.2. Risorse

E' necessario specificare l'impegno da parte della Direzione aziendale in termini di predisposizione delle risorse necessarie per gestire, eseguire e verificare ogni attività connessa con lo sviluppo ed il miglioramento del Sistema qualità.

#### 4.1.2.3. Rappresentante della direzione

Di questa funzione è già stata tratteggiata la figura parlando dell'organigramma.

Ulteriori precisazioni in merito alla figura sono riportate in appendice al presente capitolo (Esempio1)

#### 4.1.3 Riesame da parte della direzione

Il riesame ha lo scopo di conoscere lo stato di attuazione del Sistema qualità e di valutarne il grado di adeguatezza ed efficacia.

Il riesame, di competenza della Direzione aziendale, deve comprendere valutazioni su:

- struttura organizzativa e quindi anche adeguatezza del personale e delle risorse;
- grado di applicazione del sistema qualità;
- qualità del prodotto e dei processi;
- segnalazioni e reclami dei clienti;
- risultati delle verifiche ispettive interne o presso subfornitori;
- non conformità;



- risultati delle azioni correttive e preventive;
- risultati delle valutazioni dei subfornitori e loro qualificazione;
- risultati emersi durante i riesami precedenti;
- dati di costo della non qualità (anche se non espressamente previsto dalla UNI EN ISO 9002/94) risultati del piano di miglioramento dell'anno precedente;
- altre evidenze oggettive.

Le valutazioni non possono essere solo di carattere qualitativo, ma per quanto possibile anche di carattere quantitativo. Può risultare significativo, ad esempio, operare un confronto tra le non conformità di un anno e quelle del successivo con evidenza dei miglioramenti ottenuti, in tutto o in parte (efficacia).

La periodicità dei riesami non è prescritta, ma la pratica, considerata valida dagli enti di certificazione, è di almeno una volta all'anno.

Per il riesame la Direzione aziendale può, a propria discrezione, designare sia componenti dello staff direttivo che personale indipendente purché di competenza adeguata e provata da documenti. Il documento di riesame, con tutte le decisioni operative in esso riportate, deve essere comunque approvato dalla Direzione aziendale.

All'attività di riesame potrebbe corrispondere una ridefinizione della politica per la qualità e dei relativi obiettivi generali dell'intero Sistema qualità.

Devono comunque corrispondere gli impegni della Direzione aziendale fino al successivo riesame.

Per la documentazione dell'attività di riesame è necessario predisporre una modulistica che consenta di registrare i dati più significativi, tra i quali almeno:

- criteri utilizzati per il riesame;
- documenti di riferimento;
- personale interessato al riesame;
- carenze eventuali riscontrate nel Sistema qualità;
- azioni necessarie per il miglioramento del Sistema qualità.

Detta documentazione sarà esaminata dal valutatore dell'ente di certificazione.

La documentazione relativa ai riesami deve essere conservata secondo i criteri stabiliti per tutti i documenti del Sistema qualità.



## ESEMPI DI APPLICAZIONE DELLA NORMA

**Esempio n.1** - Indicazioni di massima del mansionario delle principali funzioni aziendali di una filatura conto terzi (*nei casi i casi aziendali reali il mansionario deve essere compilato per ogni funzione riportata nell'organigramma*).

### DIREZIONE AZIENDALE

Attività di competenza della funzione

(a titolo orientativo)

- Rappresentare legalmente l'azienda
- Curare l'immagine aziendale
- Definire gli obiettivi aziendali e disporre per la loro attuazione
- Mantenere i rapporti con i clienti direzionali e svolgere attività promozionale
- Definire la politica per la qualità aziendale
- Destinare le risorse necessarie per l'applicazione e lo sviluppo del sistema qualità
- Approvare il manuale della qualità, le procedure e le istruzioni operative e i documenti di competenza richiamati e le loro successive modifiche
- Approvare piani di addestramento, di manutenzione, di controllo, piani verifiche ispettive, piani della qualità aziendali, eventuali piani della qualità dei clienti
- Promuovere audits periodici per verificare lo stato di applicazione e l'efficacia del sistema qualità rispetto gli obiettivi indicati nella politica per la qualità
- Eseguire il riesame periodico del sistema qualità
- .....

### RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE

Attività di competenza della funzione:

(a titolo orientativo)

- Disporre della necessaria autorità per l'attuazione del sistema qualità
- Partecipare alla definizione della politica per la qualità aziendale
- Curare la diffusione della politica per la qualità e dare impulso per la sua attuazione
- Promuovere la cultura della qualità nella filatura tramite il coordinamento delle azioni di sensibilizzazione, informazione e formazione di tutto il personale
- Verificare i documenti di competenza e le loro successive modifiche
- Approvare le procedure e le istruzioni operative e i documenti richiamati
- Decidere sulle soluzioni proposte per risolvere problemi gestionali, tecnici o amministrativi attinenti l'applicazione del sistema qualità
- Verificare lo stato di applicazione e l'efficacia del sistema qualità
- Riferire alla direzione aziendale sull'andamento del sistema qualità proponendo indicazioni di miglioramento
- Predisporre la documentazione necessaria per il riesame del sistema qualità e partecipare allo stesso insieme alla direzione
- Stabilire, su richiesta dei clienti, le modalità di accesso alle registrazioni della qualità
- .....



### RESPONSABILE ASSICURAZIONE QUALITÀ

Attività di competenza della funzione:

*(a titolo orientativo)*

- Gestire l'aggiornamento e la distribuzione del manuale della qualità, delle procedure e delle istruzioni operative e di tutti i documenti necessari per la implementazione del sistema qualità in azienda secondo le norme UNI EN ISO 9001/<sup>94</sup>
- Rimuovere documenti non validi o superati dai centri di emissione, identificarli in modo adeguato se archiviati per motivi legali o di conservazione delle conoscenze
- Predisporre le verifiche ispettive interne, documentare gli esiti e porli all'attenzione delle funzioni interessate
- Analizzare i *Rapporti di non conformità* al fine di proporre azioni correttive e preventive attuandole ove di propria competenza
- Informare il Rappresentante della direzione sullo stato di applicazione del sistema qualità e sui risultati delle verifiche ispettive interne e sull'andamento delle non conformità
- Verificare le modalità di attuazione dei controlli di qualità della produzione e promuovere lo sviluppo delle attività di controllo
- Redigere piani di addestramento, di manutenzione, di controllo e per le verifiche ispettive interne
- Definire l'identificazione, le modalità di raccolta, di catalogazione, di accesso, i tempi e i luoghi di conservazione, l'aggiornamento e l'eliminazione delle registrazioni della Qualità
- Gestire i documenti inerenti i mezzi di produzione e gli strumenti di controllo

### RESPONSABILE COMMERCIALE

Attività di competenza della funzione:

*(a titolo orientativo)*

- Pianificare le strategie di vendita
- Mantenere i rapporti con i clienti
- Verificare i documenti commerciali
- .....

### RESPONSABILE PRODUZIONE

Attività di competenza della funzione:

*(a titolo orientativo)*

- Pianificare la produzione, l'utilizzo del personale di reparto e dei macchinari
- Settare le macchine all'inizio delle commesse
- Coordinare il lavoro degli addetti alle macchine
- Verificare il corretto svolgimento di tutte le mansioni connesse con la produzione
- Definire le necessità di addestramento del personale
- Predisporre, applicare e verificare il piano di manutenzione preventiva delle macchine ed attrezzature di produzione
- Provvedere alla attuazione delle disposizioni previste per la tutela della sicurezza sul lavoro e verificare la loro osservanza durante il lavoro
- Individuare soluzioni di carattere tecnico - operativo
- .....





## RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE

Attività di competenza della funzione:

(a titolo orientativo)

- Curare rapporti economici con subfornitori
- Supervisionare le attività di movimento fiscale del magazzino greggio e finito
- Gestire rapporti con le banche
- Gestire i movimenti di cassa giornalieri
- .....

### Esempio n. 2 – Esempio di matrice interfunzionale delle responsabilità

(a titolo orientativo)

Titolo	D.A.	Raq	R.P.	R.Amm	R.Com.	.R.Contr.	R.Mag.	...
Responsabilità della direzione - cap. 4.1	P	C	C	C	--	--	--	--
Sistema qualità - cap. 4.2	C	P	--	--	--	--	--	--
Riesame del contratto - cap. 4.3	C	C	C	C	P	--	--	--
Controllo della progettazione - cap. 4.4				capitolo non applicabile				
Controllo dei documenti e dei dati - cap. 4.5	C	P	C	C	--	--	--	--
Approvvigionamento - cap. 4.6	P	C	C	C	--	--	--	--
Controllo del prodotto fornito dal cliente - cap. 4.7	--	C	P	C	--	--	--	--
Identificazione e rintracciabilità del prodotto - cap. 4.8	--	--	P	--	--	--	--	--
Controllo del processo di produzione - cap. 4.9	--	C	P	C	--	--	--	--
Prove, controlli e collaudi - cap. 4.10	--	C	C	--	--	P	--	--
Controllo apparecchiature per prova, misura e collaudo - cap. 4.11	--	C	P	--	--	--	--	--
Stato delle prove, controlli e collaudi - cap. 4.12	--	C	C	--	--	P	--	--
Controllo del prodotto non conforme - cap. 4.13	C	C	P	--	--	--	--	--
Azioni correttive e preventive - cap. 4.14	P	C	C	--	--	--	--	--
Movimentazione, immagazzinamento, imballaggio, conservazione e consegna - cap. 4.15	--	C	C	--	--	--	P	--
Controllo delle registrazioni di qualità - cap. 4.16	C	P	C	C	--	C	C	--
Verifiche ispettive interne della qualità - cap. 4.17	C	P	--	--	--	--	--	--
Addestramento - cap. 4.18	P	C	C	--	--	--	--	--
Assistenza - cap. 4.19				capitolo non applicabile				
Tecniche statistiche - cap. 4.20	C	P	--	--	--	--	--	--

**P** = responsabilità **primaria**      **C** = responsabilità **collegata**

D.A.= Direzione aziendale

R.D.= Rappresentante della Direzione

RAQ = Responsabile Assicurazione Qualità

R.P. = Responsabile di Produzione

R.Amm.= Responsabile Amministrazione

R.COM.= Responsabile Commerciale

R.CONTR.= Responsabile dei Controlli

R.MAG.= Responsabile del Magazzino

