

Corso di  
“QUALITY SYSTEM MANAGER”

Edizione anno 2000

TESINA di fine corso:

“Sviluppo del Sistema Qualità di  
un’azienda vinicola in base ad alcuni  
criteri del Premio Qualità Italia”

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 2 di 35
--	--	--------------

## INDICE

PREMESSA .....	3
<u>SEZIONE N° 1</u> .....	4
1. INTRODUZIONE.....	4
2. ORGANIGRAMMA.....	6
3. ATTUALE MATRICE DELLE RESPONSABILITA' .....	6
4. RESPONSABILITA' COINVOLTE NELLA GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE DI SISTEMA.....	8
5. ATTUALE POLITICA DELLA QUALITA' .....	8
6. INDICI DI SISTEMA .....	9
7. MODELLO DI GESTIONE DELLA QUALITA' ADOTTATO.....	9
8. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SISTEMA ATTUALE.....	9
<u>SEZIONE N° 2</u> .....	11
INTRODUZIONE.....	11
<u>CRITERIO 1: “LEADERSHIP”</u> .....	12
1.a Come i responsabili sono impegnati nella Gestione Totale per la Qualità .....	12
1.b Come i responsabili operano attivamente per il miglioramento, sia all'interno dell'impresa, sia nei rapporti con i Clienti, i fornitori e le altre organizzazioni esterne.	18
<u>CRITERIO 3: “GESTIONE DEL PERSONALE”</u> .....	22
3.a Come l'impresa prepara e riesamina i piani del personale.....	22
3.b Come l'impresa assicura coinvolgimenti e delega.....	25
<u>CRITERIO 6: “SODDISFAZIONE DEL CLIENTE”</u> .....	28
6.a Presentare risultati inerenti alla percezione dei Clienti riguardo ai prodotti, ai servizi e ai rapporti con l'impresa.....	28
6.b Ulteriori misure relative alla soddisfazione del cliente.....	30
<u>CRITERIO 7: “SODDISFAZIONE DEL PERSONALE”</u> .....	33
7.a Presentare i risultati inerenti alla percezione che il personale ha dell'impresa. ....	33
7.b Ulteriori misure riguardanti la soddisfazione del personale.....	34

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 3 di 35
--	--	--------------

## **PREMESSA**

In questo elaborato si descrive il caso reale di un’azienda vinicola certificata ISO 9002 dal Settembre 1999.

L’elaborato è strutturato in due Sezioni:

- nella prima si espongono brevemente le principali caratteristiche dell’attuale struttura aziendale e si evidenziano i relativi punti di forza e di debolezza;
- nella seconda si presentano invece dei suggerimenti per poter migliorare in ottica TQM i principali punti di debolezza della struttura organizzativa attuale.

Per motivi di privacy, la vera ragione sociale dell’azienda è stata sostituita con una denominazione di fantasia.

## SEZIONE N° 1

### 1. INTRODUZIONE

Le caratteristiche principali dell’azienda sono riportate nella tabella seguente:

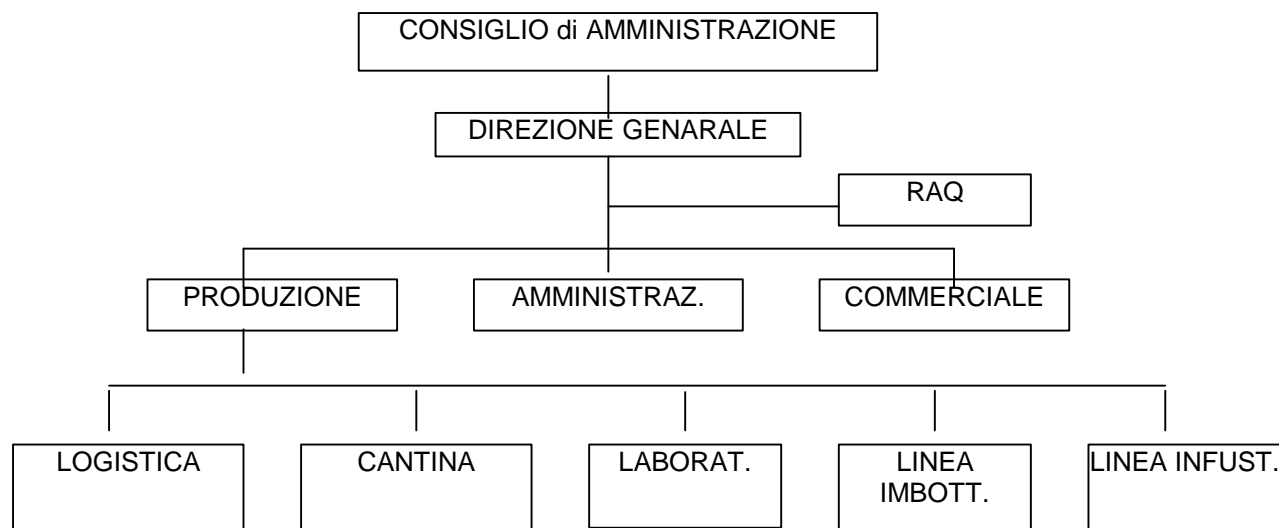
<b>INFORMAZIONI GENERALI</b>	
<b>Ragione sociale:</b>	MARIWINES S.p.A.
<b>Forma giuridica:</b>	Società per azioni. L’Amministratore Delegato è il titolare dell’azienda.
<b>Collocazione geografica:</b>	L’azienda è situata in provincia di Treviso.
<b>Capitale sociale:</b>	L. 1.800.000.000
<b>Fatturato anno 1999:</b>	Circa 15 miliardi.
<b>Data di costituzione:</b>	2 Settembre 1988.
<b>Settore di attività e caratteristiche generali:</b>	La MARIWINES S.p.A. produce e commercializza vini tranquilli, frizzanti e spumanti. La materia prima è costituita da mosti o da altri prodotti vinosi acquistati da altre cantine e da uva conferita da produttori storici e coltivata in vigneti di proprietà.
<b>Principali vini commercializzati:</b>	L’azienda, dislocata nell’area DOC Montello e Colli Asolani, è specializzata nella produzione dei seguenti tipi di vini: Prosecco, Merlot, Cabernet, Refosco, Pinot Bianco, Tocai, Pinot Grigio, Sauvignon, Chardonnay e Novello.
<b>Tipologia confezioni:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bottiglie da 0.75 e 1.5 lt.</li> <li>• damigiane da 28 e 54 lt.</li> <li>• fusti da 20 e 30 lt.</li> </ul>
<b>Tempi di consegna:</b>	La consegna è garantita in 10 giorni lavorativi a partire dalla data di ricezione dell’ordine.
<b>Modalità di consegna:</b>	Solitamente il prodotto è consegnato direttamente al Cliente con mezzi aziendali. A volte è lo stesso Cliente che invia presso la sede aziendale propri vettori. In alcuni periodi dell’anno, ad esempio nel periodo del vino “Novello”, l’azienda effettua il trasporto avvalendosi anche di vettori convenzionati.
<b>Produzione annua:</b>	Circa 110.000 HI.
<b>Potenziale produttivo:</b>	150.000 HI.
<b>Caratteristiche del mercato:</b>	Per scelta strategica, la Clientela della MARIWINES S.p.A., dislocata in tutta Italia, è costituita esclusivamente da grossisti

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 5 di 35
--	--	--------------

	appartenenti al canale HO.RE.CA. (Hotels, Restaurants & Catering).
<b>Struttura commerciale:</b>	La rete di vendita è gestita da un Responsabile Commerciale che coordina l’attività di circa 40 Agenti di zona presenti in tutta Italia.
<b>Investimenti effettuati dal 1988 ad oggi:</b>	<p>Dal 1988 ad oggi sono stati effettuati circa 21 miliardi di investimenti al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• automatizzare l’impianto di infustamento (divenuto ormai il più grande d’Italia) e l’impianto di pallettizzazione delle linee di confezionamento;</li> <li>• acquistare una macchina etichettatrice in grado di applicare sulle bottiglie etichette adesive;</li> <li>• acquistare un parco fusti di 150.000 unità;</li> <li>• installare nuove autoclavi per un totale di 5.000 HI e informatizzare l’impostazione e il monitoraggio della temperatura delle stesse;</li> <li>• brevettare un nuovo tipo di damigiane munite di struttura esterna in plastica resistente agli urti;</li> <li>• rendere operativo un impianto di produzione azoto;</li> <li>• aumentare il n° di risorse da inserire in ogni funzione aziendale.</li> </ul>
<b>Vincoli regolamentari e normativi:</b>	<p>Il settore enologico è un settore molto particolare regolamentato da una normativa complessa e in continua evoluzione. Per questo motivo, il Direttore di Produzione verifica continuamente l’evoluzione della normativa vigente consultando appositi disciplinari, riviste mensili specializzate (es. Il Corriere Vinicolo, ecc.) e comunicazioni da parte di enti riconosciuti (es. Unione Italiana Vini, Camera di Commercio, ecc.).</p> <p>Per le analisi di laboratorio si prendono a riferimento i limiti legali esposti in apposite tabelle mantenute aggiornate.</p> <p>L’azienda appartiene al settore alimentare: si è quindi resa necessaria l’applicazione dei principi dell’HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) in base al D.L. 155/97.</p> <p>I CCP (Critica Control Points) individuati (piombo, frammenti di vetro, soda, solforosa, presenza di insetti) e le rispettive misure preventive sono gestiti attraverso il Sistema Qualità.</p>

## 2. ORGANIGRAMMA

L'organigramma aziendale è il seguente:



La tabella seguente riporta il numero di dipendenti per ogni funzione:

FUNZIONE	N° DIPENDENTI
DIREZIONE	1
AQ	1
COMMERCIALE	4
AMMINISTRAZIONE	5
LABORATORIO	2
PRODUZIONE	5
CANTINA	4
LOGISTICA	8

## 3. ATTUALE MATRICE DELLE RESPONSABILITA'

Descrizione delle attività	AMM. DEL.	Resp AMM.	Resp. LAB.	Resp. CANT.	Resp. LOG.	Resp. COMM:	Dir. Prod.	Resp. Linee confez.	RAQ
<b>PRODUZIONE</b>									
Programmazione e definizione scorte minime					C		R		
Pianificazione attività di manutenzione linee di produzione							R	C	
Controlli sui resi per reclamo sul prodotto			R			C	C		
Indicazione lavorazioni di cantina			R				R		
Selezione nuovi	R		C		C		R		



Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 8 di 35
--	--	--------------

Preparazione riesame Direzione									R
Registrazione formazione personale									R
Predisposizione mansionari							C		R
Gestione schede di sicurezza									R
Valutaz. Soddisz. Clientela									R
<b>INDIVIDUAZ. NECESSITA’ FORMAZ.</b>	R	R				R	R		
<b>SELEZ. PERSONALE</b>	R	R				R	R		

#### LEGENDA:

R = Responsabile

C = Collaboratore

#### 4. RESPONSABILITA’ COINVOLTE NELLA GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE DI SISTEMA

DOCUMENTO	RESP. EMISSIONE	RESP. VERIFICA	RESP. APPROVAZIONE
MANUALE QUALITA’	RAQ	DG	DG
PROCEDURE	RAQ	RESP. di FUNZ.	DG
ISTRUZIONI OPERATIVE	RAQ	RESP. di FUNZ.	DG
PIANI DI CONTROLLO	RAQ	DIR. PROD.	DG
MODULI	RAQ	--	--
ALLEGATI	RAQ	--	--

#### 5. ATTUALE POLITICA DELLA QUALITA’

L’attuale Politica della Qualità è la seguente:

“La MARIWINES S.p.A. ritiene indispensabile rispondere con precisione e competenza alle richieste dei Clienti sulla qualità del vino commercializzato e sul servizio offerto e mantenere nel tempo questi standard di risposta.

A tale scopo si è dotata di un Sistema Qualità attraverso il quale poter raggiungere i seguenti obiettivi:

- poter essere competitiva sul mercato attraverso i riferimenti normativi della UNI EN ISO 9002 che lo stesso mercato richiede e riconosce;
- raggiungere la soddisfazione del Cliente attraverso il mantenimento ed il miglioramento degli standard qualitativi del prodotto commercializzato e del servizio offerto;

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 9 di 35
--	--	--------------

- organizzare l’azienda in maniera strutturata al fine di definire i rapporti fra le varie funzioni ed organizzare le diverse attività aziendali.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, la Direzione si impegna pertanto a:

- definire e formulare annualmente un programma di miglioramento della Qualità, specificandone i singoli obiettivi per area/settore aziendale;
- sorvegliare la corretta applicazione di quanto definito nella documentazione relativa al Sistema Qualità;
- far comprendere, attuare e sostenere a tutti i livelli aziendali la presente Politica mediante la sua divulgazione e spiegazione;
- rendere disponibili mezzi e risorse adeguate al conseguimento degli obiettivi prefissati, dotando le risorse della necessaria indipendenza ed autonomia;
- creare degli indici che consentano di misurare l’andamento del Sistema Qualità”.

## 6. INDICI DI SISTEMA

Gli Indici che, attualmente, sono portati a conoscenza della Direzione in sede di riesame sono i seguenti:

- statistiche sulle N/C riscontrate nel corso dell’anno;
- n° ritardi di consegna sul totale degli ordini evasi;
- indici di valutazione fornitori;
- risultati dei controlli in accettazione sulle forniture di prodotti accessori, enologici e di laboratorio;
- statistiche sul n° di bottiglie scartate in linea con indicazione della causa che ha determinato lo scarto;
- statistiche sul n° di fusti scartati in linea per peso insufficiente;
- statistiche sul n° di reclami sul servizio;
- statistiche sul n° di reclami sul prodotto e classificazione del problema riscontrato dal laboratorio interno;
- percentuale di copertura delle verifiche ispettive interne per funzione;
- grado di soddisfazione medio della Clientela così come risulta dai questionari inviati periodicamente.

## 7. MODELLO DI GESTIONE DELLA QUALITA’ ADOTTATO

Come emerge da quanto evidenziato finora, il modello di gestione del fattore Qualità adottato dalla MARIWINES S.p.A. è quello tipico dell’ASSICURAZIONE QUALITA’.

Nel seguito sono riportati i relativi punti di forza e debolezza.

## 8. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SISTEMA ATTUALE

I punti di **FORZA** sono i seguenti:

- fatturato in costante crescita con conseguenti buone capacità di investimento;
- ottimo rapporto qualità/prezzo dei prodotti;

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 10 di 35
--	--	---------------

- efficienza del laboratorio interno;
- basso numero di N/C e di reclami sul prodotto;
- Sistema Qualità documentato;
- abitudine dei dipendenti alla compilazione delle registrazioni della qualità;
- personale impiegatizio/operativo disposto al cambiamento e disponibile nei confronti del RAQ.

I punti di **DEBOLEZZA** sono invece i seguenti:

- scarsa cultura della qualità da parte dei vertici aziendali;
- scarsa attenzione alla leadership da parte dell’Amministratore Delegato e dei vari responsabili di funzione;
- ripetuti reclami sul servizio causati da errori nel carico fisico della merce sui camion;
- scarsa attenzione alla necessità di formazione del personale;
- scarsa attenzione ai dati relativi alla soddisfazione della Clientela;
- scarsa comunicazione tra le funzioni;
- scarsa attenzione alla soddisfazione dei lavoratori con conseguente elevato turn - over;
- totale assenza di un sistema premiante e incentivante.

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 11 di 35
--	---	---------------

## SEZIONE N° 2

### **INTRODUZIONE**

I punti di debolezza indicati nel paragrafo precedente evidenziano la necessità di migliorare i seguenti aspetti che, tra l’altro, corrispondono a precisi criteri del Premio Qualità Italia:

- LEADERSHIP (criterio n°1);
- GESTIONE DEL PERSONALE (criterio n° 3);
- SODDISFAZIONE DEL CLIENTE (criterio n° 6);
- SODDISFAZIONE DEL PERSONALE (criterio n° 7).

Nelle pagine seguenti sono proposte delle soluzioni per migliorare in ottica TQM ognuno degli aspetti sopra indicati.

Il criterio seguito è stato quello di evidenziare per ogni aspetto (criterio del PQI) i seguenti punti:

- A. Situazione attuale;**
- B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento;**
- C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi;**
- D. Documenti di supporto/registrazione.**

Le azioni di miglioramento sono state sviluppate prendendo come punto di riferimento i suggerimenti contenuti nella Guida per l’Autovalutazione predisposta per le aziende interessate a partecipare al Premio Qualità Italia.

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 12 di 35
--	---	---------------

## **CRITERIO 1: “LEADERSHIP”**

**IN CHE MODO IL COMPORTAMENTO E LE AZIONI DI TUTTI I RESPONSABILI  
(L’IMPRENDITORE E TUTTE LE POSIZIONI DI DIREZIONE) ISPIRANO,  
SOSTENGONO E PROMUOVONO LA CULTURA DELLA  
GESTIONE TOTALE PER LA QUALITÀ**

### **1.a Come i responsabili sono impegnati nella Gestione Totale per la Qualità**

#### **A. Situazione attuale:**

La decisione di certificare l’azienda ai sensi della norma UNI EN ISO 9002 è nata nell’Amministratore Delegato della MARIWINES S.p.A. nel Settembre 1997 a seguito dell’ottenimento del certificato di qualità da parte di un’azienda concorrente.

Come è accaduto per molte altre aziende, si può affermare che, anche in questo caso, l’iter di certificazione di qualità è stato intrapreso più per motivi commerciali che motivi legati alla reale comprensione dei principi sui quali si basa il modello di assicurazione qualità previsto dalla norma ISO e dei benefici da esso ottenibili.

Dopo aver ottenuto il consenso da parte degli altri vertici aziendali, l’Amministratore Delegato si è quindi rivolto ad un consulente esterno che avrebbe dovuto aiutare l’azienda a raggiungere nel più breve tempo possibile il traguardo della certificazione di qualità.

Non esistendo all’interno dell’azienda una risorsa da adibire a supporto di tale consulente, si è provveduto ad assumere un nuovo dipendente al quale affidare l’incarico di RAQ.

Il progetto della certificazione è nato quindi per soli fini commerciali ed è stato poi affidato totalmente al RAQ che, con il solo supporto del consulente esterno, è riuscito ad ottenere la fiducia e la collaborazione del personale e a completare l’iter di certificazione nel giro di un anno.

Nel 1999, la MARIWINES S.p.A. ha ottenuto l’ambito riconoscimento di “Azienda con Sistema Qualità certificato ISO 9002” con scarsissima partecipazione da parte dei vertici aziendali.

L’unico atto formale compiuto dall’Amministratore Delegato è stato quello di organizzare all’inizio del progetto una riunione formale con tutti i dipendenti nel corso della quale si è resa nota l’intenzione di certificare l’azienda secondo la norma UNI EN ISO 9002 e si sono presentati il RAQ (neo assunto) e il consulente esterno.

Finora, l’impegno verso il miglioramento è risultato nel momento in cui:

- l’Amministratore Delegato ha deciso di implementare in azienda un modello di assicurazione qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9002;
- è stata introdotta in azienda una nuova risorsa alla quale affidare a tempo pieno il ruolo di RAQ;
- sono state stanziare risorse economiche per sostenere i costi di attuazione e implementazione del Sistema Qualità;
- è stata predisposta la Politica della Qualità;
- si è deciso di richiamare tale Politica nell’introduzione del Manuale Qualità;
- si è deciso di diffondere tale Politica in azienda apponendola in apposite bacheche situate all’ingresso dei locali di produzione e, all’interno degli uffici, in prossimità dell’area adibita ai coffee-break.

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 13 di 35
--	--	---------------

Per quanto riguarda invece la formazione sulla qualità e sull’AQ, il dipendente che, a partire dal 1998, ha ricevuto maggior formazione su questi temi è stato il RAQ il quale ha partecipato a numerosi corsi esterni organizzati da enti riconosciuti e da società di consulenza operanti nel settore qualità.

In particolare, egli ha frequentato un corso di 600 ore intitolato “Junior Quality Assurance Manager” e un corso di 20 ore con esame finale per l’abilitazione alla conduzione di verifiche ispettive interne. Nel corso del 1999 ha partecipato inoltre ad altri incontri sul tema delle nuove “Vision 2000”.

Sia l’Amministratore Delegato che gli altri vertici aziendali hanno invece dimostrato, fin dall’inizio del progetto, uno scarso interesse nei confronti delle tematiche legate alla qualità: non hanno pertanto partecipato a nessun tipo di formazione in materia.

Attualmente, gli obiettivi aziendali e le nuove strategie da adottare sono discusse dall’Amministratore Delegato in riunioni che coinvolgono:

- tutto il personale, almeno due volte all’anno (solitamente a fine anno in prossimità della feste natalizie e in occasione delle verifiche periodiche di mantenimento del certificato di qualità);
- il Direttore di Produzione, il Direttore Amministrativo e il Responsabile Commerciale con cadenza mensile;
- il Direttore di Produzione ogni quindici giorni;
- tutti gli Agenti di zona due volte l’anno.

Il RAQ non è mai coinvolto negli ultimi due tipi di riunioni neanche quando, in occasione delle stesse, si adottano decisioni (es. acquisto di nuovi macchinari, lancio di un nuovo tipo di vino, ecc.) aventi un forte impatto sul Sistema Qualità. Il risultato è che egli, molto spesso, viene a conoscere in ritardo i fatti che comportano una revisione della documentazione del sistema. Questo fatto è stato finora segnalato più volte ma senza successo.

La comunicazione interna avviene oggi mediante:

- affissioni sulle bacheche;
- telefonate interne;
- invio di messaggi di posta elettronica.

Si facilita così una comunicazione nei due sensi: sia TOP-DOWN che BOTTOM-UP.

La posta elettronica facilita inoltre una comunicazione in direzione laterale e verticale.

I responsabili di funzione non adottano nessun metodo oggettivo e documentato per verificare l’efficacia del loro ruolo di leaders.

Essendo l’azienda di piccole dimensioni, l’incontro quotidiano con i collaboratori rappresenta per tutti i responsabili l’unico modo per percepire l’atteggiamento dei collaboratori in relazione allo stile di leadership adottato.

## **B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

Il primo passo verso il miglioramento consiste nell’organizzare corsi di formazione sui principi base della qualità e dell’AQ ai quali parteciperanno innanzitutto i vertici aziendali.

Finora infatti, questi ultimi sono stati coinvolti solo marginalmente nella costruzione del Sistema

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 14 di 35
--	--	---------------

Qualità: in futuro, nessun miglioramento sarebbe possibile senza la loro partecipazione attiva e il loro coinvolgimento assiduo.

A tal fine, la società di consulenza che ha aiutato la MARIWINES S.p.A. ad implementare il Sistema Qualità provvederà a formare l’Amministratore Delegato e tutti i responsabili aziendali sui seguenti temi:

- le norme ISO 9000 e le nuove Vision 2000;
- principi e metodi di gestione per il miglioramento;
- concetti base di organizzazione aziendale e di comunicazione.

Nel corso del 2000, l’Amministratore Delegato parteciperà inoltre ad eventuali incontri organizzati da enti riconosciuti (es. CUOA, Treviso Tecnologia, ecc.) per approfondire temi quali la leadership e le nuove Vision 2000.

Nel corso del 2000, il RAQ sarà inoltre incaricato dalla Direzione di organizzare corsi di formazione interna destinati a tutti i dipendenti.

I corsi saranno organizzati per funzione aziendale: vi parteciperanno tutti gli appartenenti alla stessa, compreso il relativo responsabile.

In questo modo, si garantisce a quest’ultimo l’acquisizione di quelle conoscenze basilari che gli consentiranno, in futuro, di poter tenere direttamente corsi di formazione per i propri collaboratori.

A partire dal prossimo anno, la Direzione inviterà inoltre il RAQ a partecipare ad un corso di 200 ore valido ai fini dell’iscrizione al registro europeo dei Quality System Managers.

Per quanto riguarda invece le verifiche ispettive interne, nel corso del 2001 il RAQ provvederà ad addestrare altri due dipendenti per fare in modo che, entro la fine dell’anno, il Gruppo di Verifica Ispettiva sia costituito da almeno tre componenti: in questo modo, più persone acquisiranno conoscenze approfondite sulla struttura e sulla modalità di gestione del Sistema Qualità aziendale.

A partire dal 2001, si introdurrà inoltre un metodo per valutare la formazione erogata ad ogni dipendente:

- nel caso un dipendente partecipi a corsi esterni, si organizzerà, al suo rientro in sede, un incontro formale con tutti i colleghi in occasione del quale egli potrà riassumere verbalmente quanto appreso: in questo modo, l’esperienza acquisita da una persona potrà tornare utile anche ai colleghi.

L’incontro sarà verbalizzato in un modulo sul quale i partecipanti provvederanno a registrare la propria firma.

Al dipendente sarà inoltre richiesto di esprimere un giudizio sul corso appena frequentato in modo tale da poter disporre di indicazioni nel caso, in futuro, dovessero essere organizzati altri corsi analoghi;

- se invece si organizzeranno dei corsi interni, tenuti dal RAQ, da altri responsabili di funzione o da eventuali consulenti, si farà compilare ai partecipanti un questionario finale in modo tale da stimolare un’attenta partecipazione durante la lezione e di avere uno strumento che consenta di valutare l’efficacia dell’attività formativa.

Responsabile dell’elaborazione dei questionari sarà il RAQ al quale tutti i responsabili di funzione potranno rivolgersi.

A partire dall’inizio del prossimo anno, l’Amministratore Delegato, supportato dalla Direzione Generale e dai vertici aziendali, darà inoltre avvio ad un programma di miglioramento globale riassumibile con lo slogan “Qualità in ogni attività”. I concetti fondamentali del programma saranno presentati in occasione di una riunione formale rivolta a tutto il personale e saranno poi

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 15 di 35
--	--	---------------

riassunti e affissi nelle bacheche come VISION aziendale.

I principali obiettivi del programma di miglioramento saranno i seguenti:

- prestare maggiore attenzione alle esigenze del Cliente;
- sfruttare al meglio le informazioni ricavate dagli Agenti in occasione delle visite presso la Clientela;
- stimolare maggiori contatti con i dipendenti di ogni livello, dimostrare interesse per i loro problemi e stimolare, da parte di ogni risorsa aziendale, la proposta di soluzioni utili per introdurre miglioramenti organizzativi;
- far coincidere i valori aziendali con quelli di ogni singolo dipendente promuovendo lo sviluppo di uno spirito di squadra;
- utilizzare al meglio le informazioni desumibili dai questionari sulla soddisfazione della Clientela per intraprendere opportune azioni di miglioramento del servizio aziendale.

Per facilitare la diffusione dei principi del TQM, si promuoverà la mobilitazione dei dipendenti dal basso verso l’alto in modo che ogni individuo possa percepire direttamente il cambiamento e l’evoluzione aziendale.

La MISSION aziendale, da riportare nell’introduzione del Manuale Qualità sarà la seguente: “La MARIWINES S.p.A. si impegna ad operare con il Cliente in un rapporto di parità e fiducia e di incentivare scambi e informazioni con i dipendenti e tutti i collaboratori al fine di garantire maggior redditività all’azienda e rafforzare la fiducia del Cliente”.

Per favorire la partecipazione dei dipendenti e lo sviluppo di uno spirito di squadra si introdurranno in azienda le tecniche del lavoro di gruppo.

In particolare:

- per individuare le cause più frequenti di mal funzionamento delle macchine che compongono le linee di imbottigliamento e infustamento e per ricercare possibili soluzioni, si introdurranno dei CIRCOLI DI QUALITA’ ai quali parteciperanno i Responsabili di linea, il Direttore di Produzione e il RAQ;
- per individuare le attività da intraprendere per risolvere le cause di insoddisfazione della Clientela desumibili dai questionari inviati annualmente si creerà un GRUPPO CEDAC, composto da personale diverso a seconda del tipo di problema emerso: se per esempio, i Clienti lamentano una difficoltà nell’interpretare i dati riportati nei documenti amministrativi, si coinvolgeranno nel gruppo il Direttore Amministrativo, il personale addetto alla bollettazione/fatturazione, il RAQ, eventuali consulenti informatici per verificare la possibilità di apportare delle modifiche al programma (as/400), ecc.

Durante lo svolgimento di un CIRCOLO DI QUALITA’ o di un GRUPPO CEDAC, il RAQ compilerà un modulo in cui, oltre a riportare la data di svolgimento, il nominativo dei partecipanti e il problema da risolvere, si evidenzierà la soluzione finale adottata e la persona che l’ha proposta. I moduli così compilati saranno valutati alla fine dell’anno per determinare l’Indice descritto nel successivo punto C.

Inoltre, la Direzione si dimostrerà disponibile ad incontrare i dipendenti organizzando riunioni che coinvolgeranno:

- tutto il personale almeno tre volte all’anno;

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 16 di 35
--	--	---------------

- tutti i Responsabili di funzione e il RAQ, se necessario, con cadenza mensile (gli argomenti affrontati e le eventuali decisioni intraprese saranno verbalizzati);
- il Direttore di Produzione, i Responsabili di laboratorio, il Responsabile Logistica e i Responsabili delle linee produttive ogni quindici giorni (anche questo incontro sarà verbalizzato).

Si promuoveranno anche:

- riunioni mensili dei vari uffici/reparti;
- pranzi di lavoro dei Responsabili di funzione con l’Amministratore Delegato.

In ogni caso, per qualsiasi evenienza, la Direzione sarà comunque disponibile ad incontrare il personale per la risoluzione di problemi o la gestione di situazioni di particolare importanza.

Ogni tre mesi, si provvederà anche a rendere disponibile presso le bacheche un giornalino aziendale, il “Mariwines News” redatto e pubblicato dal RAQ in collaborazione con i responsabili di funzione.

Si tratterà di un giornalino composto da non più di cinque pagine nel quale si evidenzieranno le seguenti informazioni:

- n° di reclami sul prodotto/servizio verificatisi nel periodo considerato;
- esito di eventuali verifiche ispettive interne;
- andamento del fatturato;
- attività di formazione intraprese (interne/esterne e nominativo dei partecipanti);
- n° di nuovi Clienti acquisiti;
- eventuali iniziative promosse dalla Direzione quali inviti a partecipare a cene aziendali, fiere del settore, incontri sportivi sponsorizzati dall’azienda (es. “giornata sulla neve”).

A partire dal prossimo anno, si prevede di introdurre la valutazione dell’efficacia del ruolo di leader dei responsabili di funzione: a tal fine, sarà distribuito a tutti i dipendenti un questionario nel quale sarà lasciato un apposito spazio per eventuali suggerimenti.

I risultati conseguiti saranno valutati dal RAQ e trasmessi ai vari responsabili di funzione ed alla Direzione.

Lo scopo è quello di notare un miglioramento nella capacità di tutti i responsabili nel rendere noti gli obiettivi aziendali, nell’instaurare uno spirito di squadra fra i collaboratori e nell’aumentare il senso di appartenenza e di identificazione con l’azienda di tutti i dipendenti.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi:**

**Indice  
n° 1**

- **Livello di conoscenza degli obiettivi aziendali, livello di gradimento dei corsi interni/esterni e giudizio sullo stile di leadership del superiore gerarchico:**

i dati relativi ai temi suddetti saranno desunti dal questionario (si rinvia al criterio 7) che sarà distribuito a tutti i dipendenti. Il giudizio del singolo sarà espresso attribuendo ad ogni domanda il seguente punteggio:

5 = ottimo, 4 = buono, 3= sufficiente, 2 = mediocre, 1 = scarso.

Valutati tutti i questionari, il RAQ calcolerà il giudizio medio espresso da tutti i dipendenti in relazione al tema indagato.

<b>Obiettivo</b>	Conseguire in media, un grado di soddisfazione pari a 4 = buono per ogni tema indagato.
<b>Indice n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Indice per valutare l’efficacia dei suggerimenti derivanti da lavori di gruppo.</u></b></li> </ul> $\text{Indice} = \frac{\text{n° suggerimenti che a fine anno sono risultati efficaci}}{\text{n° di lavori di gruppo effettuati nel corso dell’anno}}$
<b>Obiettivo</b>	A fine anno, l’Indice dovrebbe risultare compreso fra i seguenti limiti: $0.5 < \text{Indice} < 1$
<b>Indice n° 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Indice per valutare il n° di ore di formazione erogate durante l’anno:</u></b></li> </ul> <p>- il n° di ore di formazione risulterà dal modulo in cui si registreranno i corsi interni e dalle fatture relative ai corsi esterni; - il n° di dipendenti medi dell’anno risulterà dal registro delle presenze.</p> <p>Si valuterà quindi il seguente Indice:</p> $\text{Indice} = \frac{\text{n° ore di formazione interna} + \text{n° ore di formazione esterna}}{\text{n° medio dipendenti aziendali annuo}}$
<b>Obiettivo</b>	Si dovrà assicurare un valore dell’Indice almeno $\geq 0.5$ .

#### **D. Documenti di supporto/registrazione:**

- mission aziendale
- vision aziendale
- politica della qualità
- affissioni sulle bacheche
- giornalino aziendale “Mariwines News”
- modulo in cui registrare i suggerimenti emersi in sede di lavoro di gruppo;
- modulo in cui registrare il giudizio sui corsi di formazione esterni;
- modulo in cui verbalizzare l’esposizione ai colleghi dei concetti appresi in occasione della partecipazione a corsi esterni;
- questionario sull’efficacia dei corsi interni;
- registro delle presenze;
- fatture dei corsi esterni in cui sono riportate le ore di formazione erogate e il nominativo del dipendente che vi ha partecipato;
- moduli in cui registrare le decisioni adottate in occasione di ogni riunione;
- messaggi di posta elettronica;
- questionario sulla soddisfazione dei dipendenti da distribuire una volta all’anno (si rinvia al criterio 7).

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 18 di 35
--	--	---------------

**1.b Come i responsabili operano attivamente per il miglioramento, sia all’interno dell’impresa, sia nei rapporti con i Clienti, i fornitori e le altre organizzazioni esterne.**

**A. Situazione attuale:**

Attualmente non esiste un criterio formalizzato che evidenzi i principi seguiti per stanziare eventuali risorse finanziarie a progetti di miglioramento che sono gestiti direttamente dall’Amministratore Delegato. Eventuali proposte di miglioramento provenienti dalla Direzione Generale o da altri responsabili di funzione sono valutate dallo stesso Amministratore che decide la validità o meno del progetto.

I suggerimenti da parte dei dipendenti non sono stimolati.

Ogni dipendente si rivolge al diretto superiore solo nel caso si presentino problemi gravi e mai per proporre suggerimenti.

Come evidenziato in precedenza, i responsabili di funzione sono scarsamente orientati al miglioramento e non curano di conseguenza la diffusione dei mezzi attraverso i quali conseguirlo.

Non esistono forme di valutazione delle prestazioni dei dipendenti.

Le prestazioni degli Agenti di zona sono valutate mediante le risposte fornite dalla Clientela al questionario sulla soddisfazione inviato annualmente. I risultati non sono tuttavia comunicati agli Agenti. L’unico riconoscimento che viene dato loro è un viaggio premio: vi partecipano ogni anno tutti gli Agenti e i relativi Clienti che hanno superato il fatturato preventivato ad inizio anno.

Il rapporto con il Cliente viene curato direttamente dagli Agenti di zona e dal Responsabile Commerciale.

Come evidenziato poc’anzi, i Clienti che superano il fatturato preventivato ad inizio anno sono invitati ad un viaggio premio al quale partecipano anche l’Amministratore Delegato, la sua famiglia e il Responsabile Commerciale.

Tutti i fornitori MARIWINES sono consapevoli di avere per Cliente un’organizzazione certificata ISO 9002. Appena conseguita la certificazione, è stata infatti inviata a tutti i fornitori qualificati un’apposita comunicazione con la quale sono stati avvertiti che, in futuro, sarebbero stati sottoposti ad una valutazione annua.

Per ora, l’esito di questa valutazione non è comunicato all’esterno. E’ solo visionato in occasione del Riesame della Direzione.

Le iniziative di confronto con il mondo esterno consistono nella partecipazione a fiere di settore (es. Vinitaly) e nella pubblicazione di articoli pubblicitari su riviste specializzate (es. Civiltà del bere, Il mondo della birra, ecc.).

**B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento**

La priorità nel destinare finanziamenti ai progetti di miglioramento avverrà secondo il seguente

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 19 di 35
--	--	---------------

criterio:

- progetto con priorità 1: si tratta di un progetto che consentirà di migliorare il servizio al Cliente (è possibile anche il coinvolgimento degli Agenti di zona);
- progetto con priorità 2: progetto che consentirà di aumentare le vendite e di migliorare i margini e il cash-flow;
- progetto con priorità 3: progetto che consentirà di ridurre i tempi di consegna, i reclami sul prodotto e sul servizio;
- progetto con priorità 4: qualsiasi altro tipo di miglioramento.

Tutti i progetti di miglioramento saranno registrati in un modulo e presentati all’attenzione dell’Amministratore Delegato in occasione delle riunioni mensili.

Ogni dipendente potrà proporre suggerimenti per migliorare lo svolgimento delle proprie mansioni: basterà proporli al proprio Responsabile che, nel caso li ritenga degni di nota, li registrerà per iscritto con firma del proponente e li presenterà poi all’Amministratore Delegato.

In occasione delle riunioni mensili, quest’ultimo, affiancato dal Direttore Generale, valuterà tutti i suggerimenti proposti ed esaminerà i benefici che se ne potrebbero trarre (non solo di natura economica).

Nel corso del 2000, si prevede di introdurre inoltre la valutazione delle prestazioni dei singoli dipendenti:

ogni risorsa aziendale compilerà infatti una scheda di valutazione del fattore motivazionale nella quale riporterà il proprio giudizio in merito alle seguenti cinque caratteristiche fondamentali:

- Entusiasmo e dedizione al lavoro;
- Contributo al miglioramento;
- Partecipazione attiva e disponibilità (es. disponibilità al lavoro straordinario);
- Spirito propositivo e capacità di lavorare in squadra;
- Atteggiamento e collaborazione con i colleghi.

Il giudizio sarà espresso sbarrando la casella corrispondente al punteggio ritenuto più opportuno:

5 = ottimo, 4 = buono, 3= sufficiente, 2 = mediocre, 1 = scarso.

Ogni persona consegnerà la scheda al proprio responsabile: quest’ultimo provvederà ad esprimere il suo giudizio, per ogni quesito, in una colonna apposita situata a fianco di quella predisposta per la registrazione del giudizio dal dipendente.

Le schede di valutazione saranno quindi esaminate dal RAQ che, per ogni quesito, provvederà a calcolare la media tra il giudizio espresso dal dipendente e quello espresso dal relativo responsabile. Nel caso emergano dei giudizi contrastanti, questi saranno discussi tra l’Amministratore Delegato, il responsabile di funzione e il dipendente stesso.

I dipendenti che raggiungeranno il punteggio medio “buono” saranno considerati meritevoli di riconoscimento e saranno premiati con aumenti in busta paga, oggetti di valore, promozioni oppure riconoscimenti simbolici quali lettere di apprezzamento e congratulazioni verbali.

Per i dipendenti che raggiungeranno invece il punteggio medio “ottimo” sarà prevista la consegna di una targa.

Per il 2000, la targa sarà consegnata al Responsabile Logistica come premio per l’impegno profuso e l’addestramento erogato ai collaboratori nel corso dell’anno: in questo modo, infatti, nel 2000, è stata possibile una drastica riduzione degli errori solitamente commessi in fase di preparazione carichi.

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 20 di 35
--	--	---------------

In ogni caso, il nominativo dei dipendenti meritevoli sarà pubblicamente reso noto in occasione di una cena aziendale che, d'ora in poi, si organizzerà in prossimità delle feste natalizie. Al termine della cena, i riconoscimenti saranno effettuati dallo stesso Amministratore Delegato di fronte a tutti i dipendenti per dimostrare che gli impegni profusi vengono premiati e per stimolare anche negli “esclusi” la partecipazione proattiva al miglioramento.

L’Amministratore Delegato si dimostrerà particolarmente attento a fare in modo che i riconoscimenti verbali siano dati da tutti i responsabili di funzione con tempestività non appena un certo risultato è stato conseguito. I “premi” materiali potranno invece essere consegnati successivamente.

Allo stesso modo, gli Agenti di zona che, in base ai questionari ricevuti di ritorno dalla Clientela, risulteranno i più graditi e competenti, saranno menzionati dall’Amministratore Delegato in occasione delle riunioni semestrali nel corso delle quali saranno loro consegnati dei premi.

A partire dal 2000, si provvederà ad inviare a tutti i fornitori un’apposita comunicazione con la quale si riassumerà l’esito dei controlli eseguiti sulle forniture da essi erogate durante l’anno. In questo modo, si inizierà a responsabilizzarli e si getteranno le basi per instaurare con gli stessi un rapporto di comakership.

Come evidenziato nell’introduzione, la MARIWINES S.p.A. vende anche vino confezionato in fusti. Per aiutare i Clienti a risolvere eventuali problemi che dovessero insorgere con gli impianti di spillatura (dati in comodato d’uso), si istituirà un numero telefonico diretto che sarà gestito dai Responsabili di Laboratorio. Tutte le telefonate saranno registrate in un modulo in modo tale che, a fine anno, si possano predisporre delle statistiche per evidenziare la tipologia dei problemi lamentati con maggiore frequenza.

Le iniziative di confronto con il mondo esterno consisteranno in futuro nell’ampliamento del sito web, nella partecipazione a nuove fiere del settore e, magari, nella partecipazione al Premio Qualità Italia.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

<b>Indice n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indice per valutare l’efficacia dei suggerimenti proposti dai dipendenti:</b> a fine anno si calcolerà il seguente Indice:  <b>Indice =</b> <math display="block">\frac{\text{n° suggerimenti risultati efficaci}}{\text{n° suggerimenti proposti}}</math></li> </ul>
<b>Obiettivo</b>	L’Indice dovrebbe risultare $\geq 0.5$ .
<b>Indice n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Percentuali di copertura emerse in sede di verifica ispettiva interna</b></li> </ul>
<b>Obiettivo</b>	Per ogni funzione aziendale, la percentuale di copertura della verifica ispettiva interna (calcolata rapportando il punteggio totale conseguito al punteggio massimo conseguibile) dovrebbe risultare $\geq 85\%$ .
<b>Indice n° 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indice per valutare il fattore motivazionale dei dipendenti.</b></li> </ul>
<b>Obiettivo</b>	Fare in modo che, almeno per l’80% delle schede di valutazione, la media tra il

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 21 di 35
--	--	---------------

	giudizio del singolo e quello del relativo responsabile sia pari a 4 = Buono per ogni quesito.
<b>Indice n° 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indice per valutare l’incidenza dei problemi con l’impianto di spillatura lamentati telefonicamente nel corso dell’anno:</b></li> </ul> <p><b>Indice =</b> <math display="block">\frac{\text{n° lamentele della stessa tipologia}}{\text{n° telefonate ricevute}}</math></p> <p>(Esempio: nel corso dell’anno si sono verificate 10 telefonate di cui 2 hanno evidenziato problemi legati al vino e 4 a problemi legati all’impianto spina. I problemi dovuti al vino avranno a fine anno un’incidenza del 20%, quelli dovuti all’impianto spina un’incidenza del 40%).</p>
<b>Obiettivo</b>	Abbattere l’incidenza massima di tutti i tipi di problemi lamentati ad un 10%.

<b><u>D. Documenti di supporto/registrazione:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• modulo per registrare le proposte di miglioramento;</li> <li>• scheda di valutazione del fattore motivazionale dei singoli dipendenti;</li> <li>• questionari sulla soddisfazione della Clientela con i quali rilevare informazioni sul grado di soddisfazione connesso al servizio erogato dagli Agenti di zona;</li> <li>• schede in cui registrare la valutazione dei fornitori MARIWINES S.p.A;</li> <li>• andamento fatturato per Cliente/Agente;</li> <li>• rapporti di verifica ispettiva interna;</li> <li>• modulo in cui registrare le telefonate con le quali il Cliente lamenta problemi con l’impianto di spillatura.</li> </ul>	

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 22 di 35
--	---	---------------

**CRITERIO 3: “GESTIONE DEL PERSONALE”**  
**IN CHE MODO L’IMPRESA VALORIZZA APPIENO IL POTENZIALE DEL SUO PERSONALE**

**3.a Come l’impresa prepara e riesamina i piani del personale.**

**A. Situazione attuale:**

Il conseguimento degli obiettivi operativi e strategici è subordinato alla disponibilità di personale adeguato in termini di competenze, numero, esperienza, ecc.

Attualmente la fase di ricerca, selezione e assunzione di nuovo personale è curata da persone diverse a seconda della funzione alla quale la nuova risorsa è destinata e del relativo inquadramento.

Più in dettaglio:

- i responsabili di funzione sono assunti direttamente dall’Amministratore Delegato che si rivolge a tal fine ad apposite società di selezione alle quali è inviata una breve descrizione del profilo richiesto. Seguono quindi colloqui diretti con le persone eventualmente proposte;
- il personale da inserire in Produzione, Logistica, Laboratorio e Cantina è assunto direttamente dal Direttore di Produzione;
- il personale da inserire nella funzione AQ e nell’Amministrazione è selezionato invece dal Responsabile Amministrativo;
- gli impiegati da adibire alla funzione Commerciale sono scelti direttamente dal Responsabile Commerciale.

Il personale da assumere con la qualifica di impiegato è scelto tra quello che ha provveduto ad inviare domanda di assunzione o tra quello che ha appena frequentato stage presso l’azienda. L’assunzione avviene valutando per primo il curriculum scolastico, segue quindi un colloquio diretto con il candidato.

I profili di tutte le figure professionali, da quelle dirigenziali a quelle operative sono descritti in mansionari. In ogni caso, fin dal 1988, ai fini dell’assunzione si richiede per tutto il personale un curriculum scolastico superiore.

Non sono predisposti piani del personale.

Il piano di formazione annuale per il personale viene elaborato in occasione del Riesame della Direzione stimando i fabbisogni formativi che emergeranno nel corso dell’anno a seguito di cambiamenti tecnici, normativi, organizzativi e all’aggiornamento delle professionalità. Questo piano viene poi aggiornato nel corso dell’anno tenendo presenti i nuovi assunti e i corsi di formazione esterni pubblicizzati da enti riconosciuti (es. Formazione Unindustria, Treviso Tecnologia, ecc.).

La partecipazione a corsi di formazione ed eventuali necessità di addestramento sono comunque discusse e concordate con il dipendente da parte del relativo responsabile di funzione.

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 23 di 35
--	--	---------------

Solitamente non sono assegnati ai singoli dipendenti obiettivi specifici.

L’unico caso che si è verificato finora è stato l’obiettivo proposto al Responsabile Logistica all’inizio del mese di Gennaio 2000: ridurre drasticamente gli errori di carico della merce sui camion. A tal fine è stato promesso un premio in denaro.

Come evidenziato in precedenza, l’obiettivo è stato conseguito.

Le esigenze di sviluppo di carriera e le aspirazioni del personale non sono per il momento valutate in maniera formale pur essendo discusse tra il relativo Responsabile di funzione e il singolo dipendente fin dal momento dell’assunzione.

Le opportunità di carriera che attualmente emergono sono connesse a:

- 1 - attribuzione di maggiori responsabilità;
- 2 - aumenti di livello, di stipendio o premi in busta paga;
- 3 - cambio di ruolo o di incarico verso una posizione che comporti un maggior contributo in termini di valore aggiunto;
- 4 - rotazione delle mansioni;
- 5 - eventuale promozione nel caso si renda vacante una posizione appropriata.

### **B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

A partire dal prossimo anno, in fase di ricerca, selezione e assunzione di nuovo personale si utilizzeranno i mansionari predisposti ai fini ISO 9002 che potranno essere presentati al candidato in fase di colloquio di selezione o inviati direttamente alla società di selezione.

Inoltre, nella fase di selezione del personale da inserire in Laboratorio, Produzione e Logistica, il Direttore di Produzione sarà affiancato direttamente dalla persona che sarà il diretto responsabile della nuova risorsa. Per esempio, la selezione di una nuova risorsa da inserire in Laboratorio sarà gestita dal Direttore di Produzione con la collaborazione del Responsabile di Laboratorio: in questo modo ogni candidato sarà valutato da due persone diverse e si faciliterà l’individuazione della persona più idonea.

Il giudizio espresso a seguito di ogni colloquio sarà comunque registrato sul curriculum del candidato a cura del responsabile della selezione.

A partire dal 2001 saranno inoltre predisposti “piani del personale” con lo scopo di:

- motivare le risorse all’impegno costante;
- assicurare a tutti un addestramento adeguato e un buon ambiente di lavoro;
- ridurre il tasso di dimissioni.

I Piani saranno predisposti all’inizio dell’anno in occasione di una riunione alla quale parteciperanno tutti i responsabili di funzione ed evidenzieranno vari elementi tra i quali:

- la previsione di assunzioni di personale nel caso si dovessero rendere necessarie nuove professionalità/abilità anche in virtù dell’andamento del fatturato;
- numero di promozioni previsto per far fronte allo sviluppo aziendale o per ricoprire ruoli che si dovessero rendere disponibili a seguito di dimissioni.

Il piano sarà quindi sottoposto all’approvazione del Consiglio di Amministrazione che stabilirà il

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 24 di 35
--	--	---------------

numero massimo di nuove risorse da destinare ad ogni funzione.

Per facilitare l’inserimento in azienda, ad ogni nuovo assunto sarà assegnato un “tutor” scelto dal responsabile di funzione tra il personale che lavori in azienda da almeno cinque anni. Il “tutor” avrà il compito di affiancare il neo-assunto per un periodo variabile a seconda dei casi e che comunque non sarà mai inferiore alle due settimane. Sarà compito del “tutor” presentargli i colleghi, fargli visitare l’azienda compresi i reparti produttivi, descrivergli le attività che dovrà svolgere ed essere disponibile a fornire tutte le informazioni richieste in modo da renderlo autonomo nel più breve tempo possibile.

Per ogni neo-assunto sarà inoltre predisposta una piccola guida nella quale si riassumeranno alcune informazioni di prima necessità come ad esempio gli orari di lavoro, la persona di riferimento per la gestione delle presenze e l’elaborazione delle paghe, il luogo in cui sono disponibili le cassette di pronto intervento, la disposizione degli estintori, i servizi disponibili e varie informazioni generali sull’azienda.

Nella prima settimana presso l’azienda, ogni nuovo assunto riceverà apposita formazione dal RAQ che gli presenterà la struttura del Sistema Qualità aziendale e gli illustrerà la documentazione che potrà essere presa a riferimento come guida per lo svolgimento delle proprie mansioni.

Analogamente, tutti i nuovi Agenti trascorreranno almeno un giorno presso l’azienda. L’obiettivo è quello di far loro conoscere non solo il personale del Commerciale (con il quale avranno contatti quotidiani) ma anche il sistema produttivo, la modalità di preparazione carichi e la gestione del magazzino prodotti finiti.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

<b>Indice n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>n° assunzioni/promozioni verificatesi rispetto a quelle preventivate nel Piano del personale:</b></li> </ul> <p>Si prenderanno a riferimento i seguenti Indici:</p> $\text{Indice} = \frac{\text{n° assunzioni effettuate}}{\text{n° assunzioni preventivate nel piano}}$ $\text{Indice} = \frac{\text{n° promozioni effettuate}}{\text{n° promozioni preventivate nel piano}}$
<b>Obiettivo</b>	Garantire che, a inizio anno, si riesca a stimare con precisione il n° di assunzioni/promozioni che si verificheranno nel corso dell’anno: gli Indici dovranno pertanto essere $\leq 0.75$ .

### **D. Documenti di supporto/registrazione:**

- mansionari;
- curriculum di ogni candidato sottoposto a valutazione e giudizio espresso dall’azienda a

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 25 di 35
--	---	---------------

- seguito del colloquio in fase di selezione;
- piani del personale;
  - guida per i neo-assunti.

### 3.b Come l’impresa assicura coinvolgimenti e delega.

#### A. Situazione attuale:

Essendo l’azienda di piccole dimensioni, il **coinvolgimento** è ottenuto principalmente attraverso la comunicazione verbale in occasione dei contatti quotidiani.

Non si stimola invece una partecipazione proattiva dei dipendenti.

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, la comunicazione avviene, oltre che verbalmente, tramite affissioni sulle bacheche, invio di messaggi di posta elettronica, riunioni con il personale.

Finora si sono ottenuti buoni risultati in termini di coinvolgimento grazie alle verifiche ispettive interne mentre il Riesame della Direzione è visto più come un passo obbligatorio ai fini del mantenimento del certificato che come mezzo per verificare l’andamento del Sistema e occasione per la discussione di piani di miglioramento.

Le informazioni da trasmettere all’esterno sono selezionate sia dall’Amministratore Delegato che dai vari responsabili di funzione. Quelle da trasmettere internamente sono invece scelte direttamente dai vari operatori. L’obiettivo è quello di assicurare un rapido scambio di informazioni per agevolare il lavoro di tutti i colleghi.

Tutte le informazioni sono gestite su supporto informatico mediante as/400 o direttamente sul pc di ogni responsabile: sono quindi accessibili a tutti mediante digitazione di opportune passwords.

Attualmente, la **delega** si realizza attraverso il trasferimento di compiti da un responsabile ai propri collaboratori.

Ad esempio, a partire dal 1988, il Direttore di Produzione ha delegato al Responsabile Logistica il compito di gestire gli ordini di acquisto di prodotti accessori, enologici e di laboratorio.

La fiducia che si dimostra in questi casi è sicuramente motivo di forte coinvolgimento per tutti i collaboratori.

Il processo di delega si concretizza semplicemente nella presentazione verbale delle attività che il collaboratore dovrà svolgere in completa autonomia. Manca invece un periodo di vero e proprio affiancamento e di supporto.

Inoltre, accade molto spesso che, nonostante la delega, il responsabile continui ad esercitare, a insaputa del collaboratore, l’attività ormai delegata.

Ad esempio, accade di frequente che il Direttore di Produzione si “sostituisca” al Responsabile Logistica emettendo l’ordine di acquisto di un prodotto accessorio senza alcun tipo di avvertimento.

Il giorno della consegna della merce, il Responsabile Logistica, incaricato dei controlli in accettazione, si trova pertanto nella condizione di dover accettare un prodotto all’improvviso, senza sapere se ci sia spazio in magazzino e soprattutto, senza sapere chi abbia emesso il relativo ordine d’acquisto.

L’insieme di queste circostanze determina quindi una demotivazione nel collaboratore.

Altro esempio di delega, è quello che si è concretizzato con la nomina del RAQ al quale è stato

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 26 di 35
--	--	---------------

affidato l’incarico di implementare un Sistema Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9002.

### **B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

Come emerso nei paragrafi precedenti, il coinvolgimento del personale sarà stimolato dall’Amministratore Delegato nel momento in cui introdurrà in azienda l’iniziativa “Qualità in ogni attività”: si chiederà così a tutti i dipendenti, indipendentemente dal ruolo ricoperto in azienda, di esprimere qualsiasi suggerimento utile per migliorare l’efficienza dell’organizzazione interna. A tal fine si disporranno, in prossimità delle zone in cui si trovano le bacheche, apposite “Cassette delle idee” munite di moduli in cui i dipendenti potranno registrare delle proposte di miglioramento. Le “Cassette” saranno controllate mensilmente dal RAQ che presenterà alla Direzione i suggerimenti più interessanti. E’ un modo alternativo rispetto alla proposta diretta del suggerimento al proprio responsabile.

Essendo l’azienda di piccole dimensioni, la principale leva per il coinvolgimento rimarrà comunque la comunicazione verbale che, per la maggior parte, continuerà ad essere informale.

Anche la documentazione di Sistema (Procedure, Istruzioni operative, Modulistica) sarà considerata un ottimo strumento di coinvolgimento, specialmente nei confronti dei neo-assunti.

I corsi di formazione sui principi base della Qualità e della AQ citati nel criterio n° 1, assicureranno una maggiore sensibilizzazione alla qualità da parte dei responsabili di funzione.

In questo modo si faciliterà non solo la comunicazione tempestiva al RAQ delle informazioni di suo interesse, ma anche la visione del Riesame della Direzione come momento per valutare l’andamento del Sistema e per proporre azioni di miglioramento.

Il processo delega si articolerà in futuro nelle seguenti fasi:

- primo colloquio in occasione del quale il responsabile presenterà al collaboratore le attività che si vorrebbero delegare;
- nel caso il collaboratore sia d’accordo, il RAQ provvederà ad aggiornare il mansionario delle persone coinvolte nel processo di delega;
- le attività delegate saranno presentate dal responsabile anche tutti gli altri collaboratori;
- si definirà un periodo di vero e proprio affiancamento da parte del responsabile;
- si provvederà ad un costante controllo dell’operato del collaboratore per poter avere conferma del corretto svolgimento delle singole attività e per poter essere di supporto.

Una volta delegata una certa attività, il responsabile la potrà esercitare nuovamente solo in caso di estrema necessità previa comunicazione tempestiva al proprio collaboratore.

A tal fine ci si avvarrà, ad esempio, di messaggi di posta elettronica.

L’esercizio di attività ormai delegate dovrà tuttavia essere limitato al minimo per non far perdere alla delega il suo significato originario.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

**Indice  
n° 1**

- n° suggerimenti introdotti nelle “Cassette delle idee”:

saranno valutati e archiviati dal RAQ

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 27 di 35
--	--	---------------

<b>Obiettivo</b>	ottenere in totale almeno 5 suggerimenti al mese.
<b>Indice n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>n° deleghe annuo:</b> in occasione di ogni delega, il RAQ sarà coinvolto ai fini dell’aggiornamento dei mansionari.</li> </ul>
<b>Obiettivo</b>	registrare annualmente almeno 5 deleghe a persone diverse.

<b><u>D. Documenti di supporto/registrazione:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• moduli per suggerimenti da inserire nella “Cassetta delle idee”;</li> <li>• mansionario dipendenti;</li> <li>• documentazione del Sistema Qualità;</li> <li>• messaggi di posta elettronica;</li> <li>• registrazione dati emersi in sede di Riesame della Direzione.</li> </ul>	

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 28 di 35
--	---	---------------

**CRITERIO 6: “SODDISFAZIONE DEL CLIENTE”**  
**QUALI RISULTATI STA OTTENENDO L’IMPRESA IN TERMINI DI SODDISFAZIONE  
DEI PROPRI CLIENTI ESTERNI**

**6.a Presentare risultati inerenti alla percezione dei Clienti riguardo ai prodotti, ai  
servizi e ai rapporti con l’impresa.**

**A. Situazione attuale: \_\_\_\_\_**

Attualmente, la percezione dei clienti è rilevata una volta all’anno tramite un questionario spedito dal RAQ. I dati così ottenuti sono elaborati statisticamente e sono presentarli alla Direzione in occasione del Riesame.

Il questionario, aggiornato di anno in anno (la prima edizione risale al 1999), è costituito da 18 quesiti strutturati come di seguito riportato:

**VALUTAZIONE AGENTI**

**Aspetti analizzati:**

- frequenza visite;
- mantenimento accordi commerciali;
- capacità di consulenza degli Agenti.

**VALUTAZIONE DISTRIBUZIONE E CONSEGNA**

**Aspetti analizzati:**

- Rispetto tempi di consegna;
- Conformità della consegna all’ordine (quantità pezzi e tipologia prodotti);
- Aspetto del prodotto;
- Rispetto orari di consegna comunicati dall’azienda;
- Esattezza conteggio vuoti resi.

**VALUTAZIONE PRODOTTI AZIENDALI**

**Aspetti analizzati:**

- Ampiezza gamma prodotti;
- Rapporto Qualità/Prezzo;
- Importanza MARIWINES S.p.A. sul volume degli acquisti di vino;
- Immagine azienda;
- Importanza della certificazione ISO 9002;
- Interesse a nuovi tipi di confezioni.

**VALUTAZIONE ASSISTENZA TECNICA**

**Aspetti analizzati:**

- Tempi di risposta nel caso di problemi con l’impianto spina;

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 29 di 35
--	--	---------------

- Accuratezza risposte fornite.

**VALUTAZIONE DOCUMENTI AMMINISTRATIVI**  
**Aspetti analizzati:**

- Esattezza dati riportati nei documenti amministrativi;
- Facilità di comprensione degli stessi.

Finora, i dati desunti dai questionari sono stati solo esposti in sede di Riesame. Nessun provvedimento è stato invece adottato ai fini del miglioramento del servizio.

L’accesso alla MARIWINES S.p.A. è possibile attraverso:

- sito web;
- posta elettronica;
- fax;
- linee ISDN;
- abbonamento con diversi corrieri;
- home banking;
- centralino.

**B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

A partire da quest’anno, i dati ottenuti attraverso i questionari saranno realmente utilizzati dai vari responsabili di funzione come base di riferimento per migliorare il servizio aziendale.

Innanzitutto si provvederà a comunicare ad ogni Agente l’esito dettagliato dei questionari compilati dalla rispettiva Clientela.

Il RAQ provvederà quindi a predisporre un elenco di tutti i Clienti che si siano dimostrati insoddisfatti su almeno un aspetto (quelli cioè che hanno attribuito un punteggio inferiore a 3 ad almeno un quesito).

L’elenco sarà consegnato al Responsabile Commerciale che provvederà a telefonare di persona ad ogni Cliente per capire il motivo dell’insoddisfazione e a registrare eventuali proposte di miglioramento.

Al termine del sondaggio telefonico, i dati così ottenuti saranno la base sulla quale costruire le azioni di miglioramento.

A tal fine, si formeranno dei gruppi CEDAC diversi a seconda del problema emerso: ad esempio, nel caso la Clientela sia insoddisfatta dell’assistenza tecnica, si coinvolgeranno nel gruppo il Direttore di Produzione, i Responsabili di Laboratorio e il Direttore Commerciale: si decideranno quindi le azioni da intraprendere per ridurre i tempi di risposta al Cliente o per rendere più chiare le informazioni erogate direttamente alla Clientela. Se il problema dipende dall’usura delle valvole dei fusti, si provvederà ad esempio, ad una loro graduale sostituzione.

Nel caso la Clientela sia insoddisfatta della distribuzione e consegna, si coinvolgeranno nel gruppo, oltre al Responsabile Commerciale, anche il Responsabile Logistica, il Direttore di

Produzione ed eventualmente il responsabile inserimento ordini per analizzare i problemi lamentati con maggiore frequenza e decidere le azioni da intraprendere di conseguenza.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

<b>Indice n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soddisfazione rispetto ai quesiti presenti nel questionario:</b>  Si valuteranno le risposte fornite a tutti i quesiti. Le risposte avverranno attribuendo ad ogni domanda il seguente punteggio:  5 = ottimo, 4 = buono, 3= sufficiente, 2 = mediocre, 1 = scarso.</li> </ul>
<b>Obiettivo</b>	Assicurare che, nel 2001, almeno l’85% dei Clienti attribuisca a tutti i quesiti un punteggio $\geq$ a 3.

### **D. Documenti di supporto/registrazione:**

- questionari sulla soddisfazione della Clientela;
- comunicazione agli Agenti di zona dei dati desunti dai questionari;
- report del RAQ per evidenziare la soddisfazione media della Clientela;
- registrazioni emerse in occasione del contatto telefonico del Responsabile Commerciale con la Clientela insoddisfatta;
- suggerimenti per il miglioramento emersi in occasione di gruppi CEDAC.

## **6.b Ulteriori misure relative alla soddisfazione del cliente.**

### **A. Situazione attuale:**

Attualmente, il questionario costituisce l’unico mezzo mediante il quale valutare in modo oggettivo la soddisfazione della Clientela. Dai questionari inviati quest’anno emerge la necessità di migliorare l’assistenza tecnica fornita nel caso di problemi con gli impianti di spillatura.

Quanto emerge in occasione delle visite presso la sede della Clientela non viene invece registrato dagli Agenti anche se, eventuali lamentele, sono discusse dagli stessi con il Responsabile Commerciale o direttamente con l’Amministratore Delegato.

### **B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

A partire dal prossimo anno, si registreranno anche le informazioni e i dati ricavati dagli Agenti di zona in occasione delle visite presso la Clientela. La visita costituisce infatti un veicolo di comunicazione che consente di apprendere la percezione dei Clienti in modo diretto anche se informale.

A tal fine, si predisporrà un modulo che sarà distribuito a tutti gli Agenti nel quale, al termine di ogni visita, essi provvederanno a riportare le impressioni avute, le eventuali lamentele e i desideri manifestati dal Cliente. Alla fine, si predisporrà un apposito riquadro in cui riassumere se il Cliente era complessivamente soddisfatto o meno del servizio erogato finora.

Tutti i moduli saranno poi consegnati dai vari Agenti direttamente al personale del Commerciale, nel caso abbiano occasione di visitare la sede aziendale della MARIWINES, oppure al Responsabile Commerciale in occasione dei consueti incontri periodici.

I dati desumibili dai moduli saranno così riportati su supporto informatico direttamente dal personale dell’Ufficio Commerciale e sintetizzati in un apposito report che sarà portato a conoscenza della Direzione in sede di riunione mensile.

Nel corso del 2001, l’assistenza tecnica potrà essere migliorata intraprendendo le seguenti azioni:

- organizzando dei corsi di spillatura per tutti gli Agenti per fare acquisire loro maggiori competenze tecniche con gli impianti;
- istituendo un numero telefonico diretto al quale i Clienti potranno accedere per chiedere consigli e spiegazioni tecniche;
- introducendo l’uso di un modulo, compilato a cura del personale di Laboratorio, nel quale registrare il problema emerso e la decisione adottata per risolverlo (es.: resa merce).

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

<b>Indice n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Indice sul grado di soddisfazione emerso in occasione della visita presso il Cliente:</b></li> </ul> <p>L’indice sarà calcolato prendendo a riferimento i dati riportati dagli Agenti nel modulo da compilare in occasione di ogni visita presso il Cliente.</p> $\text{Indice} = \frac{\text{n° di Clienti che, al termine della visita, hanno evidenziato un giudizio positivo sul servizio finora erogato dall’azienda}}{\text{n° totale di moduli compilati dagli Agenti nel periodo considerato}}$
<b>Obiettivo</b>	L’obiettivo è di fare in modo che l’Indice sia $\geq 0.95$ .
<b>Indice n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Indice sull’efficacia dell’assistenza tecnica</b></li> </ul> <p>Nel modulo che sarà compilato in occasione delle richieste di assistenza telefonica, si evidenzierà l’efficacia dell’assistenza fornita (es.: concordata la sostituzione della merce, fornito il suggerimento tecnico richiesto, ecc.).</p> <p>Alla fine dell’anno si potrà calcolare il seguente indice:</p>

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	<u>“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”</u>	Pag. 32 di 35
--	--	---------------

	<b>Indice =</b> $\frac{\text{n° di risposte che hanno “soddisfatto” il Cliente risolvendogli il problema}}{\text{n° di moduli compilati nel periodo considerato}}$
<b>Obiettivo</b>	Garantire una percentuale di risoluzione dei problemi emersi pari almeno al 95% dei casi.

<b><u>D. Documenti di supporto/registrazione:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• modulo compilato dall’Agente al termine di ogni visita presso il Cliente;</li> <li>• modulo compilato dai Responsabili di Laboratorio in occasione di richieste di assistenza tecnica telefonica.</li> </ul>	

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 33 di 35
--	---	---------------

**CRITERIO 7: “SODDISFAZIONE DEL PERSONALE”**  
**QUALI RISULTATI STA OTTENENDO L’IMPRESA IN TERMINI DI  
SODDISFAZIONE DEL PROPRIO PERSONALE**

**7.a Presentare i risultati inerenti alla percezione che il personale ha dell’impresa.**

**A. Situazione attuale:**

Attualmente non si effettua alcun tipo di valutazione della soddisfazione del personale.

**B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

A partire dal 2001 si introdurrà, tra i vari indici da elaborare per il Riesame della Direzione, un nuovo indice per riassumere la soddisfazione dei dipendenti.

A tal fine si creerà un gruppo di lavoro formato dall’Amministratore Delegato, dai vari responsabili di funzione e dal RAQ che, entro la fine del mese di gennaio 2001, elaborerà un questionario da distribuire ad ogni dipendente.

Il progetto si intitolerà: “Sono contento di lavorare in questa azienda?”.

A partire dal mese di giugno il questionario sarà distribuito dal RAQ a tutti i dipendenti illustrando le domande, chiarendo le modalità di compilazione e garantendo la segretezza dei risultati. In tale occasione si spiegherà ad ogni risorsa la finalità perseguita: non la valutazione della soddisfazione del dipendente come persona, ma un’indagine rivolta a verificare se egli dispone di tutti gli strumenti e degli ausili necessari a svolgere bene le proprie mansioni.

Si tratterà di un questionario anonimo con risposte chiuse da fornire sbarrando le caselle corrispondenti al giudizio ritenuto più idoneo. Nel caso sia ritenuto opportuno, è comunque possibile inserire nel questionario commenti personali.

I temi che saranno affrontati nel questionario saranno i seguenti:

- 1) atteggiamento dell’azienda verso il miglioramento
- 2) leadership della Direzione e del proprio responsabile di funzione
- 3) chiara definizione e diffusione delle politiche e degli obiettivi da parte della Direzione
- 4) riconoscimento dell’impegno verso il miglioramento
- 5) formazione erogata nel corso dell’anno.

Le risposte fornite ai questionari saranno poi elaborate statisticamente in modo da evidenziare le principali aree sulle quali agire per facilitare lo svolgimento delle mansioni di ogni dipendente. Anche in questo caso, l’individuazione delle possibili soluzioni emergerà in occasione di lavori di gruppo.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

<b>Indice n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>valutazione questionari distribuiti ai dipendenti</b></li> </ul> <p>Si valuteranno le risposte fornite a tutti i quesiti. Le risposte avverranno attribuendo ad ogni domanda il seguente punteggio:</p> <p style="padding-left: 40px;">5 = ottimo, 4 = buono, 3= sufficiente, 2 = mediocre, 1 = scarso.</p>
<b>Obiettivo</b>	Assicurare che, nel 2001, tutti i dipendenti esprimano un giudizio medio globale pari almeno a 3 “sufficiente”.
<b>Indice n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>valutazione turn over</b></li> </ul> <p>A fine anno si valuterà il seguente Indice:</p> <p><b>Indice =</b> <math display="block">\frac{\text{n° di dimissioni rassegnate nel corso dell'anno}}{\text{n° di dipendenti medi dell'anno}}</math></p>
<b>Obiettivo</b>	Assicurare che, nel 2001, l’Indice non superi lo 0.025.

### **D. Documenti di supporto/registrazione:**

- questionari distribuiti al personale;
- registro delle presenze.

## **7.b Ulteriori misure riguardanti la soddisfazione del personale**

### **A. Situazione attuale:**

Come evidenziato nel paragrafo precedente, attualmente la soddisfazione del personale non è sottoposta a valutazione.

### **B. Suggerimenti per uno sviluppo futuro in ottica di miglioramento:**

A partire dal 2001, la Direzione prenderà in considerazione i seguenti indici:

Corso di Quality System Manager Ed. 2000	“Sviluppo del Sistema Qualità di un’azienda vinicola in base ad alcuni criteri del Premio Qualità Italia”	Pag. 35 di 35
--	---	---------------

0 ASSENTEISMO PER MALATTIA;  
1 INFORTUNI SUL LAVORO.

### **C. Indici per evidenziare il miglioramento e relativi obiettivi**

<b>Indice n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ASSENTEISMO PER MALATTIA</b></li> </ul> <p>per ogni dipendente, sarà calcolato sul totale dei giorni lavorativi dell’anno. I dati saranno desunti dal registro delle presenze.</p> <p><b>Indice =</b> <math display="block">\frac{\text{n° giorni assenza per malattia}}{\text{n° giorni lavorativi dell'anno}}</math></p>
<b>Obiettivo</b>	Assicurare che, per il prossimo anno, l’Indice non superi lo 0.1 per ogni dipendente.
<b>Indice n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>INFORTUNI SUL LAVORO:</b> numero di infortuni verificatisi nel corso dell’anno.</li> </ul>
<b>Obiettivo</b>	Assicurare che, nel 2001, non si verifichino in totale più di 2 infortuni.

### **D. Documenti di supporto/registrazione:**

- registro delle presenze;
- registro infortuni.