



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Relazioni Internazionali Comparete

Tesi di Laurea Magistrale

# AUDIT

COME UNA SEMPLICE VERIFICA  
METTA IN EVIDENZA LA CORRELAZIONE FRA I DIVERSI COMPARTI AZIENDALI

**Relatore**

Antonio Trampus

**Laureanda**

Valentina Mariossi  
Matricola 852917

**Anno Accademico**

2022 / 2023



## INDICE

Abstract	3
Introduzione	8
1. Storia aziendale	10
2. Struttura del gruppo	26
3. Attività e mercati	35
4. Certificazioni ISO	41
5. Periodo di stage	47
6. Periodo formazione lavorativa	56
7. Audit	64
Conclusioni	81
Ringraziamenti	84
Bibliografia	86
Sitografia	87



## ABSTRACT

The main argument of this essay covers the subject of audit that takes places in companies and are carried out by costumers. The interest for this topic comes from the fact that during my stay in the company I was able to attend and participate in three of these meetings, therefore, I could witness how the company departments are connected with each other.

This essay was written on the basis of my experience at two companies located in the same town, and building and, belonging to the same group – MARCHESI GROUP. In these two companies I have worked in two different administrative areas. The first one is the production facility – FONDERIA MARCHESI S.R.L – where took place the internship in which I carried out mainly commercial activities related to orders and warehouse management. However, in the holding company – MARFIN S.P.A. – in which I joined the labour market because at the conclusion of the internship the company hired and placed me in the Human Resources division. Here I learned to carry out administrative activities related to personnel and salaries management. Furthermore, it was in this department that I had the opportunity to participate in the audits.

This paper is divided in six chapters and it follow the entire journey of my engagement within the MARCHESI GROUP.

The first part of the essay illustrates the history of the Marchesi Group from its establishment till the formation of the actual structure.

In the 1946 in a small town in Trentino-Alto Adige called Tione di Trento a young man with his father, Alessio and Rodolfo Marchesi established the first business under their name “FONDERIA ALESSIO MARCHESI”. The activity was based on the processing of non-ferrous metals and production of household items and gas taps. Later

to increase the production, the making of accessories for doors and windows was introduced, which became the main activity of the company till the seventies.

The growth of work made the current location inadequate for the performance of work, therefore, it was necessary to have more space and so the owners were forced to move their business to another area. After locating the suitable area, such as the part of the town where there were no buildings and there was large area where activities could be hosted, in the 1961 started the construction of the new venue in which was included together with the production site, the house of the Marchesi family. Below this were locate the offices for the administrative management of the company.

In the 1966 was introduced alongside the traditional production of brass handles, the production of aluminium die-casting components meant for the electrical and telecommunications industry. This line of work allowed the company to enter the germen market thank to several collaboration with big companies and later be able to take part of the international market.

In the seventies, following the enter in company of a new partner, the company was registered and changes its legal name in FONDERIA MARCHESI S.P.A - TIONE” and the production line of brass handles and accessories continued to be the leading production, until the traditional market was hit by a drop in demand and the company was forced to turn its attention to the development of the production line of aluminium and, this, line of work will characterize the main field of application of the product served by all of the companies of the Marchesi Group.

The “expansive phase” of Marchesi began when, in the 1985, it has acquired in a near town a craft company renamed “METALMA & C. S.n.c.” in which only some phase of the mechanical and manual processing of the production of handles and related accessories were carried out. Later, after the strong influence of China in the international market and prompt action by clients, Marchesi decided to open the first foreign branch so the expansion moved from national to international territory. Consequently, in the 2004 opened “MARCHESI METAL TECH”, in Suzhou near Shanghai inside an important industrial park at national level.

In the following years, between 2015 and 2018, the presence of Marchesi became strong in the international context. In order to strengthen its position in the European market has opened a branch in Caransebes in Romania, in the Central and Eastern Europe and not too far from the main Italian unit. Moreover, to be able to supply the American market has been open in Guadalajara “MARCHESI MANUFACTURING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.”.

In June 2018, in order to give a better management to the Group and more transparency to the branches located in different areas of the world, it has been decided to establish a parent company

All of the foreign branches are focused in the production of aluminium die-casting components, on the other hand the Italian firm – FONDERIA MARCHESI S.R.L – is characterized by two different lines of work. Alongside the aluminium sector the company, although less than in the past, continues to carry out the processing of brass for the production of handles and accessories for doors and windows.

Most of the process of the production process are executed internally of the company, starting from the fusion of the raw material till the shipment of the final product to the customers. Surface treatment, on the other side, is delegated to third-party companies in the territory.

In the second part of the thesis is introduced the internship experience and working training in two companies of the Marchesi Group.

The internship lasted from October 2021 till June 2022 and took place in FONDERIA MARCHESI S.R.L.. I was assigned to the sales department, Customer service & Logistics in which I carried out commercial administrative tasks, from archiving to management of an order.

Initially, I thought that it would be difficult to adjust to the department and to carry out tasks not related to subjects studied during my studies, on the contrary, it was quite easy thanks to the support of the employees who had the task of following me during my internship. They explained to me in a simple way each work even several times so I could learn and apply it correctly and quickly. Moreover, they were always available to answer

any questions and let me work alongside them. This experience allowed me to learn be careful and precise in the execution of any task and, in particular the importance of teamwork.

Upon completion of the internship the company has decided to hire me in the holding of the group – MARFIN S.P.A. – as support to the human resources manager. In this area I have faced a new challenge because this new administrative area is completely unknown. Unfortunately, it does not exist a university course about this field and the available ones give only the basic information but it cannot give enough details in specific cases because there are too many. My luck has been having as supervisor who has years of experience in this field. The training plan structured by the manager of the human resource department consists in the introduction of a single topic at a time and after I had consolidated well the basics, she would provide more elements to the topic.

In November 2022, as member of the human resource sector I had the opportunity to prepare materials and accompany the manager to several meetings with important clients visiting the company. The visit, called ‘audit’ consist in a verification conducted by the guests in which they have the task of checking and evaluating whether the company that hosts them respects different aspects:

- compliance with standards and instructions imposed by the customer;
- compliance with the regulations related to ISO certifications;
- compliance with production standards; compliance with the company quality manual;
- control of the personal training of operators in compliance with the italian legislation on safety and also training promoted by the company aimed at individual and collective growth.

All these assessment criteria are applied in both administrative and production sectors. Working for in the Human Resources field allowed me to attend these meetings, in which I was able to observe how important for these clients is the individual training of employees in relation to the issue of safety in the workplace. From these meeting has been



highlighting the difference between Italian and foreign legislation. To give an example of this, we were asked, during the examination of training certificates, if it was possible to see the evaluation tests carried out by employees at the end of the specific course. Probably the legislation of the country in which the customers came from allow companies to keep these documents. On the other hand, the Italian legislation stipulates that the ownership of such verifications is up to the institution that provides the training service, in order to keep in their archive, the documentation related to the training courses carried out.

Another element about these audits, that also made me interested about this subject, is the fact that the verification made on the formation aspect shows a direct connection with other departments of the same company. The constant training of the employees managed by the Human Resources department represents a positive factor on the evaluation of the customers in the productive field. Having operators who are aware of the risks and dangers present in the company and the methods of prevention allow a drop of accidents at the workplace. Moreover, in particular in the case of new recruits, providing courses related to the machineries used in the factory guarantees an efficient and quality production.

## INTRODUZIONE

Nel periodo di formazione lavorativa ho avuto modo di preparare il materiale e presenziare a più di un incontro, conosciuto come *audit*, da parte di diversi clienti, i quali si sono recati in azienda con lo scopo di svolgere un controllo e una valutazione di vari aspetti amministrativi e produttivi aziendali. Questa ispezione, chiamata *audit*, consiste in una verifica effettuata in loco da clienti presso l'azienda per accertarsi che quest'ultima rispetti gli standard produttivi, amministrativi e gestionali prefissati e il rispetto delle normative afferenti alle certificazioni ISO.

L'obiettivo di questa tesi sarà quello di evidenziare come questi *audit* mettano in evidenza un anello di congiunzione fra i diversi comparti aziendali, in particolare reso nota dalla tematica della formazione dei dipendenti sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

La tesi è suddivisa in sette capitoli, il primo dei quali riguarda una ricostruzione della storia del Gruppo Marchesi che ripercorrerà il suo percorso dalla nascita della prima azienda italiana per giungere infine al sorgere delle società estere in Cina, Romania e Messico. Il secondo capitolo, per meglio capire la realtà aziendale, presenterà la struttura del gruppo e verrà fornita una breve descrizione delle società estere. Il terzo introdurrà le attività svolte dal gruppo e i settori ai quali l'attività si rivolge. A chiudere la parte relativa al Gruppo Marchesi, il quarto capitolo tratterà delle certificazioni ISO dall'azienda nel corso degli anni. Questi attestati provano il raggiungimento di specifici obiettivi a livello internazionale in diversi campi che spaziano dall'organizzazione interna di un'azienda per giungere a temi più estesi come la tutela dell'ambiente e la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nei due capitoli successivi verrà presentata la mia esperienza personale presso due società del Gruppo. Rispettivamente, nel quinto verrà presentata l'esperienza di tirocinio nel comparto clienti, vendite e spedizioni presso la sede produttiva italiana FONDERIA MARCHESI S.R.L.. Mentre nel sesto capitolo verrà esposta l'esperienza formativa

lavorativa nel comparto Risorse Umane e paghe della holding del Gruppo MARFIN S.P.A..

Nel settimo, nonché ultimo capitolo, verrà trattato il tema degli *audit* nel quale verranno in una prima parte presentati in maniera generale per capire cosa sono per poi entrare nello specifico riportando elementi che mi hanno permesso di realizzare come i comparti di un'azienda siano tra loro collegati.

Al termine ci saranno le conclusioni, un discorso riassuntivo riferito alla redazione dei capitoli precedenti, in modo da avere un quadro generale, mettendo in evidenza punti salienti relativi agli *audit*.

Nella stesura della tesi non sono state consultate molte fonti esterne, tranne per la definizione di alcuni termini tecnici. Principalmente sono state utilizzate fonti interne all'azienda, come ad esempio per la parte storica e la descrizione delle sedi estere sono stati consultati documenti come il Libro Matricola Aziendale o l'Atto Costitutivo della Società di fatto. In particolare mi sono basata sulla testimonianza diretta del personale aziendale tra cui la Responsabile del Comparto Risorse Umane e paghe, che possiede una conoscenza storica del Gruppo Marchesi grazie alla sua maggiore anzianità aziendale, nonché esperienza in vari comparti aziendali.

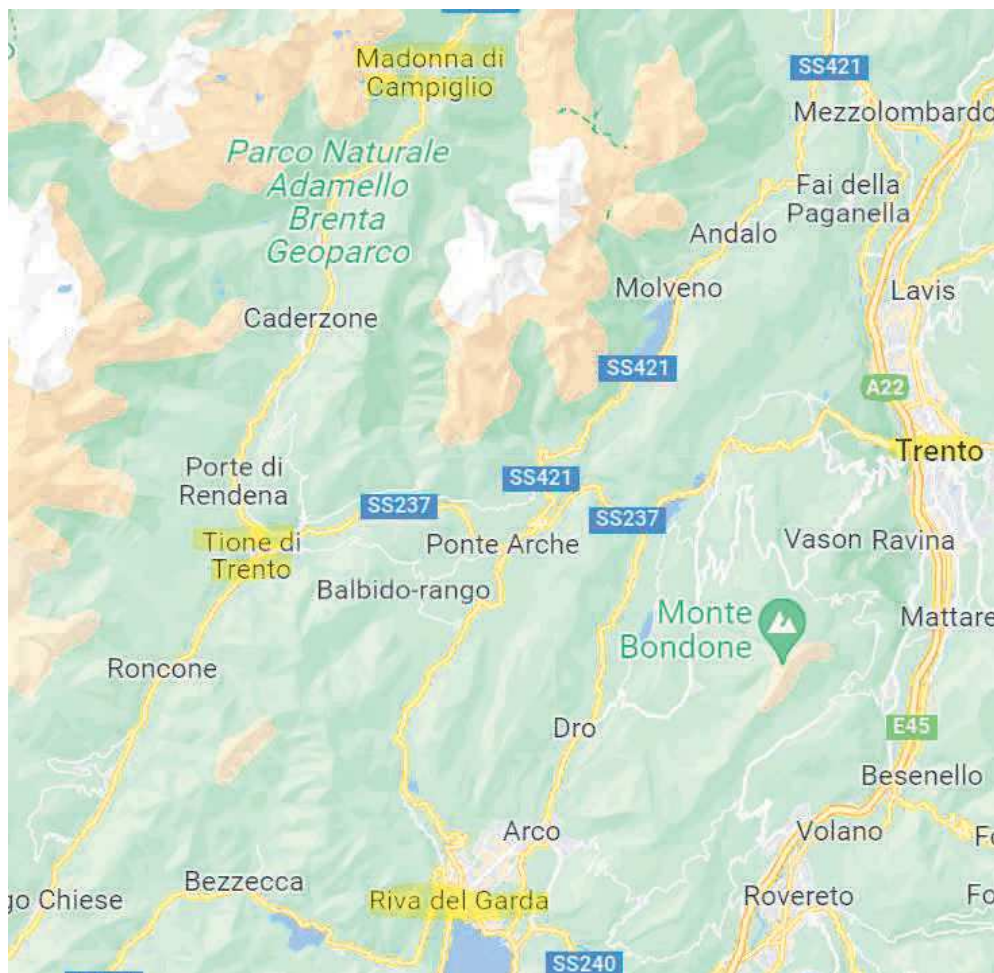
Per il capitolo relativo agli *audit*, invece, sono stati consultati documenti utilizzati durante gli incontri, tra cui *check list* temi affrontati, schede di valutazione successivamente inviate dai clienti al termine degli stessi, ed il manuale della qualità.

Di maggiore importanza per la redazione di questo elaborato è stata la mia personale esperienza maturata nell'arco di circa due anni presso la FONDERIA MARCHESI S.R.L. e la MARFIN S.P.A..

# CAPITOLO 1

## STORIA AZIENDALE

La storia dell’Azienda risale a molti anni fa, e più precisamente agli anni ’20 del 1900, quando il capostipite Marchesi Alessio venne trasferito in Trentino dalla lontana provincia di Bergamo, quale soldato combattente nella “Grande Guerra<sup>1</sup>” e dislocato sull’Adamello.



<sup>1</sup> Così viene “correntemente” chiamata dagli storici la Prima Guerra Mondiale, quella che va dal 28 luglio 1914 all’11 novembre 1918: fu il più grande conflitto armato mai combattuto fino alla successiva seconda guerra mondiale.

Non si sa se al rientro dai combattimenti o durante un congedo, venne a sostare in un paese delle Valli Giudicare, sull'asse viaria che collega il Trentino con la Provincia di Brescia, e, nel capoluogo che porta il nome di Tione di Trento, conobbe Palmira Antolini, la donna che sarebbe poi diventata sua moglie.

Come sia avvenuto l'incontro e come poi si svolse e sviluppò la loro storia amorosa e coniugale non è noto, ma i due ebbero un primo figlio che, ancora neonato purtroppo morì. Il lutto ed il dolore dei genitori furono sicuramente molto grandi, tanto da far sì che non se ne parlasse più, ma il destino regalò loro un altro figlio, Rodolfo<sup>2</sup>, che nacque nel 1923.

La famiglia rimase sempre a Tione di Trento<sup>3</sup> ed Alessio riceveva di tanto in tanto visita da cugini e parenti, ma non rientrò più a Scanso (Bg) dove era nato: la sua vita ormai era in questo piccolo paese sperso fra i monti, che si collega Brescia passando per il Lago di Idro verso sud, ed invece, proseguendo in direzione nord, incontra Pinzolo e Madonna di Campiglio, due rinomate località sciistiche.

Il paese non ha origini antichissime: su pergamene e documenti risalenti al Concilio di Trento (1563) e dei vari Principi Vescovi che contraddistinsero la storia di questa regione, non c'è traccia dell'abitato. Risultavano invece presenti ed indicati, paesini veramente molto piccoli, e che tali sono rimasti nei secoli: si cita ad esempio Giuglià di Zuclo (località di un piccolissimo borgo vicinissimo a Tione di Trento che ora, con l'unificazione dei comuni, porta il nome di Borgo Lares ("borgo dei larici").

Il piccolo nucleo dove i coniugi Marchesi abitavano, era allora il cuore del paese e situata nella parte più a sud (ossia verso Brescia), quella che oggi risulta essere l'insediamento "storico", con le tipiche costruzioni del tempo: case contigue l'una all'altra, piccoli orti, piazze con le tipiche fontane dove le donne facevano il bucato e si

---

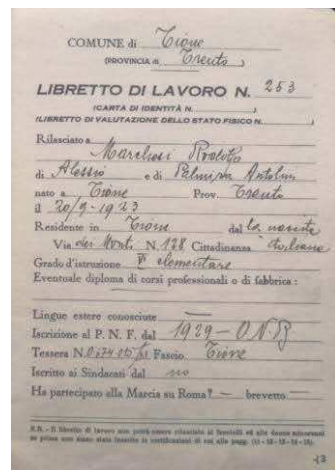
<sup>2</sup> Rodolfo porta il nome del nonno materno, come desunto dal "Libretto di lavoro" di cui alle fotografie.

<sup>3</sup> Tione di Trento, rimane equidistante da Trento e da Riva del Garda (con circa un'ora di percorrenza in automobile), vicinissima alle antiche terme di Comano, note per la cura di dermatiti, che pare fossero conosciute già al tempo dei romani.

scambiavano fra loro consigli, chiacchiere, confidenze, mentre gli uomini andavano al lavoro o, alla sera, e di domenica, si trovavano invece al bar giocando a briscola, o alla “mora”<sup>4</sup>.

Vita molto semplice, regolata dal ritmo delle stagioni, dalla luce del giorno, dalla frugalità della vita comune a tutti, e con una economia di montagna basata su allevamento in piccole stalle del proprio edificio (magari anche una sola mucca, qualche capra, conigli e galline), le coltivazioni possibili a 600 mt di altitudine, con un clima decisamente montano – continentale. Nelle fredde serate d’inverno, mentre nella vicina Lombardia, tutto correva e nasceva la FIAT, qui si viveva ancora con ritmi più lenti....

Da Bergamo giunse anche un volonteroso imprenditore, che creò la prima industria del paese: una fonderia dove Alessio e poi anche il figlio Rodolfo lavorarono per alcuni anni.



<sup>4</sup> Gioco facente parte delle “Tabelle dei giochi proibiti”, molto in uso tempo addietro ma che, talvolta, si ritrova ancora in occasione di feste popolari locali o altri incontri. Ci sono due giocatori che “chiamano” in contemporanea un numero, abbassando e battendo ognuno la propria mano e le dita, e cercando di ottenere, assieme alle dita dell’altro giocatore, il numero chiamato. Vince chi riesca a fare la somma corretta del proprio numero “chiamato/scelto”.

*FOTO: “Stralcio” dal Libretto di lavoro di Marchesi Rodolfo*

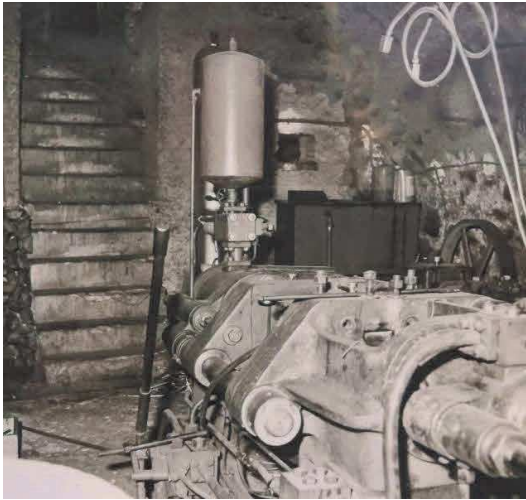
Ma il giovane pieno di volontà, esuberante, con tanta voglia di emergere, decise di mettersi in proprio, nella vecchia stalla di casa, e con il padre Alessio, ed un paio di ex compagni di lavoro.



*FOTO: Primo insediamento ed abitazione a Tione di Trento, in zona Brevine*

Tante difficoltà, tanto lavoro, ma tanta amicizia univa quei pochi addetti, e nel 1946 ecco nascere l'azienda con il primo nome di “*FONDERIA ALESSIO MARCHESI*” di Alessio (padre) e Rodolfo (figlio). L'attività svolta si basava sulla lavorazione di metalli non ferrosi e produzione di articoli per la casa, rubinetterie per il gas, ed anche posateria, progetto che però non venne mai avviato.

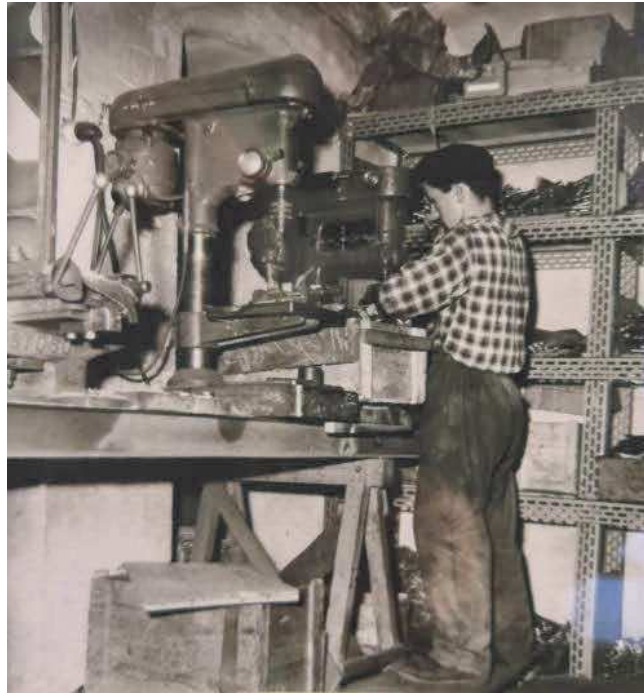
Nel 1955, si pensò incrementare la produzione inserendo accessori per porte e finestre, attività che fu prevalente se non altro in termini di fatturato fino agli anni '70.



*FOTO: L'officina ed alcuni macchinari nella prima sede nel "Canton del Gal"*







*FOTO: Operai addetti alle lavorazioni*

Ma se il primo “insediamento lavorativo” era situato nella parte storica del paese, a fianco a Piazza Brevine, e, come per molte realtà del tempo aveva fruito degli spazi ricavati ove possibile, (vedi appunto lo scantinato/stalla sotto l’appartamento di abitazione), questo, con il progredire dell’attività, non risultava essere più adeguato.

Necessitavano infatti maggiori spazi, che consentissero una adeguata e necessaria espansione, ed a questo scopo realizzati: venne così deciso il trasferimento dell’azienda in altro luogo, che consentisse dare soluzione ai problemi sopra detti, e che permettesse anche la possibilità di eventuali ampliamenti.

Vennero individuati e scelti terreni nella parte del paese allora ancora priva di edifici, ubicata nel lato opposto (più a nord) rispetto a quello dell’insediamento iniziale, dove si realizzò la nuova realtà produttiva con un’area coperta iniziale di 800 mq a cui aggiungere quella di un fabbricato ad uso civile, in via Pinzolo 99.

Fu così che nel 1961 iniziarono i lavori di costruzione di piccoli capannoni, con annesso anche se distinto, immobile di abitazione per la famiglia, il cui piano terra venne destinato agli uffici per la gestione dell’attività amministrativa.

Il complesso venne realizzato tenendo conto delle nuove esigenze del boom economico degli anni '60, con investimenti a “tutto tondo”, compresa la realizzazione di nuovi reparti precedentemente mancanti:

- un comparto di fonderia meglio strutturata”,
- reparti per lavorazioni meccaniche varie e specifiche quali, ad esempio, smerigliatura, tornitura, fresatura, magazzino controllo ed imballaggio per la successiva spedizione.

Seppur ubicati in zona distante da altre di grande e frenetico sviluppo, quali le vicine province lombarde di Milano e Brescia, lo sforzo e l’impegno non furono da meno.

L’azienda allora contava i 2 soci proprietari e 3 dipendenti, di cui un’impiegata<sup>5</sup>.

NULLA OSTA UFF. COLLOCAMENTO		CATEGORIA PROFESSIONALE E OCCUPAZIONE ABITUALE	a) Categorie speciali (I) bi Pensionato INPS	PERIODO DI OCCUPAZIONE	TESSERE A) I.N.P.S. B) I.N.A.M.
N.	Data				
3	8.8.62	impiegata		Assunto il 8.8.62	N.
				bi certif. n. Licenziato il 30.4.98	N.
					DILAZIONE X PENS.

*FOTO: stralcio del Libro Matricola Aziendale riferito al personale impiegatizio*

Ma la volontà, il desiderio di innovazione, e di espansione, vide nel 1966, l’introduzione di una nuova linea produttiva, basata sull’utilizzo di altro materiale da fusione: l’alluminio.

A fianco alla fusione “classica” con crogiuolo, si iniziò la produzione in pressofusione<sup>6</sup> di componenti per l’industria elettronica e di telecomunicazione, acquisendo clienti principalmente nell’area dell’allora Repubblica Federale Tedesca.

Questo permise anche l’entrata nel mercato tedesco attraverso collaborazioni con grandissime aziende, quali SIEMENS, PHILIPS, AEG, TELEFUNKEN, STANDARD ELECTRIK LORENZ, consentendo alla Marchesi di consolidare tutto il comparto

<sup>5</sup> Il dato riportato è stato desunto dal Libro Matricola Aziendale, consultato personalmente e presente ancora in Azienda in formato cartaceo originale negli archivi. La foto si riferisce al solo personale amministrativo, ma è presente anche l’originale per la qualifica di operaio.

<sup>6</sup> Di questa particolare modalità di fusione dei metalli se ne parla in altra parte/capitolo della presente tesi

produttivo nel commercio internazionale, ove era già presente per la vendita di manigliame per porte, finestre ed altri articoli in ottone.

La storia vide nel suo prosieguo, l'ingresso con apporto capitali di un nuovo socio, non facente parte della famiglia, con formalizzazione nel 21.07.1972, data in cui avvenne la registrazione di quanto già in essere, ovvero registrazione della società di fatto "FONDERIA MARCHESI ALESSIO & C." Tione di Trento, tra Marchesi Rodolfo e Cazzolli Antonio<sup>7</sup>.

Questo "sodalizio" non ebbe vita lunga, in quanto nel 1973 ci fu il decesso di quest'ultimo, a cui subentrarono i suoi eredi. Nell'arco di un tempo relativamente breve, ci fu la liquidazione degli stessi e l'azienda rimase tutta di proprietà Marchesi.

Non molto dopo, si rese necessario trasformare la società di fatto in Società per Azioni (S.p.A) e questo per varie ragioni, quali, ad esempio, la limitazione della responsabilità dei soci conferenti capitale di rischio, la possibilità di accedere a forme di finanziamento come il prestito obbligazionario, oltre ad agevolazioni fiscali di vario genere.

Fu così che il 30.03.1977 venne costituita la società "FONDERIA MARCHESI S.P.A - TIONE", intestata a Marchesi Rodolfo per 6/12 (sei dodicesimi), ai figli Marchesi Giorgio e Marchesi Roberto per 1/12 (un dodicesimo) cadauno, e con l'ingresso/introduzione del nuovo socio Bronzini Marco per 4/12 (quattro dodicesimi)<sup>8</sup>.

Pur cambiando ragione/assetto sociale, l'Azienda mantenne il medesimo oggetto della precedente, ossia produzione, lavorazione, assemblaggio e commercializzazione di fusioni in ottone ed alluminio.

Fra gli anni '70 e '80, fin quando non ebbe il sopravvento il comparto "alluminio", l'attività principale e caratterizzante rimase la produzione di quanto sopra accennato: divenne consuetudine dell'azienda presenziare con esposizioni a Fiere sia nazionali che internazionali, fra le quali uno stand era sempre riservato alla Eisenwarenmesse di

---

<sup>7</sup> Dati ricavati dall'Atto Costitutivo della Società di fatto

<sup>8</sup> Dati ricavati dall'Atto Costitutivo della Società per Azioni "Fonderia Marchesi S.p.A."

Colonia – Germania -, analoga a Salisburgo ed al S.a.i.e. di Bologna (solo per citarne alcune..).

Gli investimenti promossi nei diversi comparti, non hanno mai tralasciato la dovuta attenzione a quello dell'ottone, mercato tradizionale e rappresentante il “punto di partenza”, che però era da tempo in crisi, a cui si cercò in qualche modo di ovviare installando una nuova e modernissima linea per la verniciatura in polvere dei prodotti.

Si trattava di un trattamento di superficie quale ultima finitura a protezione dell'ossidamento del metallo, estremamente innovativo: il precedente “rivestimento protettivo di superficie” veniva con vernice liquida asciugata in appositi forni.

La novità rappresentata dalla verniciatura in polvere risulta essere quella di dare una maggior resistenza ad agenti esterni, fra i quali anche agli acidi presenti nel sudore delle mani che, nel tempo, agiscono intaccando la vernice che viene così “tolta”, con conseguente “variazione/ossidazione” dell'impugnatura, conferendo alla ferramenta della porta (esterna e/o interna) un aspetto di vecchio e trasandato.

Questo specifico tipo di “trattamento di superficie” risulta assai resistente ed adatto anche per le forniture di accessori da montare in luoghi vicino al mare, ove l'aria salmastra è particolarmente dannosa per qualsivoglia tipo di materiale, metallo o altro che sia.

L'espansione dei mercati richiedeva però anche maggiori di spazi, per cui si resero necessari ulteriori ampliamenti, arrivando ad una superficie coperta di 4.000 mq, con interventi sui capannoni esistenti (con la medesima “struttura edilizia”) ed aggiunta di nuovi realizzati in cemento prefabbricato, per stare al passo con i tempi e con la necessità di realizzare quanto necessario prima possibile.

Purtroppo, a fronte del calo della domanda da parte dei mercati tradizionali europei nei primi anni Ottanta, l'Amministrazione si rese conto che non era possibile rilanciare l'Azienda con la sola riorganizzazione del processo produttivo relativo al comparto accessori per porte e finestre.

Vennero avviati studi per la realizzazione di nuovi modelli con design più moderni sia da parte dello staff aziendale, sia in collaborazione con eterni (studi di architetti, designer, ecc.) per tutta la parte del manigliame (placche, rosette e bocchette, maniglie, nicchie per porte scorrevoli, chiusure di sicurezza per locali uso wc -sia per privati che per locali uso pubblico, fermaporte, placche per interruttori, bussole per lettere, ecc.) andando di pari passo con la contemporanea riorganizzazione del correlato processo produttivo.

La crisi però arrivò poi ad investire anche l'altro comparto, per cui si ritenne imprescindibile lo sviluppo parimenti di una linea di prodotto in alluminio pressofuso.

A fronte dei costi sostenuti fino a quel momento per lavorazioni effettuate da terzisti ma possibili da eseguire in sede, la Direzione decise di "internalizzare" alcune fasi/processi, quali ad esempio lo stacco delle materozze, e l'applicazione del gasket<sup>9</sup> mediante macchine computerizzate altamente tecnologiche, così da poter avere un controllo diretto, preventivo e contingente del prodotto, delle tempistiche, abolendo i "tempi morti" legati al trasporto, ed inoltre garantendo un livello qualitativo elevato nei confronti dei clienti, divenuti sempre più esigenti.

Il ricorso a collaborazioni esterne poteva infatti portare ad una vanificazione dell'intera produzione in fase di controllo finale, con relativa perdita in termini costi, d'immagine aziendale e affidabilità nei confronti dei clienti.

A fronte di una consolidata collaborazione con un terzista (azienda esterna), nel 1985 la "fase espansiva" della realtà Marchesi, viene convalidata con l'acquisto di un'azienda artigiana, rinominata "METALMA & C. S.n.c.", situata nella zona industriale di Storo (TN) con un'area coperta di circa 1000 mq, annessi uffici, magazzini e 14 dipendenti.

In questa nuova azienda vengono svolte esclusivamente alcune fasi del processo di lavorazione meccanica e manuale delle maniglie ed altri componenti alle medesime legati (rosette, bocchette, placche, ecc.).

Gli anni '80 segnarono importanti successi per l'Azienda in campo internazionale, in particolare in Austria e Germania. Questi consentirono una crescita dimensionale, sia in

---

<sup>9</sup> Silicone

termini di fatturato, che in termini occupazionali, come venne dimostrato dal considerevole incremento del numero dei dipendenti, passati da 45 unità nel 1982 a 73 nel 1991.

Alla luce del continuo sviluppo ed evoluzione dell'Azienda, nel 1989 il Consiglio di Amministrazione decise la realizzazione di un nuovo capannone a due piani, di superficie pari ad 800 mq e, l'acquisto di nuovi macchinari.

Negli anni successivi, sensibili alla tutela dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro, nonché per favorire ulteriormente l'aumento di produttività, vennero effettuati grandi investimenti: si realizzarono nuovi impianti di aspirazione e depurazione dei fumi per la riduzione di emissione nell'atmosfera, dimostrando così un ulteriore passo in avanti ed in coerenza con le sempre maggiori esigenze di rispetto della componente umana e di ciò che ci circonda.

Per l'aumento della capacità produttiva ci fu anche l'acquisto di centri a controllo numerico, complessi macchinari computerizzati che consentono lavorazioni pressoché impossibili da realizzare manualmente anche dall'operatore più preparato.

Di pari passo, anche per il posizionamento di detti macchinari di notevoli dimensioni, lo stabilimento venne ulteriormente ampliato di ben 1.160 mq.



L'Azienda era ormai consolidata in due linee produttive e di mercato: quella legata al comparto maniglieria in ottone e quella della componentistica in alluminio.

La crisi che colpì il settore dell'ottone in tutta Europa portò e praticamente "costrinse" l'Azienda ad orientarsi quasi prevalentemente sulla linea degli articoli in alluminio, la quale compensava anche le perdite dell'altra componente produttiva.

L'esigenza di maggior reattività e flessibilità dei processi di lavorazione, a fronte delle richieste da parte dei clienti ad un quasi "just in time", ebbe come conseguenza una nuova l'esternalizzazione di molte fasi produttive, pur mantenendo interno il "core business" della pressofusione e qualche altro processo imprescindibile, mentre, sempre ricercando ed esigendo il mantenimento degli standards di qualità aziendale, demandare ad aziende terze alcune lavorazioni, creando così una rete di terzisti in territorio nazionale.

Per dovuta chiarezza, va anche specificato che non tutte le lavorazioni possono essere effettuate in sede: talvolta i clienti chiedono cromattazione<sup>10</sup>, verniciature o altri trattamenti superficiali che prevedono specifici impianti, uso di materiali (solventi, ecc.) che seguono diverse metodologie di lavoro, regolamentazione normativa ed organizzazione di spazi e macchinari specifici che, per scelta e coerenza, si è preferito demandare ad esterni.

Sempre alla ricerca di miglioramento dei vari processi produttivi ed amministrativi aziendali, la conoscenza data dall'incontro con diverse realtà extra nazionali, la necessità di avere personale sempre più "formato" in modo specifico in un determinato ambito (si sa che non esiste più il lavoratore "tuttofare" per ovvi motivi di capacità ma soprattutto di esigenze del mercato...), è nata la necessità, poi consolidatasi nel tempo, di redigere in forma scritta istruzioni operative per seguire determinata procedure, distinte per reparto ed ad ognuno legate, sempre in continuo aggiornamento.

Pertanto, e di fatto, si era venuto a creare un modello di quello che poteva essere definito "manuale", che raccoglieva ed archiviava istruzioni operative, schede di lavorazione, distinte base dei prodotti<sup>11</sup>, ecc... che, previo rapida consultazione, aveva già fissato e stabilito regole precise di operatività interna anche ai fini di formalizzazione dei processi produttivi.

Negli anni Novanta ci fu l'esigenza di certificare quanto già in essere e definito in procedure di trasmissione orale, scritte e di consuetudine aziendale (vedi quanto già sopra accennato), reso soprattutto necessario causa una costante pressione da parte dei clienti, a garanzia qualitativa certificata dei prodotti ed in particolare del processo di produzione.

---

<sup>10</sup> Specifica lavorazione/trattamento di superficie del metallo

<sup>11</sup> Particolari schede tecniche che precisano quali debbano essere tutti i componenti per un assemblato. Es: una guarnitura per porta è composta da: una impugnatura + ferro quadro già fissato (maschio), una sola impugnatura (femmina), oppure 2 impugnature + 1 ferro quadro, grani per fissaggio impugnature una all'altra con il ferro quadro, placca o rosette e bocchette con relativo foro maniglia e foro chiave specifico, viti per fissaggio, guarnizioni, ecc.....



Si decise pertanto di aderire alla normativa allo scopo già stabilita, ai fini di raggiungere i requisiti previsti dalla normativa internazionale ISO 9001<sup>12</sup>.

Nel 2000 venne completato questo processo, e l'Azienda ottenne la certificazione della qualità secondo le norme ISO. Fu il primo passo per quelle che vennero poi ad aggiungersi.

L'Ente Certificatore, su precisa e specifica richiesta dei clienti, venne scelto non in ambito nazionale, ma di provenienza estera, dalla Svizzera, ed il nome è SQS.

Questa svolge regolarmente, con cadenza annuale il rinnovo delle varie Certificazioni in possesso del Gruppo Marchesi, e con cadenza periodica la ri-certificazione/conferma di quanto in essere, sempre che l'Azienda risulti in possesso dei nuovi e previsti requisiti.

Negli anni successivi, la Marchesi si trovò nella necessità di aprire filiali all'estero: a seguito della crisi mondiale generata dalla concorrenza cinese, sempre più forte in termini di competitività, e dal costante sollecito da parte della propria clientela, si decise delocalizzare parte della produzione in Cina, con l'apertura di una nuova sede.

Una filiale cinese avrebbe favorito la riduzione dei costi, sia per quanto attiene ai trasporti, sia per quelli legati alla manodopera, viste le retribuzioni considerevolmente inferiori, e la regolamentazione del rapporto di lavoro subordinato molto meno stringente rispetto a quella italiana ed europea.

Fu così che nel 2004 venne aperta a Suzhou, vicino a Shanghai, la Company Limited "MARCHESI METAL TECH", e la società si riorganizzò come Gruppo.

Sempre in Cina, nel 2008 il Gruppo Marchesi assorbe un'altra azienda locale, già conosciuta in quanto operava quale terzista in loco, con il nuovo nome di "MARCHESI TECHNOLOGY", che vede in partecipazione una socia di minoranza italiana, risiedente

---

<sup>12</sup> Per le varie certificazioni ottenute dall'Azienda vedasi specifico paragrafo illustrativo

in Cina, a rappresentanza della Direzione nel contatto diretto con il personale dipendente, coordinando la produzione, sovrintendendo l'attività nel suo complesso<sup>13</sup>.

La sua figura è inoltre di fondamentale importanza per i rapporti con il mercato cinese, nonché anello indispensabile nei contatti con le istituzioni governative.

Interessante da dire che vari operatori ed ingegneri cinesi hanno soggiornato per lunghi periodi presso la sede italiana, ai fini di un apprendimento “in diretta” dei processi operativi, amministrativi e gestionali, nell'intento di far proprio un “modus operandi” occidentale, ancora distante dalla realtà di un grande paese in via di rapido sviluppo.

Tra il 2015 e il 2018 il gruppo continua ad espandersi incrementando la sua presenza nel territorio mondiale.

Per ampliare la propria rete nel mercato europeo il Gruppo Marchesi apre una filiale in Romania, la MME “MARCHESI EASTERN EUROPE”, con sede a Caransebes.

Ed oltre a questa, per riuscire a coprire anche il mercato americano, si inaugura una nuova sede in Messico, a sud di Guadalajara, la MMM “MARCHESI MANUFACTURING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.”.

Per una migliore gestione del Gruppo, ai fini di dare una sempre maggiore trasparenza delle/alle varie “filiali”<sup>14</sup> nel mondo, nel giugno del 2018 nasce la “MARFIN S.P.A.”, quale capogruppo – holding –, dalla precedente Fonderia Marchesi S.p.A.

La “madre” del Gruppo Marchesi, ormai ex “Fonderia Marchesi S.p.A.”, cambia il suo nome diventando “Marfin S.p.A.” – Holding Gruppo Marchesi e, per conferimento di ramo d'azienda, nasce la nuova “FONDERIA MARCHESI S.R.L.” quale realtà produttiva in Italia, che annovera quasi tutti i dipendenti prima presenti nella S.p.A.

---

<sup>13</sup> Dal 1986 è possibile aprire in Cina una set up straniera, con capitale interamente straniero, questa però per la legge del Paese deve promuovere lo sviluppo dell'economia nazionale nel rispetto delle leggi locali, senza intraprendere attività che contrastino con l'interesse pubblico.

<sup>14</sup> Trattasi di definizione “impropria” in quanto ogni azienda risulta a sé stante, in rispetto della normativa vigente nel singolo paese/realtà di insediamento.

Nella Holding rimangono un numero assai ridotto di amministrativi, con specifici compiti di gestione, amministrazione, management e coordinamento del Gruppo.

Sempre attenta, anche negli ultimi anni di enorme crisi a livello mondiale (non ultimo il Covid-19), la Marchesi ha cercato di migliorare o perlomeno mantenere la propria quota di mercato, impegnandosi nella ricerca di nuovi “orizzonti”, aprendo il comparto della commercializzazione di componentistica in acciaio inox per porte e finestre, dando così “respiro” ad un mercato ormai saturo, alla ricerca di nuove linee, design, materiale a basso costo quale appunto l'acciaio, evitando così il ricorso alla mobilità e possibile conseguente licenziamento del personale dipendente.

## CAPITOLO 2

### STRUTTURA DEL GRUPPO MARCHESI

La Marchesi, come precedentemente illustrato, nel corso degli anni ha continuato a svilupparsi ed evolversi, fino a raggiungere oggi la struttura di un gruppo con l'apertura di più società distribuite in diversi punti del globo, le quali garantiscono l'accesso a tre grandi mercati: europeo, asiatico ed americano.

Queste società, anche se facenti parte del medesimo Gruppo, vengono considerate come unità distinte, individuali, come se fossero aziende esterne. Queste tengono una gestione ed un'organizzazione interna propria ed operano rispettando i regolamenti e le normative dei paesi in cui esse sono ospitate. Inoltre, le società possiedono una rete di clienti diversa l'una dalle altre.

Tutte le sedi producono e forniscono per il medesimo mercato di componentistica in alluminio, ad eccezione della sede produttiva italiana - FONDERIA MARCHESI S.R.L. - che oltre a produrre prodotti in alluminio si occupa anche della commercializzazione di maniglie, accessori e varie in ottone ed acciaio.



FIGURA: distribuzione geografica delle società facenti parte del Gruppo Marchesi

## CONTINENTE EUROPEO

- Italia: - Marfin S.p.A  
- Fonderia Marchesi S.r.l.
- Romania: - MEE - Marchesi Eastern Europe S.r.l.

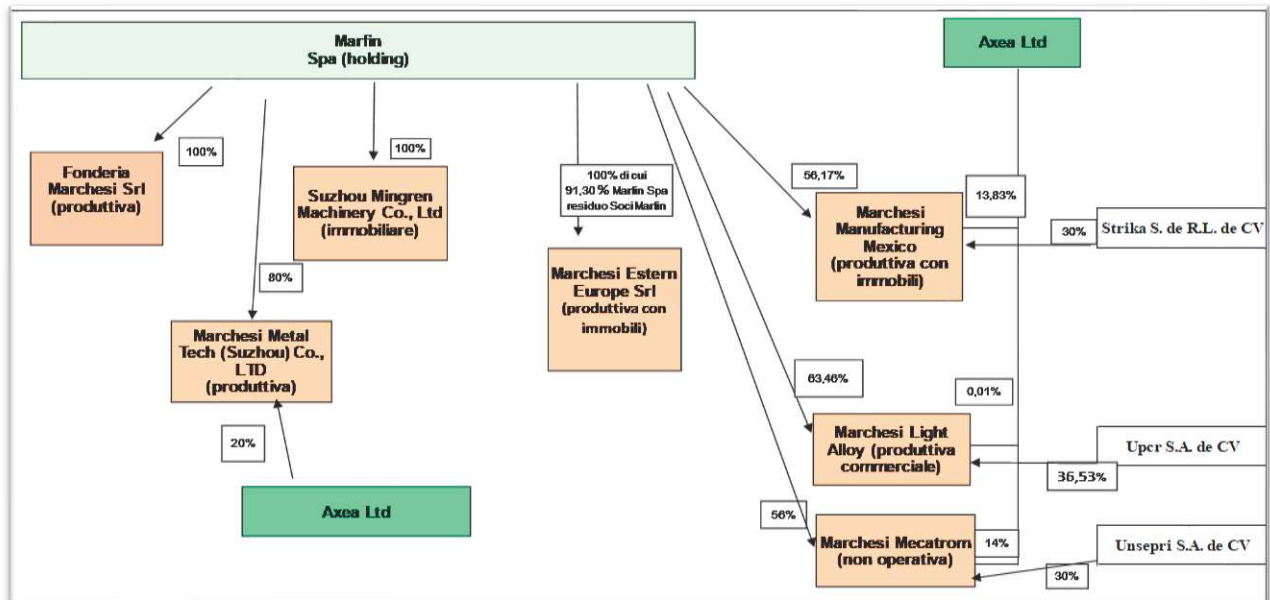
## CONTINENTE ASIATICO

- Cina: - MMT - Marchesi Metal Tech. (Suzhou) Co.,Ltd.  
- Suzhou Mingren Machinery Co., Ltd

## CONTINENTE AMERICANO

- Messico: - MMM - Marchesi Manufacturing Messico S. De R.L.DE C.V.  
- Marchesi Light Alloy  
- Marchesi Mecatron

Dopo aver introdotto le società che compongono il Gruppo Marchesi, è importante fornire una rappresentazione grafica della struttura organizzativa, ossia una visualizzazione gerarchica delle società.



SCHEMA: Organigramma del Gruppo al 31.12.2021

Come si può osservare dall'organigramma ai vertici si trova la MARFIN S.P.A, holding del Gruppo, che dirige e coordina le sedi situate in tutto il mondo. Non tutte però, come dimostrano i dati, sono soggette alla totale responsabilità e direzione della holding ma, allo stesso tempo sono per una piccola percentuale proprietà di un'azienda socia, Axea Ltd, e/o da altri piccoli soci, in particolare le sedi messicane. Ciò nonostante, anche con la presenza di partner la holding possiede la quota di maggioranza in tutte le società appartenenti al Gruppo.

Oltre ad indicare le aziende, si può notare che nello schema alcune di queste portano diciture integrative, che specificano e distinguono:

- (produttiva): l'azienda comporta la sola funzione indicata;
- (immobiliare)<sup>15</sup>: è una società di capitali, che amministra il patrimonio, senza esercitare effettivamente il commercio degli immobili ed acquisendo, sotto forma di utili, proventi che rappresentano in realtà rendite immobiliari;
- (produttiva commerciale): azienda svolge sia attività produttiva sia un'attività economica con lo scopo di produrre utili o comunque vantaggi per i soci.;
- (produttiva con immobili): l'azienda svolge attività produttiva e detiene anche la proprietà dell'immobile in cui viene svolta l'attività produttiva;
- (non operativa): la società non svolge nessuna attività.

SOCIETÀ CONSOLIDATE <sup>16</sup>	31.12.2021			
	STATO	CAPITALE	VALUTA	QUOTA
<b>MARFIN S.P.A.</b>	Italia	624.000	Euro	<b>HOLDING</b>
Fonderia Marchesi S.r.l.	Italia	100.000	Euro	<b>100,00%</b>
Marchesi Metal Tech. (Suzhou) Co.,Ltd.	Cina	1.700.000	Euro	<b>80,00%</b>
Suzhou Mingren Machinery Co., Ltd	Cina	6.000.000	RMBY	<b>100,00%</b>
Marchesi Eastern Europe S.r.l.	Romania	200	RON	<b>100,00%</b>
Marchesi Manufacturing Messico S. de r.l.de c.v.	Messico	10.000	Pesos	<b>56,20%</b>
Marchesi Light Alloy S. de r.l.de c.v.	Messico	10.000	Pesos	<b>63,40%</b>

<sup>15</sup> Cermignani, M., A Fasano, N , *Imprese e società immobiliari* , 2011, Maggioli Editore, p. 60

<sup>16</sup> Insieme delle società controllate da una capogruppo

*TABELLA: Elenco delle imprese incluse nell'area di consolidamento con il metodo integrale<sup>17</sup>  
ai sensi dell'art. 26 del d.lgs. 127/91 al 31/12/2021*

La tabella riporta alla data indicata la situazione dei capitali per singola società e la ripartizione in percentuale (%) delle quote possedute dalla holding MARFIN S.P.A..

Si evidenzia pertanto che la holding possiede il 100% (cento per cento) delle quote della FONDERIA MARCHESI S.R.L., della SUZHOU MINGREN MACHINERY CO. LTD e della MARCHESI EASTERN EUROPE S.R.L. Per le restanti, invece, si può notare che la percentuale (%) è minore, pur sempre di maggioranza, in quanto sono presenti altri soci.

## **SOCIETÀ DEL GRUPPO MARCHESI**

Nel paragrafo precedente è stata illustrata la struttura del Gruppo, ma a questa è opportuno dar seguito, specificando quali siano le società adibite alla produzione della componentistica in alluminio.

Si ritiene opportuno, anche per situazione storica, partire dalle due sedi in Italia per poi passare a quelle situate all'estero, ossia quelle in Cina, in Romania ed in Messico.

Le due realtà italiane sono nate dalla storica “Fonderia Alessio Marchesi & C.”, per successivo conferimento di ramo d'azienda, la cui gestione è fatta da soci, membri della stessa famiglia: infatti, per entrambe, gli amministratori sono i fratelli Marchesi Giorgio e Roberto, figli e rispettivamente nipoti dei fondatori Marchesi Rodolfo ed il padre Alessio.

---

<sup>17</sup> L'area di consolidamento è composta da tutte le aziende sottoposte al controllo formale della capogruppo, cioè quelle in cui la capogruppo detiene una partecipazione di maggioranza. Tale area è composta dal complesso delle imprese costituito dalla controllante e dalle controllate.  
Cfr: <https://fiscomania.com/bilancio-consolidato>.

La MARFIN S.P.A. e la FONDERIA MARCHESI S.R.L. nascono dalla società originaria. La prima, holding del gruppo, nasce dalla variazione del nome della ex FONDERIA MARCHESI S.P.A.<sup>18</sup>. nel giugno del 2018 data in cui nasce la nuova FONDERIA MARCHESI S.r.l. per conferimento di ramo d'azienda.

### MARFIN S.P.A. - Holding del Gruppo



*FOTO: Struttura che ospita la Holding del Gruppo e la sede produttiva italiana*

---

<sup>18</sup> Interessante dire è che al momento della scissione la direzione avrebbe voluto mantenere la medesima denominazione, ossia FONDERIA MARCHESI per entrambe le aziende, tenendo come unica differenza la ragione sociale: per la holding, che prevede la sola gestione amministrativo-fiscale e di servizi, avere S.P.A si è infatti mantenuta la stessa partita IVA, P.A.T. (Posizione Assicurativa Territoriale è il codice che viene assegnato alle aziende e che classifica per tipologia di dipendenti (impiegati, operai, ecc.) le polizze assicurative), matricola INPS (All'avvio di un'attività, il datore di lavoro deve chiedere all'INPS l'apertura di una posizione contributiva, chiamata 'matricola DM', con il fine di ottemperare all'obbligo del versamento dei contributi previdenziali e assistenziali nei confronti dei propri dipendenti.) e tutto quanto afferente gli storici dell'azienda) mentre distinguere quella con attività produttiva con la ragione sociale S.R.L. Questo avrebbe consentito immediata identificazione da parte dei clienti per quello che di fatto risulta essere il medesimo gruppo con i medesimi titolari e le stesse caratteristiche di produzione.

La Camera di Commercio di Trento non accetta che sul proprio territorio di competenza, siano presenti aziende che abbiano lo stesso nome seppure con ragione sociale diversa, di conseguenza si è dovuto cambiare il nome destinato alla holding.



La MARFIN S.P.A. è la società holding, capogruppo, vale a dire che la sua attività principale è quella di controllare e dirigere le società facenti parte del Gruppo Marchesi. In particolare, svolge attività di servizi, amministrazione e finanza per il comparto gestionale della FONDERIA MARCHESI S.R.L..

Per le società associate, invece, svolge un ruolo di direzione e coordinamento, *internal auditing*, ed a richiesta presta servizi amministrativi a fronte di appositi contratti.

La sede operativa e legale della Holding è collocata in appositi uffici separati, ma nel medesimo edificio ove sono situati gli uffici della FONDERIA MARCHESI S.R.L. a Tione di Trento, ed è composta dall'ufficio amministrativo-contabile e dall'ufficio Risorse Umane e paghe.

## **FONDERIA MARCHESI S.R.L.**



*FOTO: sede produttiva italiana*

La FONDERIA MARCHESI S.R.L è la sede produttiva italiana di componenti in alluminio e, come già menzionato a inizio capitolo, si occupa anche della produzione e commercializzazione di maniglie in ottone ed acciaio.

Lo stabile si suddivide in due stabilimenti: il primo è la sede principale dove vengono svolte le principali lavorazioni di fusione e trasformazione, il secondo, invece, è una sede distaccata, situata non molto distante, dove vengono svolte principalmente lavorazioni

manuali dei componenti in alluminio. Queste attività verranno poi approfondite nel capitolo successivo dedicato alle attività svolte dalle società del Gruppo.

La sede principale, è composta dalla fonderia (alluminio e ottone), dall'area lavorazioni, dai Centri a Controllo Numerico (CNC) e dai magazzini. Inoltre include gli uffici del comparto amministrativo, che sono la direzione, il comparto clienti, vendite e spedizioni, il comparto acquisti, approvvigionamenti e fornitori, il comparto tecnico, qualità e controllo.

Nella sede distaccata, invece, si trovano aree dedicate alle lavorazioni manuali per i componenti di alluminio, che possono consistere nella limatura o l'inserimento di guarnizioni in silicone ai pezzi.

#### **MMT - MARCHESI METAL TECH. (SUZHOU) CO., LTD.**



*FOTO: sede produttiva cinese a Suzhou*

La MARCHESI METAL TECH. (SUZHOU) CO., LTD., prima società estera ad essere stata aperta, è collocata all'interno di un importante parco industriale, il “Cina - Singapore Suzhou Industrial Park”, situato nella periferia orientale della città di Suzhou, a 2 Km dall'uscita autostradale “Suzhou Industrial Park” sulla A11 verso Nanjing e a 80 chilometri da Shanghai.

La città in cui è ubicata la società si trova inoltre al centro del delta del fiume Yangtze e le aree costiere cinesi, lungo la cintura economica maggiormente sviluppata del fiume.

Il Suzhou Industrial Park viene considerato un'importante area a livello nazionale, costruita attraverso un'attenta pianificazione urbanistica, dotata di tutte le infrastrutture e

servizi che permettono lo sviluppo integrato dell'industria, del commercio e delle aree residenziali.

Questa sede è adibita alla produzione di componenti in alluminio destinati al mercato delle telecomunicazioni e al suo interno sono presenti i medesimi reparti della sede italiana legate alla lavorazione dell'alluminio.

### **MEE - MARCHESI EASTERN EUROPE S.R.L.**



*FOTO: sede produttiva rumena*

La MARCHESI EASTERN EUROPE è situata nella città di Caransebes, a un'ora di auto da Timisoara, nella parte sud-ovest della Romania. Questa zona geografica è storicamente legata alle lavorazioni meccaniche ed è caratterizzata dalla presenza di un'abbondante manodopera altamente specializzata nel settore.

Inoltre, grazie allo sviluppo di un'efficace rete di infrastrutture pubbliche al servizio dell'industria, tra cui nuove reti viarie e di telecomunicazioni (fibra ottica), la zona sta conoscendo un nuovo sviluppo industriale.

La costruzione di una sede in Romania permette al Gruppo Marchesi di estendere la sua presenza nel mercato europeo, la quale è già forte grazie alla sede produttiva italiana

### **MMM - MARCHESI MANUFACTURING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.**



*FOTO: sede produttiva messicana*

La MARCHESI MANUFACTURING MEXICO S. DE R.L. DE C.V. è la società più recente, aperta con lo scopo di fornire più facilmente l'area commerciale americana.

La società è situata a sud di Guadalajara in direzione del porto di Manzanillo<sup>19</sup>, che si estende su una superficie di 15.000 mq. L'area metropolitana di Guadalajara, che si trova nel Messico occidentale, si pone al secondo posto per il maggior numero di abitanti, oltre 4 milioni; pertanto, la popolazione è composta da un vasto numero di lavoratori e tecnici.

---

<sup>19</sup> Il porto di Manzanillo rappresenta l'entrata nel Pacifico per il commercio internazionale e permette l'accesso al più importante corridoio industriale e commerciale del Messico nelle regioni occidentali e centrali del paese.

## CAPITOLO 3

### ATTIVITÀ E SETTORI

Come già precedentemente indicato, e con conferma del Referente Aziendale le sedi produttive in Italia, Cina, Romania e Messico svolgono le medesime attività ossia lavorazione di alluminio pressofuso, ad eccezione della FONDERIA MARCHESI S.R.L. la quale si occupa anche della produzione e commercializzazione di maniglie in ottone e in acciaio. Le aziende del Gruppo offrono i loro servizi a una diversa rete di clienti ma questi forniscono i prodotti acquistati dalla Marchesi all'interno degli stessi mercati.

In questo paragrafo vengono riportate le principali attività produttive che caratterizzano le società del Gruppo Marchesi, con particolare attenzione a quelle svolte nella sede italiana, FONDERIA MARCHESI S.R.L., in quanto ho avuto l'occasione di visitare il capannone che ospita la fonderia e vedere in prima persona come vengono svolte le singole fasi del ciclo produttivo.

La sede italiana, come precedentemente reso noto, rispetto alle altre società si occupa della lavorazione di due metalli: il primo è l'ottone con il quale vengono prodotte maniglie, pomoli, rosette, bocchette ed accessori per porte come fermaporte, battenti e portanome. Questo materiale caratterizza l'attività della FONDERIA MARCHESI S.R.L. sin dall'avvio dell'attività nel 1946. Il secondo è l'alluminio, introdotto nel periodo in cui il mercato tradizionale dell'ottone entrò in crisi e l'azienda aveva bisogno di trovare una nuova leva per ristabilire la propria economia e la propria posizione nel mercato. Con il passare degli anni la lavorazione dell'alluminio è diventata l'attività prevalente che ha permesso alla società di diventare “...un'eccellenza nel panorama industriale trentino, che si distingue per la subfornitura di componenti pressofusi di alta qualità...”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> FONDERIA MARCHESI, *eccellenza mondiale per la componentistica in alluminio pressofuso*, articolo de Il Sole 24 ore del 05 aprile 2023.

Le principali operazioni svolte ricoprono la quasi totalità delle fasi del ciclo di produzione dei singoli articoli che inizia con la fusione della materia prima e termina con la consegna del prodotto finito al cliente.

Le due materie prime possiedono proprietà di fusione e modalità di lavorazione differenti, pertanto la sede produttiva si divide in due comparti distinti che permettono di svolgere separatamente la trasformazione degli stessi.

Le due linee produttive, ottone e alluminio, condividono il medesimo processo di fabbricazione, a differenza di alcune lavorazioni che vengono svolte solamente per la lavorazione dell'ottone.

La maggior parte delle attività produttive vengono svolte direttamente all'interno della sede produttiva, tuttavia, alcuni processi vengono esternalizzati, cioè demandati ad aziende terziste presenti nella zona in quanto queste ultime possiedono i macchinari necessari per svolgere tali operazioni, ad esempio, il trattamento delle superfici (verniciatura e cromatazione) e la creazione degli stampi.

Il capannone adibito alla produzione è strutturato seguendo un ordine logistico ben organizzato che permette di velocizzare, facilitare il processo produttivo e garantire un servizio efficiente al cliente.

Il comparto dell'alluminio è composto dalla fonderia fornita di macchine per la pressofusione e stampaggio dei pezzi, nello stesso spazio si trova l'area per la smaterozzatura e "pulizia" dei pezzi. A seguire si trova l'officina meccanica seguita dall'area burattatura e dal deposito stampi e materiale (lingotti alluminio). Nel vicino capannone si trovano i Centri a Controllo Numerico<sup>21</sup> (CNC) e infine, sul lato destro dello stabilimento si trova il magazzino dove vengono depositate le merci pronte per essere spedite al cliente.

---

<sup>21</sup>CNC - Centri a Controllo Numerico: consistono in centri di lavorazioni meccaniche per lavori di precisione effettuate con macchinari, regolati da programmi ad avanzata tecnologia in continuo sviluppo e aggiornamento. Le lavorazioni vengono svolte con l'inserimento di maschere (istruzioni operative digitali) nel computer della macchina nelle quali sono inserite le specifiche delle singole lavorazioni.

Il comparto ottone è collocato nello stesso stabilimento ed è composto dalla fonderia nella quale sono presenti i forni fusori di pressofusione, l'area adibita alla rifinitura delle superfici e alla lavorazione delle maniglie. Infine si ha il magazzino in cui vengono confezionati gli articoli finiti.

Ora dopo aver presentato la disposizione dei reparti all'interno della sede produttiva, è opportuno specificare quali sono le attività produttive svolte nelle singole sezioni dell'azienda.

Nella fonderia si svolge attività la pressofusione, in inglese *die-casting*, ossia un processo che consiste nell'utilizzo di grandi macchinari automatici che fondono ad alte temperature il metallo, in questo caso l'alluminio, e lo iniettano ad alta pressione all'interno di grossi stampi metallici. Questi ultimi possono generare un singolo pezzo o più, a seconda delle cavità presenti all'interno della forma.

Interessante da sottolineare è che gli stampi utilizzati dalla FONDERIA MARCHESI S.R.L. sono al 100% (cento per cento) proprietà dei clienti.

In relazione a questo, va detto che per la realizzazione degli stampi la Fonderia svolge attività di Ricerca e Sviluppo su progetti provenienti dalla sua clientela.

L'Azienda riceve il progetto di un determinato articolo, il quale verrà attentamente valutato dal *team* del comparto tecnico che si occuperà di stimare la realizzabilità del pezzo. Con il benestare dei tecnici si procede alla creazione di un prototipo che verrà poi presentato al cliente. Quest'ultimo procederà a fare un ulteriore controllo e studio dello stesso, apportando eventuali correzioni e miglioramenti.

Ad approvazione del prototipo si prosegue con la creazione dello stampo, affidata ad un'azienda terzista della zona, e alla successiva realizzazione di alcuni pezzi, detti "campioni" che verranno poi sottoposti nuovamente a verifica del cliente.

Se gli articoli non presentano difetti, discrepanze o non conformità e quindi ricevono l'approvazione da parte del cliente, l'Azienda può procedere con la produzione in serie dell'articolo.

Sempre legato agli stampi va, inoltre, detto che all'interno dello stabilimento della sede italiana è presente l'officina meccanica, reparto adibito alla riparazione e manutenzione non solo degli stampi ma anche dei macchinari utilizzati in azienda. Questo comparto

consente all'azienda, grazie anche alla presenza di personale qualificato, di avere un risparmio sui costi di riparazione e manutenzione dei macchinari.

Tornando al processo di produzione, una volta stampati i pezzi questi vengono attentamente controllati sia dalla macchina sia dagli operatori addetti a quel reparto. A seguito della verifica vengono riposti in apposite ceste destinate alle aree dedicate alle successive lavorazioni.

Il primo trattamento è la smaterozzatura che consiste in una operazione di rimozione attraverso tranciatura e limatura del materiale in eccesso<sup>22</sup> sul prodotto. Ulteriori lavorazioni manuali, come lavaggio, limature e applicazione guarnizioni, vengono svolte dagli operatori della sede distaccata sita in via fabbrica, non molto lontana da quella principale.

Attinente al processo precedente, si ha la burattatura una lavorazione meccanica delle superfici che permette la rimozione di ulteriori residui di metallo, sbavature o piccole imperfezioni, rimaste dal passaggio precedente, così da rendere la superficie dell'oggetto più uniforme.

Il passo successivo, nonché altra attività interna all'Azienda, avviene presso i Centri a Controllo Numerico (CNC) dove vengono effettuate lavorazioni meccaniche di precisione che senza l'utilizzo di questi macchinari sono impossibili da eseguire da parte di un operaio senza adeguata specializzazione. Questi centri sono provvisti di macchine regolate da programmi ad avanzata tecnologia in continuo sviluppo e aggiornamento. Le lavorazioni vengono svolte con l'inserimento di istruzioni operative, in linguaggio tecnico "maschere", nel computer della macchina nelle quali vengono quindi programmate le specifiche lavorazioni da compiere sui singoli pezzi.

Al termine delle lavorazioni sopra indicate viene effettuato un controllo finale del prodotto, mediante un esame a campione dei pezzi prodotti. Con il benestare del responsabile della qualità la merce può essere imballata e spedita ai clienti.

---

<sup>22</sup> Il materiale in eccesso può essere alluminio fuoriuscito dall'area di congiunzione delle due matrici che compongono lo stampo oppure il residuo di materiale all'interno dei canali che trasportano il liquido all'interno della sagoma.



L'imballaggio viene svolto dagli addetti del magazzino, i quali hanno a disposizione tutto il materiale necessario per il confezionamento, scatoloni, nylon, europallet<sup>23</sup> (EPAL) e la macchina avvolgi pallet.

Come già detto, il comparto dell'ottone per la produzione delle maniglie, condivide il medesimo procedimento a differenza di alcuni passaggi.

All'inizio del processo si trova la fusione dell'ottone e lo stampaggio delle maniglie o altri accessori, tra cui placche e rosette. A seguire si trova la smerigliatura. Questa procedura permette di rimuovere polveri e/o materiale in eccesso sulla superficie della maniglia in modo tale di ottenere una superficie pulita ed uniforme. Questa procedura è simile alla burattatura nella lavorazione dell'alluminio ma a differenza di questa, che viene svolta interamente da una macchina, la smerigliatura viene svolta manualmente dall'operatore.

Infine, vengono effettuate lavorazioni di precisione sui singoli pezzi, come ad esempio i fori per viti, perni e chiavi.

Interessante da dire è il fatto che i buchi per le serrature non sono sempre posizionati alla stessa distanza ma essa varia a seconda del paese in cui il prodotto verrà venduto.

Inoltre, i piccoli componenti tra cui perno, viti, vite di collegamento ed altri componenti, in metallo od altro materiale, che vanno a completare la maniglia vengono acquistati da fornitori locali.

Il Gruppo Marchesi offre una gamma completa di prodotti nel settore dei metalli non ferrosi ed opera in diversi settori della componentistica. Essendo l'alluminio un materiale molto versatile può essere utilizzato in diverse aree dalla produzione di beni ed oggetti di uso quotidiano (automobili, biciclette, finestre, imballaggi, tappi, ecc...) e prodotti destinati all'industria. In particolare, gli articoli forniti dalle società del Gruppo vengono impiegati in svariati settori industriali, principalmente sono il settore delle

---

<sup>23</sup> Gli europallet (EPAL) sono bancali costruiti secondo le misure indicate dalla norma UNI-EN 13698-1, che stabiliscono le dimensioni valide a tutto il territorio europeo. Inoltre permettono un'ottimizzazione dello spazio e velocizzazione nello spostamento delle merci.

telecomunicazioni, della mecatronica, dell'automazione, degli elettrotensili, delle applicazioni pneumatiche ed idrauliche, strumenti di misurazione e dell'illuminazione.

Per quanto riguarda la produzione e la commercializzazione delle maniglie ed accessori in ottone, che interessa nello specifico la FONDERIA MARCHESI S.R.L, il settore di riferimento è quello relativo all'arredamento e agli accessori per porte e finestre.

## CAPITOLO 4

### CERTIFICAZIONI ISO

Nel corso degli anni, come già precedentemente affermato, la FONDERIA MARCHESE S.R.L. ha iniziato un percorso di miglioramento e crescita dal punto di vista organizzativo, sicurezza dei lavoratori e tutela dell'ambiente. Per raggiungere questo potenziamento l'Azienda ha deciso di aderire agli *standard* stabiliti dalla normativa ISO.

Prima di introdurre le certificazioni è però opportuna spiegare cos'è l'ISO, cosa sono gli *standard* e cosa sono le certificazioni che attestano l'adempimento a questi criteri.

L'ISO<sup>24</sup>, *International Organization for Standardization*<sup>25</sup>, è un'organizzazione internazionale indipendente non governativa. Essa riunisce esperti in diversi ambiti, provenienti da organizzazioni presenti in tutto il globo, i quali condividono le loro conoscenze con lo scopo di sviluppare criteri internazionali volti a fornire al mercato soluzioni a sfide globali.

Importante dire è che l'ISO possiede un'ampia rete di collaboratori, più di 700 organizzazioni internazionali, nazionali e regionali. Lavora al fianco di due grosse organizzazioni anch'esse impegnate nello sviluppo di *standard*, l'*International Electrotechnical Commission* (IEC)<sup>26</sup> e l'*International Telecommunication Union* (ITU)<sup>27</sup>. Insieme a questi due Enti nel 2001 l'ISO ha formato, con lo scopo di rafforzare i sistemi di standardizzazione delle tre aziende, la *World Standards Cooperation* (WSC).

---

<sup>24</sup> cfr: <https://www.iso.org/about-us.html>

<sup>25</sup> ISO - Organizzazione internazionale per la normazione

<sup>26</sup> IEC - Commissione elettrotecnica internazionale.

Organizzazione con sede nella città Svizzera di Ginevra, fondata nel 1906. Essa si occupa dello sviluppo di criteri internazionali in materia di elettricità, elettronica e tecnologie connesse.

<sup>27</sup> ITU -Unione internazionale delle telecomunicazioni.

Organizzazione Internazionale specializzata delle Nazioni Unite per le tecnologie dell'informazione e della tecnologia. Fondata nel 1865 con lo scopo di facilitare le vie di comunicazione a livello internazionale. (cfr: <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>)

Quest'ultima promuove in tutto il mondo l'adozione e l'implementazione degli *standard* internazionali.

Altri noti enti internazionali con la quale collabora sono la *World Trade Organization* (WTO) la quale apprezza il contributo offerto dall'organizzazione nella riduzione di rischi e ostacoli che potrebbero presentarsi all'interno del mercato mondiale. Oltre all'Organizzazione Mondiale del Commercio, tra i partners dell'Istituzione si trovano organismi legati alle Nazioni Unite (UN), di particolare importanza è l'*UN Economic and Social Council* (ECOSOC)<sup>28</sup>, i quali si occupano di armonizzazione tecnica<sup>29</sup> e forniscono assistenza tecnica.

Ora dopo aver introdotto l'organizzazione ISO, è necessario spiegare cosa sono gli *standard* che essa sviluppa.

Gli *standard* ISO possono essere definiti linee guida da seguire necessarie per svolgere al meglio le attività ai quali si riferiscono. Questi vengono sviluppati da esperti specializzati nei singoli ambiti, di conseguenza gli *standard* che vanno a produrre rispecchiano le esigenze delle organizzazioni in cui verranno poi applicati. Non solo si basano sulle conoscenze dei tecnici ma vengono presi in considerazione i giudizi provenienti dai consumatori che vengono raccolti dal Comitato sulle politiche aziendali dell'ISO (COPOLCO)<sup>30</sup> che promuove politiche volte al coinvolgimento degli utenti.

I campi a cui questi possono essere applicati coprono un insieme di attività che possono andare dalla creazione di un prodotto, alla gestione di un processo o alla fornitura di un servizio o materiali. Gli *standard* possono essere applicati nell'ambito della sicurezza nei posti lavoro allo scopo di ridurre gli infortuni, nella gestione della qualità per migliorare la produzione e contribuire a ridurre i costi, nella gestione ambientale per ridurre

---

<sup>28</sup> Il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite è un'istituzione che ha lo scopo di promuovere lo sviluppo sostenibile in ambito economico, sociale e ambientale. Consiste in un centro che accoglie l'innovazione e orienta le istituzioni su come raggiungere gli obiettivi concordati a livello internazionale. (cfr: <https://www.un.org/ecosoc/en/home>)

<sup>29</sup> L'armonizzazione tecnica mira ad uniformare i requisiti essenziali che i prodotti collocati nel mercato devono soddisfare, così da poter eliminare gli ostacoli tecnici alla libera circolazione delle merci. (cfr: [https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/content/macchinari-e-prodotti-tecnici#toc\\_0](https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/content/macchinari-e-prodotti-tecnici#toc_0))

<sup>30</sup>cfr: <https://www.iso.org/iso-and-consumers.html>

l'inquinamento ed essere più sostenibili, nell'ambito delle risorse energetiche per ridurre il consumo elettrico, nella sicurezza alimentare per prevenire la contaminazione degli alimenti, nella sicurezza informatica per mantenere al sicuro i dati sensibili della popolazione.

Gli *standard* ISO vengono raggruppati all'interno di certificazioni in base allo scopo per cui questi sono stati sviluppati.

La certificazione<sup>31</sup> è un documento che al suo conseguimento attesta il rispetto di norme e *standard* internazionali da parte del soggetto aderente. Il rispetto di questi *standard* permette alle Aziende di dimostrare al mercato su cui operano che esse rispettano le leggi e i regolamenti internazionali e che offrono prodotti e servizi sicuri traducendosi così per le aziende in un fattore di credibilità e affidabilità che portano ad aumentare la soddisfazione dei clienti.

Importante è che l'Organizzazione Internazionale per la Normazione non rilascia le certificazioni ma si occupa solamente dello sviluppo degli *standard* che questi attestati contengono. Il rilascio degli attestati viene affidato ad organi di certificazione esterni<sup>32</sup>.

Gli Enti autorizzati all'erogazione di tali documenti hanno il compito di effettuare controlli all'interno dell'azienda del soggetto richiedente la certificazione per valutare quali sono i campi che devono essere migliorati, sviluppati e implementati per raggiungere l'adempimento degli *standard*. Insieme all'azienda, coinvolgendo l'intera struttura, sviluppa piani di miglioramento e potenziamento e aiuta la stessa ad applicarli al meglio. Il processo di attuazione dei piani può richiedere svariati mesi prima di raggiungere l'obiettivo finale. Al termine di tutte le verifiche di controllo l'Azienda viene "certificata" secondo la normativa ISO.

È bene ricordare che queste certificazioni non hanno validità permanente ma vanno rinnovate ogni tre anni. Nonostante la scadenza, l'Ente certificatore svolge annualmente verifiche programmate aventi lo scopo di valutare se l'azienda continua a mantenere in modo corretto le attività aziendali secondo gli *standard* prefissati.

---

<sup>31</sup> cfr: <http://www.sqs.it>

<sup>32</sup> cfr: <https://www.iso.org/certification.html>

L'introduzione all'organizzazione e alla normativa ISO è stata necessaria per comprendere al meglio cosa sono le certificazioni che la FONDERIA MARCHESI S.R.L. ha ottenuto. Ad oggi è in possesso di tre certificazioni, rilasciate dall'Ente svizzero SQS<sup>33</sup>. Queste sono:

- ISO 9001:2015 Sistema di gestione per la qualità;
- ISO 14001:2015 Sistema di gestione ambientale;
- ISO 45001:2018 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;

Nel paragrafo successivo viene data una descrizione di queste attestazioni e alcune manovre effettuate dalla FONDERIA MARCHESI S.R.L. per raggiungere i requisiti stabiliti dalla normativa.

La prima certificazione è l'ISO 9001:2015 la quale stabilisce lo *standard* internazionale per la definizione e il consolidamento dei Sistemi di Gestione della Qualità (QMS). La norma è strutturata per rappresentare un manuale di management aziendale che guida le aziende nel loro processo organizzativo e di consolidamento per far sì che siano in grado di operare in un mercato sempre più competitivo nel quale il focus si è spostato dal prodotto alla soddisfazione dei bisogni del cliente.

Citando il caso della Marchesi, la scelta di appoggiarsi a questa norma è dovuta alla pressione di alcuni clienti, i quali esigevano una garanzia di qualità *standard* ed una proceduralizzazione di tutti i processi aziendali, al fine di risolvere diverse problematiche

---

<sup>33</sup> L'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS) fondata nel 1983, è una delle prime organizzazioni al mondo nel campo della certificazione di sistemi di qualità e di gestione.

Oltre alla certificazione e alla valutazione, la SQS offre vari servizi come Workshop e Seminari orientati alla pratica, e garantisce un supporto pratico e orientato al cliente.

Con i suoi collaboratori e collaboratrici qualificati, la SQS è in grado di eseguire l'attività di auditing in tutti i rami dell'industria e dei servizi, in modo competente e orientato alla pratica. Può così offrire servizi di auditing e certificazione preparati e specificamente orientati alle esigenze delle aziende di qualsiasi dimensione e rami.

Grazie all'accreditamento internazionale dell'ente di accreditamento svizzero (SAS), alla collaborazione con network internazionale per la certificazione (IQNet) e ai contratti di lavoro/accordi con altri partner riconosciuti, i certificati SQS sono riconosciuti in tutto il mondo.

( cfr: [www.Sqs.ch](http://www.Sqs.ch) ).

legate alla mancanza di controllo adeguato di alcune fasi. I consumatori si vedevano costretti a svolgere verifiche periodiche (*audit*) per ottenere una riduzione dei pezzi non conformi. Questo comportava per i clienti costi per le trasferte e tempi improduttivi da parte del personale addetto, anche considerevoli. Il conseguimento della certificazione ha favorito un vantaggio reciproco per le parti coinvolte, una diminuzione delle verifiche dei clienti a cui segue un risparmio di risorse, e la registrazione di un effettivo miglioramento dei rapporti e della fiducia tra l'azienda ed il cliente, nonché una maggiore soddisfazione da quest'ultimo.

La seconda certificazione è l'ISO 14001:2015 che stabilisce lo *standard* internazionale per i sistemi di gestione ambientale o EMS (*Environmental Management System*) ed è una dimostrazione che l'azienda adotta una politica aziendale volta alla riduzione dell'impatto ambientale nello svolgimento di suoi processi produttivi e al miglioramento continuo delle prestazioni e della gestione ambientale.

La norma specifica i requisiti per la formulazione e il mantenimento di un sistema di gestione ambientale e aiuta a implementare la sostenibilità, ridurre gli impatti e garantire la conformità di legge in materia di inquinamento e ottimizzazione delle risorse.

Per ottenere tale certificazione l'azienda deve innanzitutto dimostrare e assicurare il suo impegno ambientale. Per farlo deve presentare una politica interna che stabilisca degli obiettivi, le modalità con le quali questi possano essere raggiunti e come continuare a migliorare la sostenibilità da parte dell'azienda.

Infine, la certificazione ISO 45001:2018 regola il sistema di gestione internazionale per la salute e sicurezza sul lavoro. Definisce un efficace strumento per la riduzione dei rischi e la realizzazione di una politica aziendale di prevenzione, si occupa di ridurre i fattori dannosi o che rappresentano un pericolo per il benessere fisico e/o mentale dei lavoratori durante lo svolgimento delle mansioni aziendali.

L'obiettivo di questa norma consiste nell'assistere le aziende a fornire un ambiente lavorativo sano e sicuro per i propri dipendenti, fornitori, collaboratori, visitatori o chiunque abbia accesso ai siti di cui l'azienda è responsabile.

L'ottenimento della certificazione avviene con l'implementazione da parte dell'azienda di un Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza (SGSL). L'impresa ha il compito di definire gli indirizzi strategici per prevenire lesioni e malattie correlate al lavoro e deve attivare misure per rendere i luoghi sicuri e salubri. Al termine si stabiliscono gli obiettivi e i target di miglioramento. Importante per l'applicazione di queste misure è che vengano stabiliti tutti i processi e le responsabilità che derivano da queste.



## **CAPITOLO 5**

### **PERIODO DI STAGE**

Il tirocinio ha ricoperto un arco temporale di nove mesi, iniziato ad ottobre 2021 e terminato a giugno 2022, presso la FONDERIA MARCHESI S.R.L, sede produttiva italiana del Gruppo, nello specifico nel comparto clienti, vendite e spedizioni; inoltre, quando era necessario svolgevo attività per altri comparti dell’Azienda.

Il comparto clienti, vendite e spedizione ricopre principalmente mansioni amministrative e lavoro d’ufficio, tra cui la gestione degli ordini, fatturazione, bollettazione, reclami e in particolare si occupa della gestione dei rapporti e della corrispondenza con i clienti sia telefonica sia attraverso l’utilizzo della posta elettronica. Per lavorare in questo ufficio è fondamentale che la persona addetta possieda buone capacità linguistiche, almeno due lingue straniere, in quanto essendo un’azienda che lavora prettamente con clienti esteri, e di essere in grado di comunicare e comprendere quello che viene richiesto dalla controparte in modo tale da poter essere efficienti nel servizio che si va ad offrire e ad avere un rapporto positivo con lo stesso.

Per l’esecuzione delle mansioni presenti in questo ufficio è necessario avere una buona conoscenza dell’utilizzo del computer e dei principali software di gestione per l’ufficio che permettono la creazione di documenti, grafici, presentazioni e l’utilizzo di sistemi di posta elettronica.

In questo capitolo andrò a presentare le mansioni che mi sono state assegnate, partendo dall’incarico principale, ossia quello che è perdurato per tutto il periodo di stage e a scalare descrivere mansioni svolte saltuariamente.

Come scritto nei capitoli precedenti, la FONDERIA MARCHESI S.R.L. si occupa della lavorazione di due metalli: l’alluminio per la componentistica e l’ottone per le maniglie. Sottolineo nuovamente questo perché nel comparto clienti, vendite, spedizioni

(che nel corso del capitolo chiamerò comparto clienti o commerciale) le impiegate che si trovano in questo ufficio si occupano rispettivamente dei due ambiti, e nel corso dello stage ho avuto la possibilità di affiancare entrambe le colleghe per ambo gli ambiti.

La prima mansione che mi è stata assegnata è l'archiviazione, può sembrare un compito banale ma, da esperienza fatta, un'errata archiviazione può causare in primo luogo uno spreco di tempo, di conseguenza la produttività lavorativa degli addetti viene a diminuire e, in secondo luogo può avvenire la perdita di documentazione importante. Pertanto, nello svolgimento di questo incarico è necessario prestare molta attenzione ed essere precisi nel momento in cui si vanno a riporre i documenti da archiviare. La corretta esecuzione favorisce nel momento del bisogno, una veloce consultazione della documentazione.

Nell'ufficio commerciale vengono tenute copie sia cartacee sia digitali degli ordini<sup>34</sup>, conferme d'ordine<sup>35</sup>, fatture, documenti di trasporto e listini prezzi, altresì copia della corrispondenza intercorsa con i clienti.

L'archiviazione della documentazione avviene in duplice copia e, seguendo un ordine cronologico viene suddivisa per:

- ANNO: copia di tutte le fatture, note di accredito o addebito erogate nel corso dell'anno, con allegate mail dell'invio delle stesse al cliente e copia del documento di trasporto (DDT o CMR). Questo permette una pronta visione in caso di controllo da parte della Finanza o dell'Agenzia delle Entrate.
- CLIENTE: copia di tutte le fatture divise per singolo cliente, con in allegato tutta la corrispondenza intercorsa, copia della conferma d'ordine (se questa è chiusa, in caso fosse aperta questa viene riposta in una teca in cui vengono tenuti gli ordini aperti) e documento di trasporto con ricezione della merce. Nello stesso raccoglitore vengono inoltre tenuti altri tipi di documenti, tra cui listini prezzi, reclami o altro afferente a quell'utente.

---

<sup>34</sup> L'ordine è il documento che l'azienda riceve direttamente dal cliente in cui vengono elencati: gli articoli, la quantità, il prezzo dei prodotti concordato e il luogo della spedizione della merce.

<sup>35</sup> La conferma d'ordine è un documento che certifica la richiesta da parte del cliente di un determinato prodotto in cui vengono stabiliti i prezzi, il metodo di pagamento e di consegna.

L'incarico principale che mi è stato affidato e che ho svolto per l'intero periodo di stage è stato il controllo dei POD<sup>36</sup> e delle CMR<sup>37</sup> nelle fatture CEE<sup>38</sup> ed EXTRA CEE<sup>39</sup>.

Va specificato che i paesi con cui la FONDERIA MARCHESI S.R.L. ha attualmente rapporti sono Germania, Austria, Svizzera, Francia, Stati Uniti, Thailandia, Ungheria e Polonia. In passato intercorrevano contatti anche con Repubblica, Ceca, Spagna, Emirati Arabi ed India.

In tal modo, i clienti si possono collocare in due distinte zone, nelle quali è richiesta una diversa documentazione:

- CEE: clienti situati in paesi facenti parte dell'Unione Europea. In questo caso è necessario che la fattura sia seguita dalla CMR o POD, nella quale vengono indicati i dati del mittente e del destinatario, il tipo di merce, la quantità e il peso. Questi documenti riportano le firme del mittente, dello spedizioniere e del cliente.
- EXTRA CEE: clienti con sede al di fuori della comunità europea, come il caso della Svizzera e della Norvegia. Le cui fatture devono avere in allegato la MRN (Movement Reference Number)<sup>40</sup>, documento doganale che registra le esportazioni di merci europee.

Il mio compito consisteva nel verificare e controllare che alle fatture emesse fosse allegato copia della conferma di ricezione della merce, CMR o POD e, che a queste fosse apposto il timbro e la firma dal cliente. In mancanza del documento o di firma era necessario contattare il cliente o lo spedizioniere per averne copia.

Per richiedere tale documentazione direttamente al cliente è necessario redigere un modulo di ricezione della merce in cui venivano indicati il numero della fattura, la data di emissione, il numero del documento di trasporto e infine il numero dell'ordine così da facilitare il controllo da parte del cliente, il quale a verifica fatta invierà il medesimo

---

<sup>36</sup> POD "Proof Of Delivery" ricevuta rilasciata dallo spedizioniere che attesta l'avvenuta consegna della merce.

<sup>37</sup> CMR "Convenzione relativa al contratto di trasporto internazionale di merci su strada". È la lettera di vettura internazionale, un contratto che regola il trasporto internazionale di merci via terra.

<sup>38</sup> CEE "Comunità Economica Europea"

<sup>39</sup> Extra CEE sta ad indicare i paesi che non sono appartenenti alla comunità europea.

<sup>40</sup> MRN documento doganale in cui viene indicato il codice identificativo della merce

modulo compilato con data di ricezione della merce e firma. Questo documento viene chiamato in tedesco *Gelangensbestätigung* ed in inglese *Confirmation of Delivery*.

Nel caso di richiesta allo spedizioniere, ossia il soggetto a cui viene delegato il compito di consegnare la merce, è necessario inviare una semplice mail in cui vengono riportati i medesimi dati di quello inviato al cliente.

Quanto riportato sopra fa riferimento alla gestione delle fatture emesse per i paesi appartenenti alla comunità europea. Nel caso di fatture rilasciate a clienti di stati extra CEE è necessario avere un documento erogato dall'Ente doganale nel quale viene indicato l'MRN (Movement Reference Number) ossia un codice identificativo della merce. Qui il controllo comporta l'accesso al sito dell'ADM Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM) e nell'apposita sezione è possibile, attraverso l'inserimento del codice identificativo, tracciare i movimenti della merce e l'avvenuta uscita della merce dalla dogana.

Le due mansioni appena descritte sono quelle svolte costantemente durante il periodo di stage nell'azienda. In alternanza a queste ho svolto compiti relativi ad alcune fasi inerenti alla gestione degli ordini e alla fatturazione. Per il loro svolgimento è necessario avere padronanza dell'utilizzo del gestionale aziendale all'interno del quale vengono registrati tutti i dati relativi al cliente e tutti i dati necessari per la corretta gestione dell'ordine dalla sua ricezione fino alla consegna della merce.

In un primo periodo per acquisire conoscenza e maestria del programma ho affiancato più volte le colleghe nell'esecuzione dei vari passaggi relativi all'iter di gestione di un ordine, tra cui la conferma dello stesso, generazione fatture da ordini di vendita e da documento di trasporto, fatture proforma, prenotazione spedizione, gestione calendario e giacenze di magazzino e gestione di eventuali reclami da parte del cliente. In questo modo ho potuto comprendere a pieno il sistema mi venivano assegnati semplici compiti, come ad esempio controllo o inserimento dati relativi ad articoli o ad ordini e, a volte sotto la loro supervisione mi guidavano passo per passo allo svolgimento di questi compiti che gradualmente, dopo aver appreso il procedimento, ho iniziato ad eseguire in autonomia.

Uno dei primi compiti svolti indipendentemente è stato il controllo delle giacenze di magazzino Konsi<sup>41</sup>, nonché gestione del forecast<sup>42</sup> delle vendite. Questo prevede il prelievo quotidiano, sia virtuale che fisico, di determinate quantità di materiale, che vengono automaticamente registrate e detratte dal conto deposito aziendale.

Va spiegato che questo magazzino è suddiviso in tre sezioni: nella prima vengono deposte le merci che verranno spedite al cliente, nella seconda sono presenti le merci pronte per essere registrate nel documento di trasporto e nella terza si trovano i prodotti grezzi pronti per essere inviati in verniciatura.

Il controllo del magazzino viene svolto settimanalmente in tal modo si ha sempre monitorata e aggiornata la quantità di merce in deposito. In genere, il primo giorno della settimana si riceve la quantità di materiale che deve essere ‘scaricata’ dal magazzino, ossia effettuare il trasferimento dei pezzi grezzi nella sezione della merce destinata alla verniciatura. In relazione a questo passaggio era mio compito alla ricezione della quantità giornaliera da trasferire di effettuare la registrazione all’interno del gestionale aziendale, nell’apposita sezione, inserire il codice dell’articolo e una volta individuato indicare la quantità esatta, la revisione e la finitura (colore) corretta.

Come specificato all’inizio del capitolo l’ufficio commerciale svolge come attività principale la gestione degli ordini di vendita e, per quanto riguarda questo argomento ho potuto assistere ed imparare a svolgere i principali passaggi. Essi consistono nel ricevimento dell’ordine da parte del cliente, la conferma del ricevimento dello stesso dall’azienda, la fatturazione ed infine la consegna della merce richiesta. Tra un passaggio all’altro si collocano inoltre fasi intermedie ossia, riportando quanto svolto durante il tirocinio: il controllo dei listini prezzo, il controllo delle giacenze in magazzino, la

---

<sup>41</sup> Konsignationslager: merce in conto deposito. Si tratta di una tecnica di gestione delle scorte in deposito nel magazzino che permette al fornitore di inviare la merce direttamente al deposito del cliente.

<sup>42</sup> Forecast: previsione.

pianificazione dei calendari di produzione e di consegna, prenotazione servizio di spedizione e gestione reclami.

L'imputazione di un ordine all'interno del gestionale aziendale prevede l'inserimento



dei dati contenuti in questo che sono: articolo richiesto, quantità della merce, prezzo in base al listino prezzi precedentemente concordato, data entro cui consegnare la consegna e modalità di pagamento.

Prima di tutto quando si va a creare un nuovo ordine nello storico aziendale è importante inserire il codice corretto di riferimento del cliente, questo perché a esso sono collegati tutti i dati dell'acquirente: nome, partita IVA, listini prezzi, luogo o luoghi per la consegna della merce, modalità di spedizione e di pagamento.

Prima di procedere con la conferma è necessario svolgere alcune verifiche: controllo dei prezzi indicati con il listino prezzi vigente concordato precedentemente tra le parti, presenza di articoli in magazzino (giacenze<sup>43</sup>), verifica calendario di produzione e spedizione merce. Una volta effettuati tutti i controlli si procede con l'invio della conferma d'ordine tramite posta elettronica al cliente.

Il passaggio successivo è la fatturazione, della quale mi sono occasionalmente occupata in quanto l'emissione di questi documenti è una fase delicata ed importante, inoltre è necessario possedere conoscenze in ambito economico e fiscale. La parte invece relativa all'elaborazione della fattura con il gestionale aziendale a parte la conoscenza del programma non sono necessarie particolari competenze, di conseguenza era piuttosto semplice da svolgere considerando il fatto che tutti i dati necessari alla sua redazione sono stati imputati al momento della conferma dell'ordine. Per la generazione della fattura è necessario, dopo aver indicato il cliente, richiamare il numero dell'ordine nel caso di fatture da ODV (ordini di vendita) oppure il numero del DDT (documento di trasporto) per le fatture da DDT. Al termine della fatturazione si allega alla mail destinata al cliente

---

<sup>43</sup> Quantità di articoli disponibili in magazzino.

insieme alla fattura copia del packing list<sup>44</sup>, del documento di trasporto nel quale vengono indicate informazioni del trasporto (destinazione, tipo e causale della spedizione, numero dell'ordine e il nome dello spedizioniere).

Un altro tipo di fattura affrontato più volte è la fattura Proforma la quale non possiede alcun valore fiscale e viene utilizzata per l'invio di campioni alla sede produttiva in Cina.

Al termine della fatturazione è necessario stampare i 'resti' che consistono in una stampa dell'ordine relativo alle fatture emessa che evidenzia la quantità di merce rimanente per la chiusura di quel determinato ordine.

Alla consegna della merce possono presentarsi due casi: nel primo la merce non presenta alcun problema ed il cliente si trova soddisfatto, di conseguenza quell'ordine considerato chiuso. Nel secondo caso la merce ricevuta potrebbe presentare qualche problema e questo può tradursi in una contestazione da parte del cliente. Questi reclami posso nascere da una minore quantità di articoli inviati rispetto alla richiesta, articoli diversi oppure che presentano alcuni difetti. Di conseguenza, il cliente può procedere all'invio del reclamo o fare richiesta per il reso della merce.

Durante lo stage ho affiancato la collega del comparto ottone nella gestione di alcuni reclami. Al momento della ricezione si valuta la motivazione della contestazione e si cerca di trovare la soluzione migliore. Ad esempio, in caso di difetto dell'articolo si può procedere con la sostituzione dello stesso oppure se l'articolo non è gravemente danneggiato è possibile richiedere che questo venga restituito in modo tale da poter apportare le modifiche necessarie a renderlo conforme agli standard produttivi richiesti dal cliente.

Ulteriori mansioni svolte durante la mia permanenza nell'ufficio commerciale sono state: affiancamento per la predisposizione dei documenti necessari all'Intrastat, controllo partita IVA, inserimento codice Dichiarazione d'Intento nel gestionale aziendale. A seguire breve descrizione di tali incarichi.

---

<sup>44</sup> Documento riassuntivo della merce contenuta nei pacchi, indicando il tipo di articolo con relativo codice, quantità, peso netto e lordo, numero di pacchi, numero del lotto

In affiancamento alla collega del comparto maniglie ho iniziato a occuparmi dell'Intrastat<sup>45</sup> che consiste in una dichiarazione delle operazioni intercomunitarie di vendita e acquisto, ed è un sistema che garantisce l'adempimento di due importanti funzioni: la prima è il controllo fiscale degli scambi intracomunitari di beni e di servizi effettuati dagli operatori nazionali con il resto della comunità europea. La seconda è quella di fornire dati per un'analisi statistica sullo scambio di beni effettuati dagli operatori nazionali con il resto della comunità europea.

In un primo periodo mi occupavo solamente della suddivisione e scansione delle fatture di vendita e di acquisto di beni e servizi emesse durante il mese con l'utilizzo dei registri IVA, ed infine, sempre in affiancamento, dell'invio dei dati e i registri all'Agenzia Doganale.

Un compito svolto saltuariamente è stato il controllo della Partita IVA dei clienti CEE. Questo permette, ai fini fiscali, alla verifica della corretta iscrizione dei clienti all'Agenzia delle Entrate. Solitamente è un controllo che si fa periodicamente ma nel caso di clienti con cui si hanno poche relazioni nel corso dell'anno è opportuno controllare ai fini di evitare problemi a fini fiscali.

Nel corso del tirocinio ho svolto incarichi anche per altri reparti tra cui comparto contabilità e Risorse Umane.

Il primo mi aveva assegnato il compito di inserire nel gestionale aziendale il codice relativo alle Dichiarazioni d'Intento<sup>46</sup> nelle anagrafiche dei fornitori. Esso è collegato al pagamento delle fatture di competenza del comparto di contabilità ma allo stesso tempo risulta importante per il comparto commerciale in quanto è quest'ultimo che si occupa

---

<sup>45</sup> Cfr: <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/servizi-online/intrastat>

<sup>46</sup> Dichiarazione d'intento: è una comunicazione, su modello pubblicato dall'Agenzia delle Entrate, che attesta la volontà del soggetto che ha i requisiti per essere considerato come esportatore abituale di avvalersi della possibilità di effettuare acquisti e/o importazioni senza applicazione dell'IVA, ex art. 8, co. 1, lett. c) del DPR n. 633/72.

(<https://fiscomania.com/esportatore-abituale/#che-cos8217e-la-dichiarazione-di-intento>)



dell'emissione delle fatture ed inserisce i dati relativi alla modalità di pagamento e all'IVA.

Nel comparto Risorse Umane e paghe, al quale verrò poi trasferita al termine dello stage, ho svolto principalmente mansioni di archiviazione di documenti: cedolini paghe e attestati di formazione.

## CAPITOLO 6

### PERCORSO FORMATIVO LAVORATIVO

La conclusione del tirocinio nella FONDERIA MARCHESI S.R.L. di Tione non ha segnato la fine del mio percorso con il Gruppo Marchesi, al contrario ha rappresentato l'inizio di una nuova esperienza non solo formativa ma anche lavorativa. Nel giugno 2022, a seguito della mia assunzione, sono stata inserita nell'organico aziendale della holding del Gruppo, la MARFIN S.P.A.. Come anticipato nel secondo capitolo, in occasione della presentazione delle sedi del Gruppo Marchesi, la capogruppo si occupa della gestione amministrativo-fiscale sia per sé stessa sia per la FONDERIA MARCHESI S.R.L..

In questa sede ricopro il ruolo di supporto alla Responsabile del comparto Risorse Umane e paghe. Questo comparto gestisce attività completamente diverse da quelle precedentemente affrontate nei mesi trascorsi nel comparto clienti, vendite e spedizioni.

In questa nuova posizione lavorativa ho affrontato nuove tematiche inerenti al nuovo settore. Purtroppo, non sono disponibili corsi universitari specifici che permettano di conoscere questo campo in tutte le sue caratteristiche, inoltre, i corsi erogati su alcuni argomenti relativi alle Risorse Umane e paghe come ad esempio, l'elaborazione dei cedolini paga, le modalità di gestione delle Risorse Umane oppure modalità per reclutare nuovi addetti, offrono essenzialmente concetti base. A fronte di questo la responsabile del comparto umane, la quale possiede anni di esperienza in questo ambito, ha definito un programma di formazione graduale in cui i singoli argomenti vengono introdotti singolarmente fornendo prima le informazioni base che mi permettono di eseguire i miei incarichi e, al consolidamento delle basi aggiungere nuovi elementi all'argomento.

A supporto di questa modalità si trovano le istruzioni operative previste dalla ISO 9001:2015 che, come già definito nel capitolo dedicato alle certificazioni, si occupa di

definire norme tecniche al fine di uniformare i sistemi di gestione aziendale a livello internazionale. Per ogni singola mansione, in questo caso relativa al comparto delle Risorse Umane e paghe, è presente un'istruzione operativa aggiornata che illustra passo per passo tutti i passaggi per poter eseguire in modo autonomo qualsiasi incarico. Queste istruzioni ricoprono un ruolo fondamentale nella fase di formazione. Riportando il mio caso, nell'introduzione di ogni singolo incarico la prima cosa che dovevo fare era leggere le procedure e cercare di capire da sola cosa andava fatto e in caso ci fosse qualcosa di non chiaro chiedere alla Responsabile, la quale passo per passo mi spiegava e nel contempo mostrava come procedere nell'esecuzione del compito. Nell'eventualità ci fossero errori si procedeva subito alla correzione o all'integrazione di eventuali nuovi elementi.

Nel comparto clienti la consultazione delle procedure è stata minore in quanto le mansioni afferenti alla gestione di un ordine e a tutte quelle illustrate nel capitolo precedente, seguono sempre lo stesso procedimento. Un possibile aggiornamento di queste potrebbe avvenire a livello di programma o *software*. Al contrario, nell'ambito delle Risorse Umane, vengono costantemente aggiornate a seguito di cambiamenti a livello di sistema, ad esempio programma per l'elaborazione paghe ma in particolare segue molto le variazioni normative INPS, dalla Camera di Commercio o dal Ministero del Lavoro. Le procedure aggiornate non vanno a sostituire quelle precedenti ma queste vengono archiviate in uno storico (digitale e cartaceo) in cui è possibile trovare tutte le revisioni effettuate nel corso degli anni.

Nello svolgimento degli incarichi in questo ufficio non sono richieste particolari competenze personali. È richiesta una buona conoscenza dell'uso del computer e della posta elettronica in quanto sono fondamentali per l'esecuzione della maggior parte degli incarichi. In questo ambito risulta importante avere una buona attitudine al rapporto con il pubblico dal momento che in questo ufficio si è principalmente in contatto con i dipendenti, ad esempio quando si consegnano dei documenti bisogna essere in grado di spiegare il loro contenuto.

A differenza del comparto clienti non è presente alcun legame con l'ambito internazionale. Di conseguenza, a livello linguistico per il regolare svolgimento

dell'attività amministrative è sufficiente avere una conoscenza base di almeno una o due lingue così nel caso di una chiamata da parte di un cliente estero riuscire a rispondere e indirizzare la telefonata, in base alla richiesta, al comparto di competenza. Tuttavia, in sede di *audit* tenuti da clienti stranieri la conoscenza della loro lingua risulta importante, questo perché durante lo scambio di informazioni tra le parti, conoscendo bene come funziona il comparto, è possibile enfatizzare gli argomenti e i punti fondamentali. Al contrario, se si dovesse fare uso di un interprete, quest'ultimo nella fase di traduzione potrebbe involontariamente omettere particolari e/o non mettere in evidenza gli aspetti più importanti. In formazione ho imparato che in questo tipo di lavoro è importante essere precisi ed organizzati, avere un ordine nel fare le cose, quando si inizia un incarico bisogna portarlo a termine e non lasciarlo in sospeso. In questo modo è possibile svolgere in modo più veloce ed efficiente il proprio lavoro.

Le mansioni svolte in questo ufficio consistono nella gestione del personale dipendente dalla loro assunzione fino alla cessazione del rapporto di lavoro e all'elaborazione dei cedolini paghe. I possibili incarichi possono essere di vario tipo, ad esempio: corrispondenza per posta elettronica con diversi enti (Camera di Commercio, INPS, INAIL, centri per l'impiego, Medico del Lavoro,...) controllo delle timbrature (assenze, ferie e permessi, malattie, infortuni, congedi, ...), predisposizione documentazione varia (assunzione/cessazione, anticipi TFR), contestazioni e provvedimenti disciplinari, prenotazione visite mediche, organizzazione corsi di formazione (obbligatoria e facoltativa), archiviazione documentazione. A seguire andrò a spiegare degli incarichi di cui mi sono occupata.

Su base giornaliera, il controllo generale delle timbrature dei singoli dipendenti, nel caricamento dei giustificativi per le assenze (permessi, malattie, infortuni, maternità, ecc...), predisposizione moduli per la richiesta dei permessi (se non presenti), comunicazione alla direzione di eventuali assenze sono i principali incarichi svolti. Tramite l'utilizzo di sistema informatico, fornito da un'agenzia di elaborazione dati paghe, è possibile tenere traccia di tutte le timbrature, svolgere il controllo dei piani di

lavoro<sup>47</sup>, elaborare i cedolini paga e pubblicazione di circolari aziendali. Inoltre, nel sistema sono imputati tutti i dati relativi all'azienda e ai dipendenti.

Il controllo delle timbrature consente di controllare la presenza o l'assenza dal luogo di lavoro dei dipendenti. In caso di mancata timbratura<sup>48</sup> va verificato il motivo dell'assenza la quale può essere di vario tipo: dimenticanza da parte del dipendente della timbratura, permesso, ferie, assenza per congedo, trasferta (estera o in Italia), malattia o infortunio. A seguito del controllo si procede con il caricamento nel sistema del giustificato. Se si tratta di dimenticanza della timbratura viene richiesto al dipendente di fornire l'orario di entrata e/o uscita attraverso apposito modulo e in seguito si procede con l'inserimento nel programma del dato. Al contrario, in caso di assenza si verifica se questa è stata comunicata per posta elettronica al comparto Risorse Umane oppure al referente aziendale. Di conseguenza, in base all'esito del controllo si procede all'imputazione del giustificativo e alla predisposizione dell'eventuale permesso se risulta essere stato richiesto. Nel caso si trattasse di un'assenza ingiustificata si può procedere con una contestazione e successivo provvedimento disciplinare<sup>49</sup>.

Per quanto riguarda la malattia mi occupo del caricamento all'interno del programma del numero di protocollo del certificato e dei giorni di prognosi, ossia i giorni previsti dal medico per il rientro al lavoro. Tale certificato è possibile scaricarlo da parte dell'azienda tramite il portale dell'INPS.

Nel corso del mese può esserci la necessità di preparare la documentazione relativa all'assunzione di un nuovo dipendente oppure alla cessazione per termine del contratto, pensionamento oppure licenziamento. In entrambi i casi è necessario inviare

---

<sup>47</sup> Il piano di lavoro è la scheda riassuntiva delle ore svolte dal dipendente, nel quale vengono riportate le ore ordinarie, di assenza, di permesso (retribuito e non), di ferie, di malattia, di infortunio, congedi L.104 e molti altri tipi.

<sup>48</sup> Nell'apposita schermata dedicata alle timbrature appare l'elenco di tutti i dipendenti e i giorni del mese e in loro corrispondenza è presente un orologio. Quest'ultimo base al colore indica lo stato delle timbrature: verde significa dati corretti, giallo potrebbe esserci un'anomalia, esempio doppia timbratura, e infine rosso indica la mancanza di una o più timbrature.

<sup>49</sup> In riferimento al *CCNL metalmeccanici, Sezione quarta - Disciplina del rapporto individuale di lavoro Titolo settimo - Rapporti in azienda* un provvedimento disciplinare può essere applicato nei seguenti modi: richiamo verbale; ammonizione scritta; multa non superiore a tre ore di retribuzione oraria calcolata sul minimo tabellare; sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino ad un massimo di tre giorni; licenziamento per mancanze ai sensi dell'art. 10.

comunicazione al SARE<sup>50</sup>, portale di servizi per la Provincia Autonoma di Trento. Il mio compito, tuttavia, in merito a questa parte è limitato solo alla predisposizione dei documenti che saranno poi consegnati e fatti firmare dal dipendente. In caso di assunzione tra questi si trovano la lettera di assunzione, la privacy, l'informativa sulla sicurezza del lavoratore contenente le indicazioni su come gestire emergenze, i comportamenti da seguire in caso di incendio e le procedure di Primo soccorso, il richiamo sull'uso dei DPI (Dispositivi di Protezione Individuale), la politica aziendale<sup>51</sup> e il regolamento aziendale.

La cessazione, al contrario, prevede la rimozione dall'archivio tutta la documentazione relativa al dipendente che si è prodotta nel corso del rapporto di lavoro. Oltre alla comunicazione al SARE, nel caso il dipendente fosse iscritto ad un fondo di previdenza integrativa o sanitaria è necessario dare pronta comunicazione con la quale si attesta la interruzione della contribuzione a seguito della cessazione del dipendente.

In relazione a quanto sopra esposto, è mio compito al termine del mese comunicare al medico del lavoro e all'ente incaricato della supervisione della sicurezza aziendale delle eventuali assunzioni e cessazioni, così da mantenere entrambi i soggetti informati sui cambiamenti dell'organico aziendale e dar loro la possibilità di tenere aggiornate le loro anagrafiche ai fini di visite mediche e corsi di formazione.

La normativa attinente al comparto delle Risorse Umane e paghe è molta e, principalmente viene erogata da enti statali tra cui INPS, Ministero del Lavoro, INAIL. Nel corso dell'anno questi Enti possono provvedere alla modifica o all'eventuale integrazione delle stesse; ad esempio in tema di assistenza ai familiari (Legge 104) tra i soggetti che possono usufruire di questo servizio sono stati introdotti i 'conviventi di fatto'. Altro esempio in tema di congedi parentali sono stati variati i mesi per cui il padre e la madre possono fruire di tale permesso.

Altro aspetto affrontato nel percorso formativo lavorativo in questo reparto è la gestione delle visite mediche periodiche. Generalmente si riceve un avviso di scadenza da parte del Medico del Lavoro, ma è opportuno verificare costantemente lo scadenziario

---

<sup>50</sup> SARE Sistema informatico della Regione Trentino per le comunicazioni obbligatorie.

<sup>51</sup> Documento che, redatto in relazione alla normativa ISO sulla gestione, riporta l'elenco degli obiettivi aziendali.

delle visite (richiesto in precedenza al medico) così da potersi attivare per tempo ed evitare di trovarsi con dipendenti scoperti dal controllo sanitario. Questo incarico prevede di contattare l'ufficio del Medico per chiedere i giorni in cui è possibile svolgere la visita medica e poi, attraverso un 'rapportino giornaliero' riferire il giorno, l'orario e il nominativo del dipendente seguiti dalla data di nascita e dal tipo di mansione che esso svolge. Nella scelta del giorno e dell'ora è importante tenere in considerazione l'orario del dipendente, questo perché nel caso dovessero essere sottoposti a controllo medico più operatori dello stesso reparto bisogna cercare di evitare che la loro assenza non vada ad influire sulla produzione, di conseguenza si cerca di distribuirli su più giorni oppure fissare la visita al termine del turno di lavoro.

Un importante elemento nella gestione del personale è il tema della formazione il quale si suddivide in obbligatoria e facoltativa. Il primo raggruppa tutti i corsi relativi alla sicurezza dei lavoratori generale, specifica alto e basso rischio, antiincendio, primo soccorso, RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza) e privacy. Il secondo, invece, consiste nei corsi promossi dall'azienda che possono riguardare la gestione degli archivi cartacei ed informatici, l'utilizzo dei sistemi informatici, corsi di lingua, contrattualistica internazionale e qualsiasi altro corso ritenuto necessario dall'azienda. Questa parte verrà chiarita in modo più approfondito nel capitolo successivo dato che la formazione è stato tema principale nella parte di verifica relativa al comparto Risorse Umane durante gli *audit*.

L'organizzazione di un corso consiste nella ricerca di un ente formatore, valutazione delle offerte, ricerca dei docenti, stabilire una data, ricerca e prenotazione di aule, comunicazione ai dipendenti del corso.

La parte principale che ho affrontato dei corsi è la scadenza e l'archiviazione degli attestati. Ancora in corso di stage mi è stato dato incarico di inserire all'interno del gestionale aziendale le scadenze relative a tutti i corsi obbligatori. Questo sistema permette agli addetti del comparto Risorse Umane, al referente aziendale ma anche ai

capo reparto di poter consultare in modo rapido tutte le scadenze e verificare, quali lavoratori sono abilitati a determinate mansioni (antincendio, uso del carrello elevatore e del carroponte,...). Quando l'azienda ha organizzato e stabilito la data della formazione e fornito i dati relativi al corso, il programma consente l'invio di un messaggio di posta elettronica direttamente ai dipendenti nel quale vengono indicati il corso, il luogo, orario e giorno dell'incontro. Al conseguimento dell'attestato, nell'anagrafica del dipendente presente nel gestionale è possibile inserire copia di tale certificazione.

I paragrafi precedenti fanno riferimento ad alcune mansioni svolte nell'ambito delle Risorse Umane. Come precedentemente indicato questo comparto si occupa anche dell'elaborazione dei cedolini paga che avviene nei primi 15 giorni del mese.

Il passaggio iniziale prima di procedere all'effettiva elaborazione delle paghe è direttamente collegato alla gestione delle timbrature svolta giornalmente. Prima della stampa dei piani di lavoro è opportuno controllare a video che tutte le timbrature siano presenti e successivamente procedere con la stampa dei cartellini. Per ogni singola scheda va effettuato un ulteriore controllo degli orari e verificare che i permessi, le ferie, le malattie o altre tipologie di congedi registrati nel corso del mese siano stati correttamente inseriti. Parallelamente, si fa il conteggio dei "giorni DM", ossia i 26 giorni relativi alla retribuzione mensile i quali possono essere decurtati a fronte di assenze ingiustificate, giorni di cassa integrazione ordinaria o straordinaria, aspettative o qualsiasi evento che non prevede retribuzione. In caso di riduzione delle ore lavorate per queste motivazioni, era necessario calcolare le ore maturate di ferie e permessi. Inoltre, verificare che il dipendente abbia maturato il rateo di tredicesima (se i giorni DM sono superiori ai 15 giorni il rateo spetta, in caso fosse minore questo non viene riconosciuto).

Una volta terminati questi controlli si procede con il trasferimento delle ore indicate nei cartellini tramite il programma di elaborazione paghe. I dati vengono 'travasati' in un nuovo piano di lavoro nel quale vengono suddivise le ore (ore ordinarie, permessi, ferie, trasferte,...) e, a seguito di un ulteriore controllo si procede al trasferimento in quello che sarà il corpo base del cedolino. Nel corso della formazione lavorativa ho avuto la possibilità di svolgere questi compiti in autonomia quando non erano presenti casi



particolari, come ad esempio trasferite estere, rimborsi chilometrici, anticipi TFR. In loro presenza affiancavo la Responsabile la quale mi spiegava, anche diverse volte, cosa fossero e come andavano imputate nella paga.

Al termine dell'elaborazione dei cedolini, anche se si è sicuri del lavoro svolto, è importante controllare nuovamente in caso di eventuali errori che possono essere stati fatti sia dal programma sia dall'operatore durante l'inserimento dei dati. Successivamente, si procede con l'invio dei cedolini al sistema per l'elaborazione finale.

## CAPITOLO 7

### AUDIT

Nel capitolo precedente ho presentato l'esperienza formativa lavorativa nel comparto Risorse Umane e paghe presso la MARFIN S.P.A., ed è stato qui che a novembre 2022, ho avuto l'occasione di presenziare in affiancamento alla mia Responsabile, nell'arco di dieci giorni di distanza l'uno dall'altro, a tre visite da parte di grossi clienti di importanti clienti, comunemente chiamati "*audit*".

In merito al comparto delle Risorse Umane è stata fatta attenta verifica della formazione individuale dei lavoratori, sia obbligatoria relativa alla sicurezza dei lavoratori, sia facoltativa promossa dall'azienda per incrementare le capacità e conoscenze personali del singolo operatore e per migliorare le potenzialità produttive dell'azienda stessa. Da questi incontri ho potuto cogliere il fatto che esiste, in tema di formazione, una differenza normativa ma, in particolare ho potuto osservare che questo ambito rappresenta un collegamento tra i reparti facenti parte di un'azienda.

In questo capitolo, attraverso l'esperienza vissuta, presenterò gli elementi che mi hanno permesso di constatare i punti precedentemente esposti ma prima sarà opportuno fornire una breve presentazione generale di cosa sono gli "*audit*" e i motivi per i quali vengono condotti.

## Cosa sono gli *audit* aziendali?

*Audit*<sup>52</sup>, deriva dalla parola latina “audire”, indica l'atto di effettuare delle verifiche aziendali per verificare la conformità a requisiti definiti.

Per un'azienda rappresentano una visita di verifica ispettiva in loco, e può essere svolta in una giornata o più a seconda della motivazione che porta alla necessità di svolgere questa ispezione. Un *audit* può essere indetto da figure esterne all'azienda e queste possono essere clienti, fornitori o figure professionali specializzate in questo ambito. Le persone incaricate di svolgere questi incontri hanno il compito di esaminare diversi aspetti, organizzativi e produttivi, dell'intera società in base allo scopo della visita. Ad esempio, in caso di *audit* certificativi il fine degli esaminatori è quello di verificare il rispetto dei requisiti contenuti dalla normativa ISO.

Gli *audit* aziendali possono essere eseguiti in due casi: il primo è quello di un nuovo cliente il quale vuole eseguire un controllo preliminare dell'azienda individuata come possibile fornitore. Attraverso la verifica il nuovo acquirente può innanzitutto conoscere l'azienda, vederne l'organizzazione amministrativa e produttiva; il secondo è il caso di un cliente abituale, il cui scopo attraverso l'*audit* è di verificare se l'azienda continua ad applicare i criteri stabiliti dalle normative, gli sviluppi e le implementazioni della produzione avvenuti nel corso del rapporto tra l'azienda e il cliente.

Gli *audit* aziendali<sup>53</sup>, che sono quelli a cui farò riferimento in questa tesi, sono uno strumento per la valutazione da parte degli esaminatori della conformità dell'azienda seguendo determinati criteri di valutazione tra questi si trovano:

- il rispetto degli standard e delle istruzioni produttive imposte dal cliente nella gestione degli articoli a loro destinati;
- il rispetto della normativa ISO;

---

<sup>52</sup> Cfr: <https://www.sistemieconsulenze.it/servizi-di-audit-aziendale/>.

<sup>53</sup> Cfr: <https://strategiaebusiness.com/audit-aziendale/>.

- la verifica e rispetto degli standard produttivi;
- la verifica e rispetto del manuale della qualità aziendale;
- il controllo della formazione individuale degli operatori, in rispetto alla normativa italiana afferente alla sicurezza e alla formazione promossa dall'azienda per la crescita individuale del lavoratore e delle potenzialità aziendali.

Un *audit*, come da sua definizione, prevede un'attività di verifica ispettiva<sup>54</sup> e questa è preceduta da una fase di preparazione e pianificazione del programma, in base al suo scopo, e alla definizione dei criteri di valutazione. Come si evince dall'agenda qui sotto riportata, il piano proposto dal cliente risulta ben organizzato: le giornate sono state suddivise per argomento e comparti aziendali. Gli incontri per singola sezione durano mediamente una trentina di minuti e questi prevedono non solo uno scambio verbale di informazioni in sala riunioni ma prevedono anche l'ispezione fisica dell'ufficio o della sede produttiva, come ad esempio la visita dell'ufficio acquisti (punto 5 - primo giorno) e la visita in produzione (punto 2 – secondo giorno).

<b>Agenda</b>						
<b>Audit Fornitore</b>						Audit-Nr.
						0 6 - 2 2
Fornitore	Data		Auditor			
<b>21.11.2022</b>						
# Argomento	note	Luogo	inizio	fine	Durata	
1 Introduzione	benvenuto	Sala riunioni	14:00	14:15	00:15	
2 Audit delle procedure	Audit processi, risultati, rapporti	Sala riunioni	14:15	14:30	00:15	
3 Gestione sistema qualità	Sistema , documentazione controlli etc.	Sala riunioni	14:30	15:00	00:30	
4 Monitoraggio misurazioni	&KPI, audit interni , Audits enti etc.	Sala riunioni	15:00	15:30	00:30	
5 Reparto Acquisti		Ufficio	15:30	16:00	00:30	
6 Ordini & Materiali	Ordini dai clienti e programmazione materiali	Ufficio	16:00	16:30	00:30	
7 Ingegnerizzazione	Gestione modifiche	Sala riunioni / Ufficio	16:30	17:00	00:30	
<i>Fine del primo giorno di audit</i>						

<sup>54</sup> Angeli Franco, *L'audit per i sistemi di gestione qualità ed ambientale secondo la nuova norma UNI EN ISO 19011: 03 ER*, FrancoAngeli, 2003, pp. 14-15

<b>Audit Fornitore</b>		Audit-Nr. 0 6 - 2 2				
<b>Fornitore</b>	<b>Data</b>	<b>Auditor</b>				
<b>22.11.2022</b>						
#	Argomento	Note	Luogo	Inizio	Fine	Durata
1	Servizio clienti	Gestione reclami	Sala riunioni	08:30	09:00	00:30
2	Controllo all'entrata e magazzino	Controllo ,all'entrata, magazzino etc.	produzione	9:00	9:30	00:30
3	Produzione		produzione	9:30	11:00	01:30
4	Personale e formazione		Sala riunioni	11:00	11:30	00:30
5	Argomenti misti		Sala riunioni	11:30	12:00	00:30
6	<i>Pausa pranzo</i>	Discussion di punti aperti		12:00	12:45	00:45
7	Tempo valutazione Auditors			12:45	13:15	00:30
8	Riepilogo di Audit			13:15	13:30	00:15

FIGURA 1 e 2: Estratto Agenda/Calendario Audit cliente del 21 e 22 novembre 2022

Agli incontri partecipano i membri della Direzione e tutte le persone preposte e delegate con specifica autorità e responsabilità dei singoli reparti soggetti a verifica da parte del soggetto ospitato<sup>55</sup>.

Facendo un confronto tra le schede di valutazione ricevute dai clienti al termine degli *audit*, gentilmente fornitemi dal Responsabile della qualità, ho potuto constatare che gli elementi sottoposti a verifica sono principalmente i medesimi e spaziano in diversi ambiti ed essi sono:

- controllo materiali;
- piano di controllo e verifica degli errori;
- caratteristiche chiave/principali dei prodotti;
- controllo comandi, istruzioni operative e comunicazione;
- gestione pulizie;
- supporto amministrativo;
- controllo e risoluzione delle non conformità;
- controllo e manutenzione delle macchine;

<sup>55</sup> Angeli Franco, *L'audit per i sistemi di gestione qualità ed ambientale secondo la nuova norma UNI EN ISO 19011: 03 ER*, FrancoAngeli, 2003, pp. 17

- verifica e ispezione;
- controllo statistico dei processi;
- soddisfazione del cliente;
- gestione dei sub-fornitori;
- gestione materiali, imballaggio e trasporto.

Un punto in comune negli *audit* è la presenza in ogni singolo dipartimento, delle istruzioni operative relative alla gestione amministrativa e produttiva e vengono anch'esse sottoposte a valutazione.

AUDIT POINT	EVIDENCE REQUIRED	LOOK FOR
Are there work instructions at each department?	Posted work instructions	Each operation to have elements posted with order and time.

*TABELLA: Estratto relativo al controllo della messa a punto, istruzioni di lavoro, comunicazioni.*

Inoltre, dalle tabelle di valutazione nella sezione dedicata a note e commenti (per motivi di privacy non possono essere riportati) è possibile vedere che vengono spesso menzionati i codici identificativi delle varie istruzioni operative e procedure presenti in azienda. Questo dimostra, quanto sopra indicato, che nel corso dell'ispezione degli uffici e sede produttiva, oltre all'effettiva applicazione delle procedure viene verificata anche la presenza di tale documentazione.

Queste istruzioni, come precedentemente indicato nei capitoli precedenti, vengono redatte in conformità agli standard prefissati dalla norma ISO 9001 la quale regola sistema di gestione per la qualità all'interno di una organizzazione aziendale e che prevede all'interno della stessa vengano raccolte in un "Manuale della qualità" tutte istruzioni che illustrano i processi amministrativi e produttivi dell'intera struttura.

## **Audit: comparto Risorse Umane e paghe.**

Come più volte ripetuto in precedenza, nel corso del percorso formativo lavorativo ho presenziato a tre *audit* di diversi clienti, uno di un'azienda italiana e gli altri due di aziende tedesche.

<b>AUDIT POINT</b>	<b>EVIDENCE REQUIRED</b>	<b>LOOK FOR</b>
Are the operators trained or certified to perform the operation?	Records that demonstrate the operator is trained or certified.	Evidence that a skills assessment was performed and training requirements were identified.

*TABELLA: porzione scheda di valutazione audit dedicata al comparto Risorse Umane*

Come si può osservare dalla tabella di valutazione di uno dei clienti si può notare che l'obiettivo del controllo (primo riquadro) è quello verificare che i lavoratori siano formati o certificati per lo svolgimento delle loro mansioni. A prova di questo richiedono che sia presente una qualche documentazione che dimostri tale abilitazione dell'operatore (secondo riquadro) e che ci sia prova da parte dell'azienda di aver effettuato una valutazione delle competenze e che siano stati identificati i requisiti di formazione necessari allo sviluppo dell'azienda (terzo riquadro).

A conferma del coinvolgimento dell'ufficio, nei mesi precedenti all'incontro si è proceduto alla preparazione e revisione di tutta la documentazione necessaria che sarà poi soggetta a verifica e valutazione. L'attenzione principale dei certificatori in questo settore è la gestione della formazione dei lavoratori sia obbligatoria relativa alla sicurezza sia facoltativa promossa dall'azienda ai fini di un incremento di competitività e conoscenze personali del singolo dipendente.

La formazione nelle realtà aziendali risulta fondamentale non solo perché è uno strumento che favorisce lo sviluppo dell'azienda ma consente anche una crescita professionale e individuale dei lavoratori.

I corsi di formazione si possono suddividere in tre categorie: corsi obbligatori e corsi facoltativi. I primi fanno riferimento a tutti i corsi relativi alla sicurezza ossia il corso sulla sicurezza generale dei lavoratori sul luogo di lavoro, unico corso a non avere scadenza. A quest'ultimo si aggiungono i corsi specifici a seconda della mansione ricoperta dal dipendente. Nel caso di un impiegato è necessario avere una formazione specifica basso rischio mentre per un operaio è necessaria quella a medio-alto rischio dato che in produzione la probabilità di infortuni risulta più elevata rispetto ad un lavoro d'ufficio. Questi corsi vengono tutelati dal D.lgs. del 9 aprile 2008<sup>56</sup>, n. 81, al cui interno vengono specificati tutti i particolari del corso: chi lo eroga, chi può svolgere il ruolo di docente, i possibili partecipanti, i contenuti e la durata dei corsi (sia base sia aggiornamento), la gestione della documentazione (archiviazione) e degli attestati.

Ulteriore formazione specifica e legati al ruolo e alla mansione del dipendente, sono i corsi per addetto al primo soccorso, RLS<sup>57</sup>, antincendio, uso del carrello elevatore, uso del carrozzone, preposto e altri qui non menzionati.

A seguito di un eventuale esigenza aziendale, nonché eventuale segnalazione fatta da un capo reparto riguardo una specifica necessità formativa l'azienda può attivarsi per sostenere dei corsi, detti facoltativi, che possono essere di vario genere. Riportando alcuni corsi svolti dalla FONDERIA MARCHESI S.R.L., possono essere fatti corsi di metrologia<sup>58</sup>, d'inglese commerciale, di contrattualistica internazionale, di gestione della documentazione e corsi sulla comunicazione. Detti corsi sono tenuti nella maggior parte dei casi da docenti esterni all'azienda.

Inoltre, all'interno dell'azienda possono essere fatti ulteriori corsi, tenuti da figure interne all'azienda, su specifiche attività, come ad esempio l'utilizzo di un macchinario. In questo tipo di formazione il "docente" compila un verbale nel quale vengono indicati gli argomenti affrontati, i partecipanti, giorno e durata del corso e, dopo aver consegnato il modulo al comparto RU verrà predisposto l'attestato di formazione interna.

---

<sup>56</sup> D.lgs. 9 aprile 2008 n. 81 - Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro

<sup>57</sup> Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza

<sup>58</sup> Materia che insegna l'uso degli strumenti di misurazione.



Tornando all'esperienza vissuta, in sede di *audit* ci è stato chiesto di presentare la documentazione relativa al percorso di formazione dei dipendenti e la gestione dei corsi in costanza di rapporto di lavoro.

Prima di esporre gli attestati sono state mostrate le istruzioni operative contenenti tutti i processi di gestione dei corsi, dall'attivazione dello stesso fino all'archiviazione degli attestati finali. Cosa che è stata fatta loro presente è che queste istruzioni, conformi alla norma ISO 9001, sono continuamente in aggiornamento e può essere visto come dimostrazione di continuo miglioramento in tema.

Successivamente, per dimostrare il percorso di preparazione, sono stati esibiti gli attestati rilasciati per il completamento dei corsi di formazione, sia di un singolo dipendente preso a campione, sia tutti quelli raccolti nel corso degli anni. Va premesso che, secondo la prassi aziendale, i certificati vengono archiviati in formato digitale e in duplice copia cartacea, organizzati nel seguente modo:

- PER DIPENDENTE: vengono raccolti tutti gli attestati ottenuti dal dipendente nel corso del rapporto di lavoro ed eventuali conseguiti privatamente o in altre occasioni. In questo modo è possibile ricostruire l'intero percorso formativo del singolo lavoratore e verificare se esso è abilitato allo svolgimento di una certa mansione, ad esempio all'uso del carrello elevatore;
- PER ANNO: vengono raccolti tutti i certificati dei corsi a cui sono stati sottoposti tutti i dipendenti dell'azienda nel corso dell'anno corrente e di quelli precedenti. In questo modo è possibile vedere tutta la formazione svolta dall'Azienda. In aggiunta, nel corso dell'anno viene redatto un riepilogo di tutti i corsi svolti in cui vengono indicati i partecipanti, i giorni e le ore totali di formazione.

Un'altra richiesta avanzata dai clienti è stata quella di vedere la documentazione relativa all'organizzazione dei corsi svolti e in corso. Le pratiche di ogni singolo corso, contengono tutta la corrispondenza intercorsa con l'ente formatore, i calendari della formazione, copia dei registri e della lettera d'incarico del docente e infine una

riproduzione ridotta degli attestati. Tuttavia, gli esaminatori pur essendo soddisfatti di come fossero archiviati i documenti hanno chiesto se fosse disponibile la visione della lista degli argomenti trattati e i test di valutazione dei singoli corsi. Questa richiesta ha messo in evidenza la differenza fra la normativa italiana e quella estera.

Per quanto riguarda la presenza nei registri o negli attestati degli argomenti affrontati durante le lezioni è stato fatto loro presente che non tutti gli attestati contengono questa informazione e che nei registri dei corsi non è previsto l'inserimento di tale specificazione. Questo perché, in quanto in conformità con la normativa italiana, nello specifico il D.lgs 81/2008 "Testo Unico Sulla Salute E Sicurezza Sul Lavoro" e negli Accordi fra Stato e Regioni per la formazione, tutti i temi che devono essere definiti nelle ore di formazione sulla sicurezza vengono debitamente elencati al loro interno.

**MODULO 1. NORMATIVO - giuridico**

- il sistema legislativo in materia di sicurezza dei lavoratori;
- la responsabilità civile e penale e la tutela assicurativa;
- la «responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni, anche prive di responsabilità giuridica» ex D.Lgs. n. 231/2001, e s.m.i.;
- il sistema istituzionale della prevenzione;
- i soggetti del sistema di prevenzione aziendale secondo il D.Lgs. 81/08: compiti, obblighi, responsabilità;
- il sistema di qualificazione delle imprese.

**MODULO 2. GESTIONALE - gestione ed organizzazione della sicurezza**

- i criteri e gli strumenti per l'individuazione e la valutazione dei rischi;
- la considerazione degli infortuni mancati e delle modalità di accadimento degli stessi;
- la considerazione delle risultanze delle attività di partecipazione dei lavoratori;
- il documento di valutazione dei rischi (contenuti, specificità e metodologie);
- i modelli di organizzazione e gestione della sicurezza;
- gli obblighi connessi ai contratti di appalto o d'opera o di somministrazione;
- il documento unico di valutazione dei rischi da interferenza;
- la gestione della documentazione tecnico amministrativa;
- l'organizzazione della prevenzione incendi, del primo soccorso e della gestione delle emergenze;

**MODULO 3. TECNICO - individuazione e valutazione dei rischi**

- i principali fattori di rischio e le relative misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione;
- il rischio da stress lavoro-correlato;
- i rischi ricollegabili al genere, all'età e alla provenienza da altri paesi;
- i dispositivi di protezione individuale;
- la sorveglianza sanitaria;

**MODULO 4. RELAZIONALE - formazione e consultazione dei lavoratori**

- l'informazione, la formazione e l'addestramento;
- le tecniche di comunicazione;
- il sistema delle relazioni aziendali e della comunicazione in azienda;
- la consultazione e la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- natura, funzioni e modalità di nomina o di elezione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

*FIGURA: tematiche da affrontare nel corso di formazione sulla sicurezza generale dei lavoratori<sup>59</sup>.*

---

<sup>59</sup> D.lgs. 9 Aprile 2008, n. 81 - Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro - Appendice Normativa. P.70

La questione è la medesima nel caso dei test di valutazione eseguiti dal docente al termine dei corsi. Anche qui, sempre in conformità con la normativa italiana, l'azienda non è tenuta a possedere tale verifica ma questa spetta al soggetto formatore. Tuttavia, è prassi che nella pratica dei singoli corsi organizzati venga tenuta copia di tutto il materiale presente tra cui registri firmati, ed eventuali documenti integrativi come la lettera d'incarico del docente. In tal modo anche l'azienda possiede un archivio completo e può sottoporre questi a verifica in occasione di audit per dimostrare il coinvolgimento nella formazione.

Queste richieste hanno messo in evidenza la differenza fra normativa italiana e, in questo caso quella tedesca, in ambito di conservazione dei documenti relativi alla valutazione delle capacità apprese da lavoratori. A seguire

Dalla normativa italiana è possibile reperire tale informazione:

#### *“8. Documentazione<sup>60</sup>*

*8.1. Presso il soggetto formatore deve essere conservato per almeno 10 anni il*

*“Fascicolo del corso” contenente:*

- a) dati anagrafici del partecipante,*
- b) registro del corso recante: elenco dei partecipanti (con firme), nominativo e firma del docente o, se più di uno, dei docenti, contenuti, ora di inizio e fine, **modelli di valutazione complessiva finale** di ogni partecipante.”*

Dal confronto con i certificatori è risultato che il datore di lavoro nelle aziende tedesche dei clienti è possibile conservare copia delle prove delle valutazioni dei dipendenti. Il fatto di poter consultare questi documenti permette a chi viene ad ispezionare la gestione della formazione che l'azienda ha effettuato la verifica delle conoscenze apprese dai lavoratori durante le ore di formazione.

---

<sup>60</sup> D.lgs. 9 Aprile 2008, n. 81 - *Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro - Appendice Normativa*

Particolare attenzione da parte dei clienti è stata posta alla formazione dei nuovi assunti, della quale è stato chiesto di presentare l'iter di preparazione del nuovo lavoratore e come viene effettuata la verifica delle capacità del nuovo entrato.

La prassi aziendale prevede che nella fase precedente all'assunzione, venga fatta verifica del possesso di formazione generica base sulla sicurezza dei lavoratori ed eventuale formazione specifica di basso od alto rischio, nonché ulteriori certificazioni di vario genere acquisite in precedenti rapporti di lavoro o autonomamente.

Nell'eventuale caso che il neo-dipendente risultasse sprovvisto di formazione l'azienda, entro 60 giorni<sup>61</sup> dall'assunzione, ha il dovere di attivarsi per la ricerca e l'organizzazione del corso per l'ottenimento dell'attestato. Nel periodo d'inserimento aziendale, al nuovo dipendente viene offerta un'ulteriore formazione interna, a carico del Responsabile aziendale per la Sicurezza, il quale ha il compito di illustrare e spiegare tutti i rischi correlati al luogo di lavoro, con preciso riferimento agli eventuali rischi della mansione e quelli presenti all'interno dell'azienda.

Inoltre, al momento dell'incontro per la firma del contratto di assunzione vengono consegnati al neo assunto una serie di documenti relativi alle norme di sicurezza, tra questi si trovano:

- informativa sulla sicurezza dei lavoratori contenete i regolamenti, i comportamenti e le procedure da seguire in caso di emergenza. Le informazioni riportate sono indicate integralmente nel D.lgs 81/2008 e successive modifiche, in particolare con riferimento agli articoli 36 e 37.
- informativa sull'esposizione ai rumori ed agenti chimici per reparto;
- modulo di consegna DPI (Dispositivi di Protezione Individuale);
- richiamo annuale per l'uso obbligatori dei DPI che prevedono note, informazioni e sanzioni previste dalla normativa;
- regolamento aziendale.

---

<sup>61</sup> Stabilito dal D.lgs. 9 aprile 2008 n. 81

La verifica delle capacità lavorative, in particolare dei nuovi assunti, viene costantemente monitorata dal Referente Aziendale e dai ‘tutor’ aziendali, ossia addetti al reparto con il compito di istruire il soggetto entrante, durante lo svolgimento delle mansioni affidate. In questo modo è possibile individuare velocemente i punti di carenza ed intervenire prontamente su di essi. Questa modalità di formazione lavorativa l’ho potuta sperimentare personalmente, come nel capitolo precedente descritto, nell’esecuzione di tutte le mansioni nel comparto Risorse Umane. A supporto di questo sistema di formazione posso dire che è molto efficiente dal momento che permette al lavoratore di comprendere subito gli sbagli fatti per non rischiare di trovarsi in futuro ad affrontare errori i quali possono risultare difficili da rimediare. Inoltre, risulta importante per l’azienda perché permette una funzionale crescita professionale dei suoi lavoratori

Tuttavia, i clienti in sede di *audit* hanno fatto capire che per loro una verifica visiva data da prove di valutazione sulle capacità e competenze individuali dei lavoratori è molto importante. In primo luogo per adattare la prassi aziendale alle esigenze del cliente, anche se non conformi alla normativa italiana, è stato deciso di predisporre dei moduli/verbali da consegnare ai singoli capo reparto nei quali vengono definiti i piani formativi dei nuovi assunti. La scheda è suddivisa in due parti: la prima è relativa alla formazione sulla sicurezza di competenza del Responsabile aziendale sulla sicurezza, mentre la seconda, di competenza del capo reparto, è relativa alle specifiche mansioni dei reparti che dovranno essere insegnate al neoassunto e permette l’integrazione di eventuali nuovi elementi. A seguito di tale fase di preparazione lavorativa verrà rilasciato un attestato interno che attesta l’avvenuta formazione del dipendente.

In secondo luogo si è provveduto alla redazione di nuove specifiche istruzioni operative, ed aggiornamento di quelle vigenti, relative alla gestione formazione in azienda:

- formazione nuovi assunti;
- formazione in costanza di rapporto di lavoro;
- organizzazione corsi di formazione;
- archiviazione documentazione e attestati,
- gestione scadenze dal gestionale aziendale.

Altro aspetto su cui si sono soffermati durante *l'audit* è il sistema di controllo e gestione delle scadenze dei singoli corsi.

Con la collaborazione dell'Ente incaricato della supervisione della sicurezza aziendale e del RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) vengono redatti, e nel corso dell'anno aggiornati gli scadenziari contenenti tutti i corsi obbligatori, previsti dalla normativa italiana, svolti e, in corrispondenza del dipendente viene indicata la data dell'ultimo corso e quella entro il quale deve essere svolto l'aggiornamento.

In questa occasione di questo argomento ho presentato il nuovo sistema di gestione delle scadenze ed i clienti sono sembrati molto soddisfatti di questa nuova modalità di controllo e supervisione delle scadenze.

Nel gestionale aziendale è stata predisposta una sezione dedicata alla gestione della formazione che prevede l'inserimento di tutti i dati relativi ai corsi di formazione obbligatoria svolti dall'azienda. Tale sistema prevede una pronta verifica delle scadenze dei corsi da parte degli addetti delle Risorse Umane, del Responsabile aziendale e ai capi reparto.

Il sistema è strutturato per seguire una gerarchia ad albero i cui tasselli principali sono: il progetto formativo, i moduli e i corsi. Il progetto sta ad indicare la normativa a cui fanno riferimento i corsi di formazione, in questo caso specifico corrisponde al più volte menzionato D.lgs 81/2009. I moduli, invece, indicano tutti i corsi previsti dalla normativa. Infine, i corsi che sono collegati al modulo vanno a specificare se questo è un corso base oppure un aggiornamento.

Nel calendario delle scadenze è stato riportato l'interno scadenziario fornito dall'Ente incaricato della supervisione della sicurezza. Seguendo la gerarchia sopra illustrata si vanno ad associare una serie di dati relativi al corso: il gruppo dei partecipanti, la data stabilita, l'ora, il luogo e la durata della formazione. Al termine del corso si procede alla chiusura della posizione e all'inserimento di una nuova data di scadenza del relativo corso. Inoltre, a ricevimento dell'attestato è possibile inserire nell'anagrafica dei singoli dipendenti copia del certificato così da avere, oltre a quelle indicate precedentemente, un'ulteriore archiviazione degli stessi. In corso di formazione lavorativa è stato mio

compito continuare, il lavoro precedentemente iniziato da un altro collega, di inserimento dei dati sopra elencati.

Funzione importante offerta dal sistema, una volta inseriti tutti i dati relativi al corso programmato (data formazione, ora, luogo e partecipanti, è la possibilità di inviare un messaggio di posta elettronica ai dipendenti interessati. Questa modalità è stata ideata per sostituire il tradizionale sistema di comunicazione brevi manu da parte dell'ufficio personale previo intermediazione del referente aziendale.

Altra principale funzione sta nel tempestivo avviso da parte del sistema dei prossimi corsi in scadenza. All'avvio del programma appaiono nella schermata principale, detta *dashboard*, appaiono tre tipologie di avviso: il primo indica il corso in scadenza, il secondo quelli che sono sì in scadenza ma a cui è già stata inserita data della formazione e, infine, l'ultimo evidenzia i corsi che non sono stato organizzati ed anno superato la data entro la quale effettuare l'aggiornamento. La comunicazione scatta 120 giorni prima così da permettere all'azienda di procedere per tempo all'organizzazione della formazione.

Successivamente il sistema verrà implementato inserendo anche i moduli relativi ai corsi facoltativi promossi dall'azienda. In tal modo sarà possibile avere un quadro completo di tutta la formazione svolta all'interno dell'azienda e questa sarà visibile non solo al comparto Risorse Umane e al Responsabile per la Sicurezza aziendale, i quali sono principalmente coinvolti nella gestione della formazione ma anche ai capi reparto a chiunque sia abilitato all'accesso del sistema.

Nel medesimo sistema è stata creata una sezione che opera seguendo lo stesso schema dedicata alla gestione delle visite mediche. Questa gestione, come per la formazione, consente all'azienda di tenere traccia di tutte le visite eseguite e la loro scadenza in modo. Questa sezione, al contrario di quella precedente, prevede che i moduli corrispondano ai singoli dipendenti perché le visite mediche non sempre possono essere fatte il medesimo giorno ma anche se fosse il caso l'orario risulta sempre differente.

A mio parere il sistema scelto per la gestione delle scadenze e delle visite mediche risulta molto innovativo per il fatto che si è cercato di 'modernizzare' il tradizionale sistema di controllo delle scadenze e modalità di comunicazione cartaceo con i dipendenti

e gli enti coinvolti in questi temi. Il sistema favorisce una velocizzazione del processo e dimostra quanto sia importante la formazione volta sia alla sicurezza sia alla crescita professionale individuale e collettiva dei lavoratori.

Al termine degli *audit* previsti in azienda nel mese di novembre 2022 nell'organizzare le informazioni acquisite mi sono resa conto che queste verifiche fatte da parte di questi clienti hanno messo in evidenza, oltre alla differenza normativa tra i paesi, un collegamento fra i diversi comparti aziendali.

Gli *audit*, come presentato a inizio capitolo coinvolgono l'intera organizzazione aziendale ma la verifica da questi svolti consiste nell'analizzare i singoli comparti in base al tema stabilito, ad esempio se l'argomento riguarda l'entrata delle merci l'attenzione degli esaminatori è rivolta solamente all'area produttiva.

I singoli reparti che compongono l'azienda operano in modo autonomo le loro mansioni, distinte le une dalle altre, non hanno bisogno della continua interazione con gli altri uffici. Prendendo come esempio l'ufficio clienti, vendite e spedizione nella quale ho lavorato per alcuni mesi, posso dire che tutte le operazioni svolte nella loro quasi totalità non hanno richiesto l'intervento degli altri uffici, a meno che non ci fosse la necessità di qualche chiarimento o informazione riguardanti alcune cose. Tuttavia, da quello che ho potuto comprendere dagli *audit* la gestione, da parte del comparto Risorse Umane, della formazione in materia di sicurezza ma anche su processi produttivi si riflette sulla qualità della produzione e organizzazione amministrativa di un'azienda.

La formazione sulla sicurezza permette ai lavoratori di apprendere i concetti di rischio e danno, come valutarne la gravità e fornisce loro le conoscenze a livello normativo, gestionale, tecnico e relazionale sugli organi di vigilanza in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro. Infine, introducono i comportamenti da adottare in caso di emergenza volti alla tutela della sicurezza individuale e collettiva.

Il grado di rischio a cui un lavoratore può andare incontro nello svolgimento delle sue mansioni e varia a seconda dell'ambiente di lavoro. Nel caso degli impiegati il rischio è praticamente irrilevante dal momento che all'interno dell'ufficio le possibilità di



infortunio sono quasi inesistenti. Al contrario, per gli operai il rischio è molto più elevato, questo perché lo svolgimento delle loro mansioni consiste nell'utilizzo di grossi macchinari che necessitano della massima attenzione nel loro utilizzo. Esiste anche il rischio di cadute materiali dalle scaffalature, bruciature e ustioni dovute alle alte temperature necessarie per la fusione dell'ottone e dell'alluminio.

I clienti esteri vista l'organizzazione della formazione obbligatoria e quella promossa dall'azienda hanno potuto constatare che la Marchesi è in grado di fornire un elevato standard produttivo e professionale e di offrire prodotti e servizi di alta qualità. Tutto questo si traduce per l'azienda in un aumento della soddisfazione da parte dei clienti.

### **Osservazioni sugli audit.**

Per fare una considerazione personale sugli *audit*, ho notato che i clienti hanno prestato molta importanza alla documentazione scritta che certifica le capacità lavorative dei lavoratori e all'effettivo esame delle loro conoscenze. A riguardo penso che è sì importante possedere attestazioni che possano dimostrare l'avvenuta istruzione in un determinato ambito, ciò nonostante la verifica delle conoscenze apprese debbano essere valutate in modo pratico. In lavori che prevedono l'utilizzo di un macchinario è importante apprendere in modo teorico le sue funzioni ma per permettere l'avanzamento della produzione è fondamentale applicare in modo pratico quanto imparato. Ad esempio, un lavoratore può essere in possesso di un certificato attestante la formazione sull'uso del carrello elevatore e nel test di valutazione aver ottenuto un punteggio elevato ma se poi nel momento in cui gli viene chiesto di azionare il veicolo e questo non ne è in grado, il certificato ottenuto risulta avere nessuna validità. Per un operaio, se questo possiede il certificato per l'uso di una macchina ma non è in grado di azionare e far funzionare la macchina significa e quindi tale attestazione, ricevuta dopo una valutazione scritta delle conoscenze, non possiede alcun valore.

Questo tipo di valutazione interna, però, a livello organizzativo/produttivo aziendale non sarebbe favorevole nei confronti dell'Azienda, in quanto questo richiederebbe tempo

per la compilazione da parte del dipendente, altresì per valutazione da parte di colui che lo sottopone e questo si tradurrebbe in un rallentamento della produzione.

Precedentemente ho menzionato la differenza tra la normativa italiana e quella straniera sulla questione dei contenuti dei corsi formativi e la tenuta di certi documenti. L'azienda in base alle osservazioni avanzate dai clienti ha applicato cambiamenti e miglioramenti alle procedure già in essere così da adeguarle alle esigenze degli ospiti. Come risultato si è proceduto alla predisposizione di nuove istruzioni e moduli. Tuttavia, si voluto preparare un documento che riassume i punti principali della normativa italiana, in particolare dell'articolo 36 e 37 del decreto legislativo 81 del 2008, che verrà presentato in futuri *audit*.

## CONCLUSIONI

Attraverso questa tesi ho voluto presentare gli *audit* aziendali introducendoli attraverso la mia personale esperienza maturata durante la mia permanenza nel Gruppo Marchesi, nello specifico nella holding MARFIN S.P.A. presso la quale ho iniziato il percorso formativo lavorativo nell'ambito delle Risorse Umane e paghe.

La tesi può essere suddivisa in tre parti: iniziale della tesi (capitolo 1,2 ,3 e 4) è stata fatta una presentazione del Gruppo Marchesi del quale state affrontate tutte le fasi del suo sviluppo. In breve nel 1946 nasce la prima azienda FONDERIA ALESSIO MARCHESI sorta nello scantinato dell'abitazione familiare della famiglia ed essa si specializzava nella lavorazione di metalli non ferrosi, tra cui l'ottone, per la produzione di articoli per la casa. Nel 1966 alla principale attività produttiva dell'ottone viene affiancata la produzione di componentistica in alluminio pressofuso che nel corso degli anni andrà a prendere il sopravvento sulla lavorazione dell'ottone e caratterizzerà la produzione di tutte le sedi del Gruppo. Pochi anni dopo l'attività viene ufficialmente registrata come società con il nuovo nome FONDERIA MARCHESI SPA – TIONE. Con la crescita della società ha favorito l'espansione della Marchesi sia in territorio trentino con l'acquisto di una azienda artigiana sia in territorio internazionale con l'apertura di nuove società, nel 2004 apre la prima società estera in Cina, la MARCHESI METAL TECH e tra il 2015 e il 2018 viene aperta in Romania la MARCHESI EASTERN EUROPE e in Messico la MARCHESI MANUFACTURING MESSICO. Infine, a giugno 2018 per favorire una migliore gestione di tutte le filiali estere è stata costituita la holding del Gruppo Marchesi, la Marfin S.P.A. come già detto tutte le società appartenenti al Gruppo si occupano principalmente della produzione di componentistica in alluminio pressofuso, ad eccezione della sede italiana la quale prosegue la lavorazione dell'ottone per la produzione di maniglie ed accessori.

La seconda parte (capitoli 5 e 6) è dedicata all'esperienza di stage nella FONDERIA MARCHESE S.R.L. e la formazione lavorativa presso la MARFIN S.P.A.. Nelle due società ho vissuto due realtà aziendali diverse, nella prima nel comparto clienti, vendite e spedizioni ho affrontato mansioni in ambito economico e commerciale ed imparato la gestione degli ordini. Nella seconda società, nel comparto Risorse Umane ho affrontato la gestione del personale e l'elaborazione delle paghe e, nel corso della formazione ho avuto il primo approccio con gli *audit*, argomento principale dell'ultima parte di questa tesi.

La terza ed ultima parte (capitolo 6) tratta in modo approfondito gli audit.

Nel capitolo ho approfondito attraverso la mia personale esperienza questo argomento e riportando gli argomenti affrontati, le osservazioni poste dai clienti e gli approcci dell'azienda per adeguarsi a tali considerazioni. Si è evidenziata la differenza normativa e l'importanza di rispettare la stessa nel momento in cui si vuole soddisfare il cliente.

Altro punto indicato è il collegamento che l'*audit* ha messo in risalto durante la verifica della formazione dei lavoratori.

Nel riportare in questo elaborato il percorso presso il Gruppo Marchesi è stato molto importante a livello personale perché nel rivedere gli incarichi svolti nel corso del tirocinio e successivamente durante la formazione lavorativa, mi ha permesso ricostruire la mia crescita professionale. Il primo giorno di stage sono entrata in ufficio, a parte alcune nozioni di economia apprese in un corso universitario di economia aziendale, non sapevo come funzionasse l'ambito commerciale e di quali mansioni mi sarei dovuta occupare. Grazie al supporto delle colleghe ho imparato in fretta e mi sono adeguato subito ai ritmi di questa realtà aziendale e al termine del tirocinio mi sono resa conto che le mie conoscenze rispetto all'inizio si sono estese in diversi settori.

Nel comparto delle Risorse Umane e paghe l'approccio è stato diverso. Qui non ero più una stagista ma un'impiegata che doveva imparare un nuovo lavoro. La fase iniziale è risultata abbastanza semplice in quanto i lavori a me assegnati erano pochi e semplici ma con l'incremento delle mansioni il livello di difficoltà è aumentato. Gli ostacoli

affrontati non erano tanto relativi al tipo di lavori che dovevo svolgere ma nel metodo di lavoro. Non avendo avuto precedenti esperienze lavorative, creare e/o adottare una metodologia di lavoro risulta molto difficile. In questo ambito è importante essere organizzati ma la volontà di svolgere velocemente i miei incarichi mi ha ostacolato nel mettere in atto la gestione del lavoro che mi è stata insegnata.

Una competenza invece acquisita in questo nuovo lavoro è stato il metodo di relazione con diverse persone che prima trovavo difficile attraverso l'interazione diretta con i dipendenti e indiretta attraverso colloqui telefonici.

## **RINGRAZIAMENTI**

Vorrei dedicare questo spazio del mio elaborato a tutto il personale della FONDERIA MARCHESI S.R.L. e della MARFIN S.P.A. che ho avuto l'occasione di conoscere e di lavorare assieme.

Prima tra tutti la mia Responsabile Gloria che con dedizione e passione per il suo lavoro, immensa pazienza e, sempre pronta ad aiutarmi e darmi consigli, mi ha seguito e accompagnato per tutto il periodo di formazione lavorativa.

Un ringraziamento va anche alle colleghe Cristiana e Carla dell'ufficio commerciale che mi hanno accolta e supportato nel corso del tirocinio e sono sempre state disponibili in qualsiasi momento da quando sono arrivata.

Infine, Eleonora per avermi fornito documenti utili alla stesura di questo elaborato, e un grazie anche a tutti gli impiegati dell'Azienda.



## BIBLIOGRAFIA:

- Angeli Franco, *L'audit per i sistemi di gestione qualità ed ambientale secondo la nuova norma UNI EN ISO 19011: 03 ER*, FrancoAngeli, 2003, pp. 14-15
- Atto Costitutivo della Società di fatto
- Atto Costitutivo della Società per Azioni “Fonderia Marchesi S.p.A
- *CCNL (contratto collettivo nazionale di lavoro) metalmeccanici*
- Cermignani, M., A Fasano, N , *Imprese e società immobiliari* , 2011, Maggioli Editore
- D.lgs. 9 aprile 2008 n. 81 - Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro
- Libro Matricola Aziendale originale
- Quotidiano economico-politico-finanziario Il Sole 24 ore



## SITOGRAFIA:

- [www.strategiaebusiness.com/audit-aziendale/](http://www.strategiaebusiness.com/audit-aziendale/).
- [www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/servizi-online/intrastat](http://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/servizi-online/intrastat)
- [www.fiscomania.com/bilancio-consolidato](http://www.fiscomania.com/bilancio-consolidato)
- [www.iso.org/about-us.html](http://www.iso.org/about-us.html)
- [www.sistemieconsulenze.it/servizi-di-audit-aziendale/](http://www.sistemieconsulenze.it/servizi-di-audit-aziendale/).
- [www.sqs.it](http://www.sqs.it)
- [www.un.org/ecosoc/en/home](http://www.un.org/ecosoc/en/home))