



PRODUZIONE E PROCESSI · ESTRATTO

Produttività in manifattura

Un primo percorso per leggere il lavoro e l'uso delle risorse
nella tua impresa

RISPONDE A

Da quale lavoro conviene cominciare?

Come si leggono le ore di una commessa o di un lotto?

Come capisco se il miglioramento resta all'impresa?

Criteri per un primo confronto, due esempi ipotetici della guida e una scheda da compilare su un lavoro concreto.

VERSIONE DEL

28 settembre 2026

SEZIONI

Apertura, §§ 1-4, 7-8

PERIMETRO

Micro e piccole
imprese

SERIE

Guide operative · 05

METODO DELLA GUIDA

- 1** Da quale ordine conviene cominciare?
- 2** Dove cercare la perdita di produttività?
- 3** Come raccogliere dati che servono a decidere?
- 4** Quali decisioni cambiano il lavoro in reparto?
- 5** Perché una commessa richiede più ore del previsto?
- 6** Il cambio più breve migliora davvero il risultato?
- 7** Come provare una modifica e valutarne l'esito?
- 8** Quale beneficio resta all'impresa?
- 9** Come chiudere la riunione con una decisione?
- 10** Quali misure usare e come calcolarle?

MODULI DA COMPILARE

- R** Registro degli eventi
- C** Una commessa
- S** Due lotti confrontabili
- K** Carico e capacità
- D** La prova e la decisione

APPENDICE A · MONITORAGGIO DIGITALE E IA

- A1** Che cosa significano 4.0, 5.0 e IA
- A2** Dalle registrazioni ai sistemi aziendali
- A3** Che cosa automatizzare nei cinque moduli
- A4** Due percorsi per cominciare
- A5** Dove l'IA può aggiungere una funzione utile
- A6** Che cosa mostrano i casi documentati
- A7** La prova digitale e il confronto economico
- A8** Scheda da compilare con il fornitore

APPARATO

Fonti

Che cosa guardare oltre alla quantità

Un primo percorso per leggere il lavoro e l'uso delle risorse nella tua impresa.

La produttività mette in relazione ciò che produci e le risorse che impieghi. Per capire come sta lavorando la tua impresa, considera i pezzi che rispettano i requisiti, le ore necessarie e le condizioni in cui avviene la produzione. Macchine, materiali e organizzazione incidono sul risultato insieme al lavoro delle persone.

Una produzione più alta può richiedere più correzioni o lasciare altri ordini in coda. Per questo il confronto deve comprendere qualità e consegne. Controlli, manutenzione e preparazioni possono essere necessari: ridurne il tempo senza valutarne la funzione può peggiorare il risultato.

Da dove cominciare

Scegli una commessa o un lotto con un problema riconoscibile: ore oltre il previsto, pezzi da riprendere, materiali mancanti o una consegna a rischio. Confrontati con chi prepara, esegue e controlla quel lavoro. Registra il fatto e tieni distinta la spiegazione, che va verificata.

Nelle pagine seguenti trovi i criteri per un primo confronto e una scheda da usare su un lavoro concreto. L'obiettivo iniziale è arrivare a un problema documentato e scegliere che cosa verificare.

AMBITO

Micro e piccole imprese che realizzano pezzi, componenti e prodotti assemblati, su commessa o per lotti. Produzioni continue e misure in chilogrammi, litri o metri richiedono adattamenti non sviluppati in questo estratto.

Leggere commesse e lotti

Se lavori su commessa

Tieni distinte le ore stimate all'inizio, quelle previste per le modifiche richieste e le ore effettivamente impiegate. Leggi il confronto per fase. Le ore oltre il preventivo possono dipendere da una variante, da un rifacimento o da una stima iniziale troppo bassa: il solo totale non distingue queste cause.

Le ore dedicate alle correzioni sono già comprese nelle ore effettive. Evidenziale senza aggiungerle una seconda volta. Se una parte dello scostamento non ha una spiegazione documentata, lasciala da indagare.

Se produci per lotti ripetuti

Confronta lo stesso prodotto, o lavorazioni equivalenti, con requisiti di qualità invariati. Conta i pezzi conformi finali una sola volta e considera tutte le ore delle persone comprese nel lavoro osservato, incluse preparazione, controllo e correzioni. Il lavoro spostato a un'altra fase resta nel confronto.

Produttività del lavoro = pezzi conformi ÷ ore delle persone

ESEMPIO IPOTETICO	LOTTO INIZIALE	LOTTO DOPO LA PROVA
Pezzi conformi	500	500
Ore delle persone	100	90
Pezzi conformi per ora	$500 \div 100 = 5$	$500 \div 90 = 5,56$

Esempio ripreso dalla guida. Il rapporto finale è arrotondato a due decimali. Il confronto vale se lavoro incluso e requisiti di qualità restano gli stessi; non è un risultato promesso.

Tre misure da tenere separate

Tempo trascorso: l'intervallo fra due eventi, anche quando nessuno lavora sull'ordine. **Ore delle persone:** l'impegno effettivo complessivo. Se due persone lavorano per un'ora, registri due ore. **Ore macchina:** il tempo di occupazione della risorsa.

Ore delle persone e ore macchina possono sovrapporsi e non si sommano in un unico totale. Un dato mancante resta vuoto; scrivi 0 soltanto quando hai verificato che l'attività è assente. Prima di calcolare un rapporto, controlla che le ore siano complete e maggiori di zero.

| SCEGLIERE DOVE INTERVENIRE

METODO DELLA GUIDA |

Scegliere dove intervenire

Carichi e consegne

Confronta il lavoro assegnato a una risorsa con le ore realmente utilizzabili nello stesso periodo. Considera preparazioni, fermate previste e disponibilità delle persone abilitate. Controlla poi la sequenza degli ordini: un totale settimanale compatibile con la capacità non garantisce tutte le scadenze.

Esempio ipotetico della guida: una postazione ha 40 ore, di cui 4 già impegnate in fermate programmate. Restano 36 ore utilizzabili. Tre ordini richiedono 18, 12 e 14 ore, preparazioni comprese: il carico è 44 ore. Il saldo è $36 - 44 = -8$ ore. Occorre decidere quale lavoro spostare, quale capacità aggiungere o quale termine rivedere.

Il beneficio economico va verificato

Meno scarti possono ridurre il materiale sprecato. Le ore recuperate possono servire ad altri ordini o ridurre gli straordinari. Se personale e costi restano invariati, però, quelle ore non sono automaticamente denaro risparmiato. Registra come vengono utilizzate e quali costi sono effettivamente evitati.

Se manca lavoro, produrre per magazzino non dimostra un beneficio economico. Se il margine resta debole, verifica anche prezzi, acquisti e composizione delle commesse: la produttività non spiega da sola il risultato dell'impresa.

Digitale e intelligenza artificiale

Sensori e software possono raccogliere stati macchina, orari e avanzamenti. L'intelligenza artificiale può aiutare a segnalare anomalie o a leggere documenti. Prima di scegliere una soluzione, chiarisci quale decisione deve cambiare e chi userà l'informazione.

Prova il sistema su una risorsa e su lavori identificabili. Controlla dati mancanti, falsi avvisi ed errori sfuggiti, insieme ai costi di installazione, assistenza e verifica interna. Un avviso è utile se qualcuno può valutarlo e agire. La guida completa contiene una scheda per impostare la prova con il fornitore.

Una modifica e un controllo degli effetti

Scegli un intervento circoscritto, indica chi lo segue e quando lo rivedrai. Definisci prima una misura principale e che cosa non deve peggiorare, come qualità, sicurezza o consegne. Al termine decidi se mantenere, modificare o abbandonare la prova, spiegandone il motivo.

Nella guida completa

Trovi dieci sezioni, esempi svolti e i moduli per registrare gli eventi (R), analizzare le commesse (C), confrontare i lotti (S), verificare la capacità (K) e motivare la decisione (D). L'appendice approfondisce monitoraggio digitale e IA, con una scheda da compilare con il fornitore.

Scheda per iniziare su un lavoro

Compila questa scheda con chi segue la lavorazione. È una sintesi di avvio ricavata dal metodo della guida; non sostituisce i cinque moduli completi.

Ordine o lotto e fase: _____

Problema osservato: _____

Chi raccoglie i dati: _____ **Periodo:** _____

Annota un evento per riga. Descrivi il fatto e la sua fonte; indica se il dato è osservato mentre accade o ricostruito in seguito. Non attribuire una causa senza verificarla.

EVENTO E DATA	EFFETTO SUL LAVORO	FONTI E TIPO DI DATO

Spiegazione da verificare: _____

Dato o documento da controllare: _____

Prima azione proposta: _____

Chi la segue: _____ **Data di rilettura:** _____

Misura da osservare e unità: _____

Qualità, sicurezza e consegne da controllare: _____

Alla rilettura controlla che cosa è documentato e che cosa resta incerto. Un rischio per le persone o per la conformità del prodotto richiede gestione immediata: non aspetta la prova.

Richiedi la guida completa

La guida completa è disponibile per le imprese associate a Confartigianato Imprese Varese e per chi ne fa richiesta tramite il sito.

Per riceverla via e-mail, compila il modulo nella pagina dedicata alla Guida 05 su www.impreseterritorio.org.

© 2026 Confartigianato Imprese Varese. Estratto pubblico della Guida 05, versione del 28 settembre 2026.

Fonte: selezione e adattamento dalla Guida operativa 05 «Produttività in manifattura», versione del 28 settembre 2026.

Riferimenti principali: apertura, §§ 1-4, 7-8, moduli e appendice A. Gli esempi sono ipotetici. Estratto gratuito a cura di Confartigianato Imprese Varese.

Confartigianato Imprese Varese - Viale Milano 5, 21100 Varese - T. 0332 256111 - www.impreseterritorio.org