LA GOVERNANCE

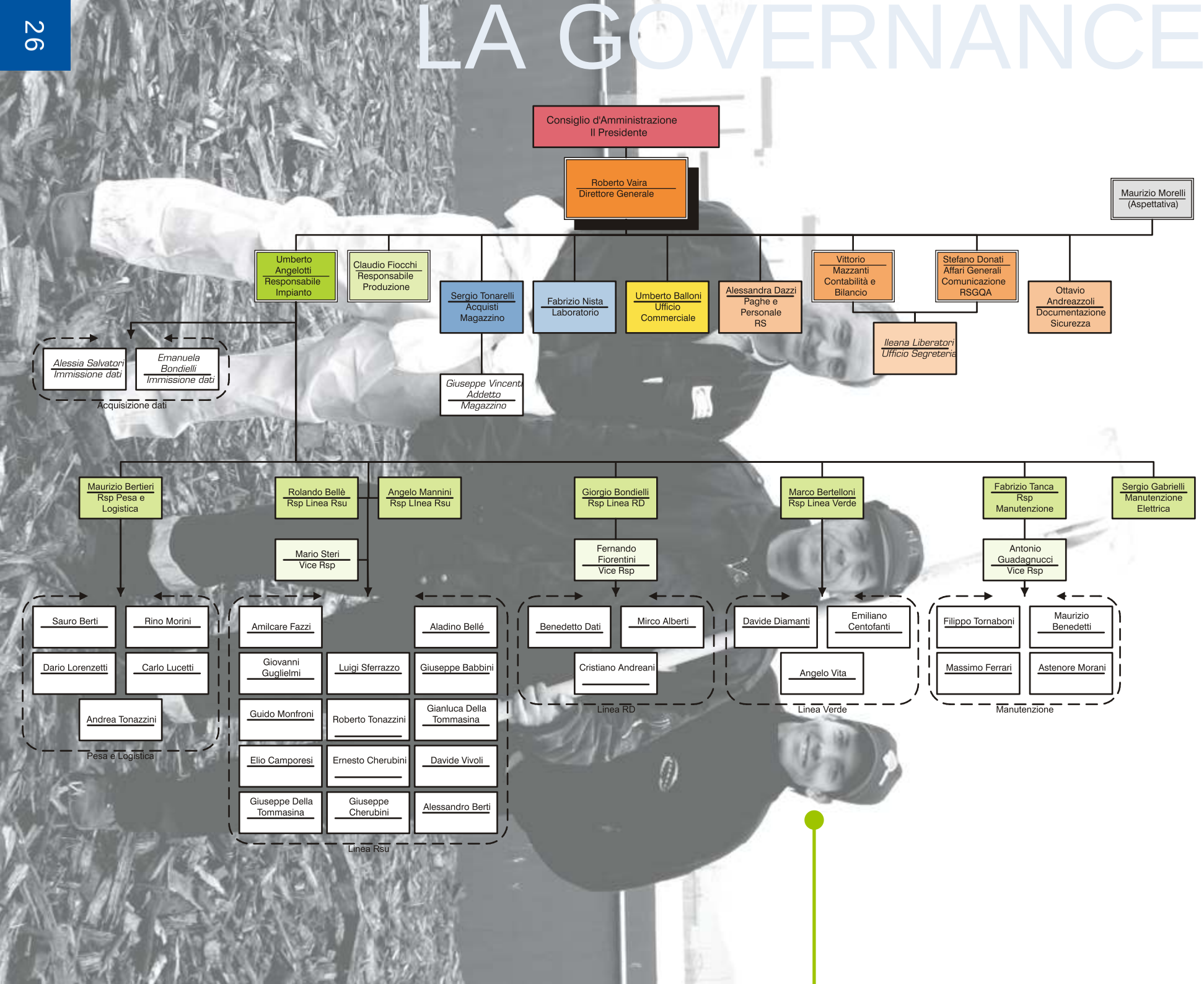
Capitolo 2

La governance interna

La struttura organizzativa
La composizione dei dipendenti per categoria
L'attività di formazione e aggiornamento
Le politiche economiche e la valutazione del personale
La comunicazione interna
La sicurezza e la salute dei lavoratori

CERME

LA GOVERNANCE



Capitolo 2
LA GOVERNANCE INTERNA

La struttura organizzativa

La squadra di lavoro del Cermec si articola in una struttura organizzativa verticale con al vertice il Presidente e il Direttore Generale da cui dipendono tutti i responsabili delle diverse funzioni, dalla produzione alla gestione e supervisione degli impianti e del personale ad essi dedicato, dalla contabilità e bilancio, agli affari generali, comunicazione e responsabilità e assicurazione dei sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente, dagli acquisti di magazzino ai dei laboratori, dagli uffici commerciali, alle paghe e personale nonché alla sicurezza. Dipendono dal responsabile dell'impianto i dipendenti dedicati alla pesa e logistica, al controllo della linea dei rifiuti solidi urbani, alla linea della raccolta differenziata, alla linea di produzione verde ed infine alla manutenzione generale e del sistema elettrico.

La collocazione geografica del personale dipendente è suddivisa in due aree: la prima situata nel centro della città di Massa, dove sono ubicati gli uffici amministrativi che accolgono un totale di 8 dipendenti, la seconda, situata a pochi chilometri di distanza, e precisamente nel complesso industriale periferico della stessa città, dove si svolgono tutte le attività di carico e scarico, gestione e trattamento dei rifiuti, che coinvolgono 46 dipendenti.

Il Cermec è dotato di un mansionario, previsto dalla norma sui sistemi di gestione della qualità, atto a dare vita alle singole figure professionali enucleate nell'organigramma. Dal mansionario infatti, si evincono compiti e responsabilità di ogni dipendente in base al ruolo e alla posizione occupata. Per l'attività svolta e per i valori sociali incorporati, meritano una menzione specifica due nuove funzioni ovvero quella del responsabile della comunicazione e della documentazione e sicurezza.

In particolare al Responsabile della Comunicazione spetta il compito di curare le attività di informazione, comunicazione e le relazioni esterne, di elaborare il piano di comunicazione, di seguire la progettazione e la realizzazione del sito web, di sviluppare compagne di sensibilizzazione e di educazione dei cittadini, con particolare riguardo al mondo scolastico, di redigere la rassegna stampa quotidiana destinata sia ai dipendenti sia alle strutture informative esterne, di ideare gli strumenti di didattica ambientale e, infine, di comunicare alla dirigenza, con apposito resoconto, le varie attività svolte. Per lo

svolgimento di questi compiti, il responsabile della comunicazione occupa una posizione di staff rispetto al vertice.

Il Responsabile della Documentazione e Sicurezza provvede ad una corretta archiviazione dei dati documentati in ingresso e in uscita dall'azienda nonché relativi alle comunicazioni interne, cura e mantiene il sistema di archiviazione dati, elettronico e cartaceo ed è responsabile della sicurezza ai sensi dell'art. 13 della Legge 196/2003. Resta inteso che un sistema documentale gestito correttamente consente di potenziare l'efficacia e l'efficienza gestionale.

Il personale è essenziale
per qualunque organizzazione

«Prendeteci le nostre fabbriche
il nostro sistema commerciale,
le nostre vie di comunicazione,
prendeteci il nostro denaro
e tutte le altre risorse materiali
e finanziarie,
ma lasciatemi la mia organizzazione,
e in quattro anni mi risolleverò»

(Andrew Carnegie,
Dirigente di una multinazionale americana)

La composizione dei dipendenti per categoria

Il Cermec riconosce alle risorse umane un ruolo centrale per raggiungere e migliorare costantemente gli obiettivi sociali. Esse rappresentano infatti una risorsa intangibile protesa alla creazione del valore e pertanto una delle priorità del Cermec si sostanzia nella valorizzazione dei dipendenti, attraverso percorsi di accrescimento professionale e di coinvolgimento degli stessi nella mission e nella condivisione dei valori.

La struttura organizzativa del Cermec è composta da 54 unità (di cui una unità in aspettativa), in servizio al 31 dicembre 2005, con un incremento di un neoassunto rispetto al 2004.

Personale dipendente al 31 dicembre 2005	
Dirigenti	1
Impiegati	13
Operai	40
Totale	**54**

Suddivisione del personale del Cermec per categorie in servizio al 31/12/ 2005				
Operai - Categorie	4	5	6	7
Totale (numero)	24	9	7	/

Suddivisione del personale del Cermec per categorie in servizio al 31/12/ 2005				
Impiegati - Categorie	4	5	6	7
Totale (numero)	---	---	3	6
Impiegate - Categorie				
Totale (numero)	1	2	1	---

L'inquadramento contrattuale degli impiegati è accentrato nelle categorie più elevate (6 e 7) ed è auspicabile che in futuro si verifichi una progressione analoga per tutte le categorie di addetti. Nell'organico Cermec si inserisce, inoltre, un dipendente con il ruolo di giornalista.

Suddivisione del personale per sesso e fasce d'età	
Sesso	
Maschi	50
Femmine	4
Età	
18-30 anni	1
31-40 anni	14
41-50 anni	28
51-60 anni	10
Oltre 60 anni	1

Composizione del personale per sesso e titolo di studio				
	Scuola dell'obbligo	Media superiore	Laurea	Totale
Maschi	31	18	1	50
Femmine		4		4
Totale	31	22	1	54

Composizione del personale per sesso e fasce d'età						
Fasce d'età Sesso	18-30	31-40	41-50	51-60	Oltre 60	Totale
Maschi	1	11	27	10	1	50
Femmine		3	1			4
Totale	1	14	28	10	1	54

Dall'analisi delle tabelle si evince una netta predominanza dei maschi sulle femmine, con un peso del 92% sul totale dell'organico; la componente femminile, seppur presente in numero inferiore, con il restante 8%, è inquadrata totalmente nel ruolo impiegatizio e presenta un livello di scolarizzazione più elevato ovvero il diploma di scuola media superiore.

La fascia d'età più numerosa è quella tra i 41 e 50 anni seguita da quella tra 31 e 40: ciò sta ad indicare l'investimento in una compagine lavorativa molto giovane.

Composizione del personale per fasce d'età e percorso di carriera

Categorie	4		5		6		7		Dirigenti		TOTALE	
Fasce d'età	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
18-30 anni			1								1	
31-40 anni	7		2	2	2	1					11	3
41-50 anni	11	1	4		6		5		1		27	1
51-60 anni	6		1		3						10	-
Oltre 60			1								1	
Totale	24	1	9	2	11	1	5		1		50	4

Composizione del personale per titolo di studio e percorso di carriera

Titolo di studio	Scuola dell'obbligo		Media superiore		Laurea		Totale	
Categorie	U	D	U	D	U	D	U	D
4	18		6	1			24	1
5	4		4	2			8	2
6	8		2	1			10	1
7			4		1		5	
Dirigenti			1				1	
Totale	31		17	4	1		48	4

Infine, si ricorda che la compagine lavorativa è integralmente di provenienza della provincia di Massa-Carrara: questo elemento è espressione dell'importanza del Cermec per lo sviluppo professionale delle risorse del territorio, anche in relazione alle elevate opportunità di crescita futura della società.

L'attività di formazione ed aggiornamento

Il Cermec è consapevole del fatto che la formazione e l'addestramento rappresentano requisiti imprescindibili per il miglioramento della risorse umane e la conseguente crescita aziendale. A tal fine è stato predisposto un piano di gestione della formazione ed elaborata una procedura ad hoc volta a descrivere le modalità e le responsabilità per la formazione del personale in base alle esigenze rilevate in relazione ai servizi che l'azienda fornisce e sulla base della normativa di riferimento.

Si riportano alcune definizione importanti, da utilizzare come chiavi di lettura del presente paragrafo.

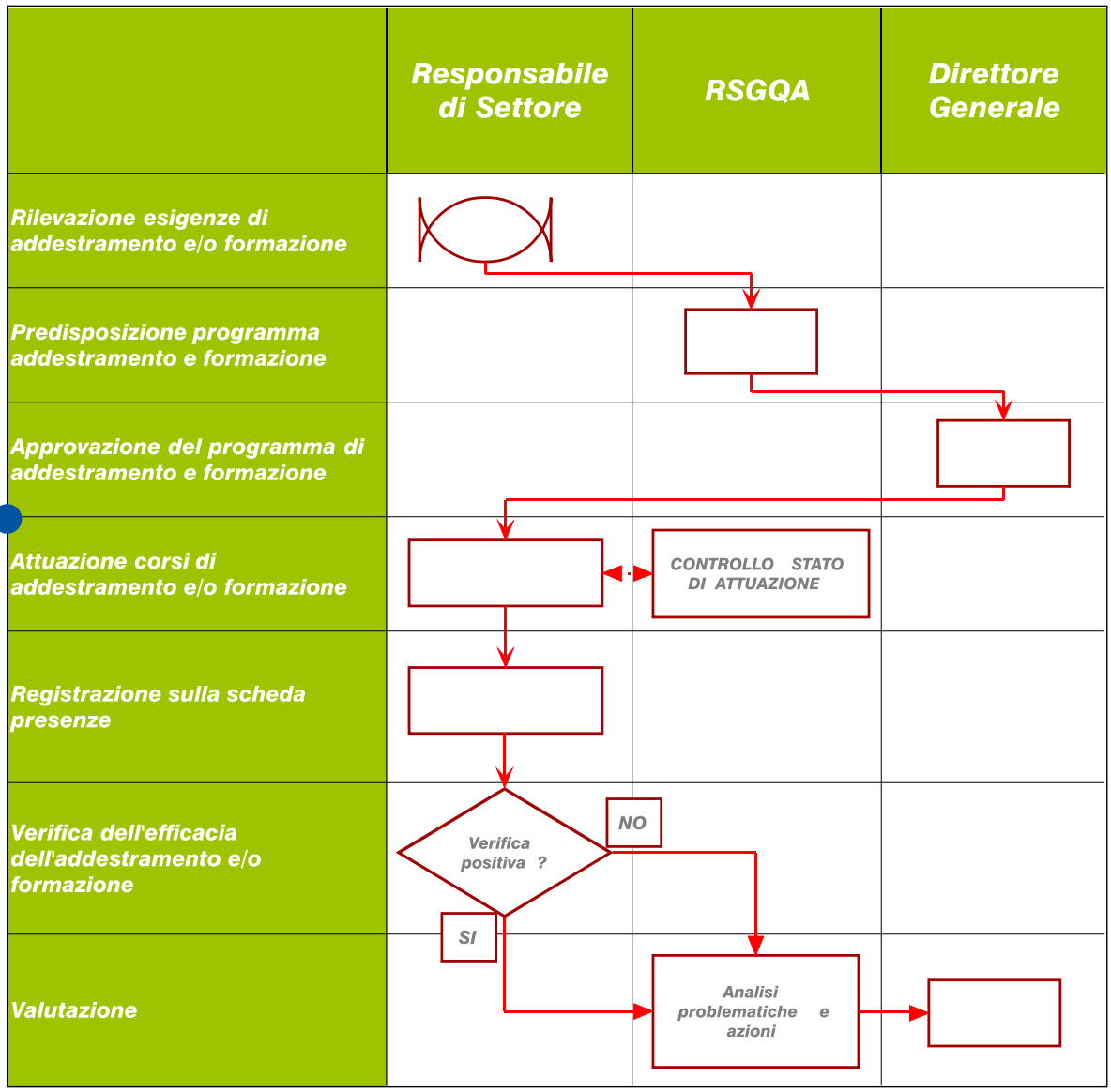
Con il termine formazione si intende richiamare “le modalità di preparazione del personale attraverso corsi o iniziative diverse atte a fornire conoscenze e competenze utili al miglioramento degli atteggiamenti e dei comportamenti professionali”.

Per sensibilizzazione si intende la “modalità di informazione e istruzione del personale, tramite apposite riunioni, incontri o seminari, in cui vengono presentati e illustrati argomenti atti a far conoscere nuove tematiche o ad introdurre cambiamenti culturali all'interno dell'azienda”.

L'istruzione è “l'informazione documentata intesa a fornire, in forma concisa, disposizioni sulle modalità di esecuzione di singole attività”.

Il processo di addestramento attiene infine alle “modalità di formazione e preparazione del personale tramite corsi, iniziative, affiancamento, atte a fornire conoscenze teoriche ed abilità pratiche”.

Il processo di gestione dell'addestramento e della formazione, che si è sviluppato notevolmente in seguito all'introduzione del sistema di gestione integrato qualità e ambiente, può essere così schematizzato:



Lo schema evidenzia come i responsabili di settore siano deputati a definire le esigenze e a presentare le correlate proposte formative (tramite la Scheda Fabbisogni Formativi) al Responsabile del sistema di gestione della qualità e ambiente, il quale provvede alla loro organizzazione in un piano annuale, sottoposto all'approvazione del Direttore Generale assieme alla spesa relativa; una volta effettuato il corso e registrate le relative presenze o

assenze del personale, si provvede alla verifica della validità ed efficacia del corso stesso e, conseguentemente ad apportare eventuali modifiche nel caso siano stati rilevati problemi ovvero ad introdurre azioni migliorative se il corso predisposto abbia dato esiti positivi.

Per quanto concerne il personale neo-assunto, questo viene affiancato a personale qualificato e specializzato che ne cura l'inserimento e provvede a fornire le nozioni tecniche ed i criteri operativi atti al conseguimento della necessaria autonomia; naturalmente tutta l'attività di addestramento deve essere documentata.

Qualora invece si verifichi un trasferimento di personale a diverse mansioni all'interno della stessa area o ad altre aree, il Responsabile di settore di destinazione lo affianca in addestramento a personale esperto che ne cura l'inserimento e provvede a fornire le nozioni tecniche e i criteri operativi atti al conseguimento della nuova mansione.

Per quanto riguarda infine l'aggiornamento del personale, si sono tenuti (e proseguiranno anche in futuro), corsi inerenti a vari temi, dalle tecnologie informatiche, alla comunicazione di front-office, al Sistema di Gestione Qualità-Ambiente, svolti da docenti sia interni sia esterni all'azienda.

Frequentando corsi sulla “gestione, organizzazione e sistemi di qualità”, o corsi specifici su nuovi sistemi gestionali, o seguendo un addestramento relativo all'uso di particolari macchine o attrezzature, il personale può conseguire certificazioni, riconoscimenti o attestati.

In particolare si ricorda che il Cermec nel 2004 ha intrapreso il percorso per ottenere la certificazione integrata sui sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente, rilasciata l'anno seguente, nel 2005. Il primo passo che si è reso necessario riguarda la sensibilizzazione del personale sui suddetti temi. In particolare nel 2005 sono stati attivati e conclusi con esito positivo corsi sulla norma ISO 14001 per approfondire i temi dell'identificazione degli impatti ambientali in ordine alla legislazione vigente, volto a qualificare il personale direttamente coinvolto nel percorso di certificazione, con funzioni e responsabilità specifiche, in ordine agli aspetti connessi alla norma ISO 14001 e alla individuazione e applicazione delle procedure del sistema di gestione qualità e ambiente.

La qualificazione del personale è stata approfondita con un corso specifico dedicato alla

valutazione dei sistemi di gestione secondo il dettato della norma ISO 19011 del 2002 che esplicita le procedure per effettuare le verifiche ispettive interne previste dal sistema di gestione integrato.

Altri corsi importanti attivati nel 2005 riguardano gli acquisti verdi, particolarmente importanti per le aziende pubbliche e per i fornitori delle stesse. Il corso realizzato e finanziato dalla Provincia di Massa-Carrara ha permesso ai dipendenti di sviluppare conoscenze sugli accordi di Green Public Procurement, di suggerire modifiche e innovazioni nelle procedure acquisti adottate dal Cermec.

Sono in stato di approvazione una serie di nuovi corsi che verranno realizzati nel 2006 che riguardano in particolare la qualificazione dei responsabili e degli addetti alle linee del compost di qualità, la formazione dei dipendenti come auditor interni qualificati, secondo quanto indicato dalla norma ISO 9001, lo sviluppo di competenze per gli operatori dell'ufficio Pesa rispetto alle relazioni con il pubblico, miglioramento delle conoscenze sul sistema di gestione integrato qualità e ambiente ed infine sulla certificazione etica SA 8000.

Le politiche economiche e la valutazione del personale

La valutazione del personale del Cermec è prevista dalla procedura di gestione delle competenze e avviene con cadenza periodica allo scopo di fornire un quadro preciso e completo sulle singole posizioni occupate dai dipendenti.

I parametri presi in esame ai suddetti fini e applicati ed elaborati dal Direttore Generale in collaborazione con i Responsabili di settore, riguardano 4 fattori principali:

1. le competenze previste e necessarie per svolgere una determinata mansione;
2. il livello di raggiungimento degli obiettivi personali definiti nell'anno o negli anni precedenti;
3. gli obiettivi che verranno inseriti nel budget futuro;
4. il profilo di carriera del valutato.

Ne consegue che il risultato deriva da un processo composito di analisi dei fattori elencati per arrivare alla compilazione di una matrice che mette in relazione le conoscenze richieste, le capacità richieste e i comportamenti attesi con i livelli di competenza: generalmente questi ultimi si suddividono in livello 1 (basso), 2 (medio) e 3 (alto).

La valutazione del personale ha preso avvio nell'anno 2005 e sulla base delle risultanze ottenute si potrà prevedere di legare gli obiettivi aziendali a quelli individuali nonché ai premi di produzione singoli o d'area.

Ad oggi sono previsti due canali di incentivazione del personale ancorati a parametri differenti come di seguito esplicitato:

1. un primo canale prevede l'assegnazione di un premio produzione in euro legato alla presenza;
2. un secondo canale prevede l'attribuzione di un premio di fine anno correlato all'entità dei risultati raggiunti che si trasforma in premi individuali assegnati tenuto conto della valutazione effettuata con i criteri menzionati nei quattro punti precedenti.

Resta inteso che il piano di valutazione è molto importante anche in relazione all'individuazione dei percorsi di sviluppo delle risorse umane e dell'iter di formazione più idonei alla crescita continua delle performance dei singoli dipendenti e alla creazione di un clima aziendale incentivante.

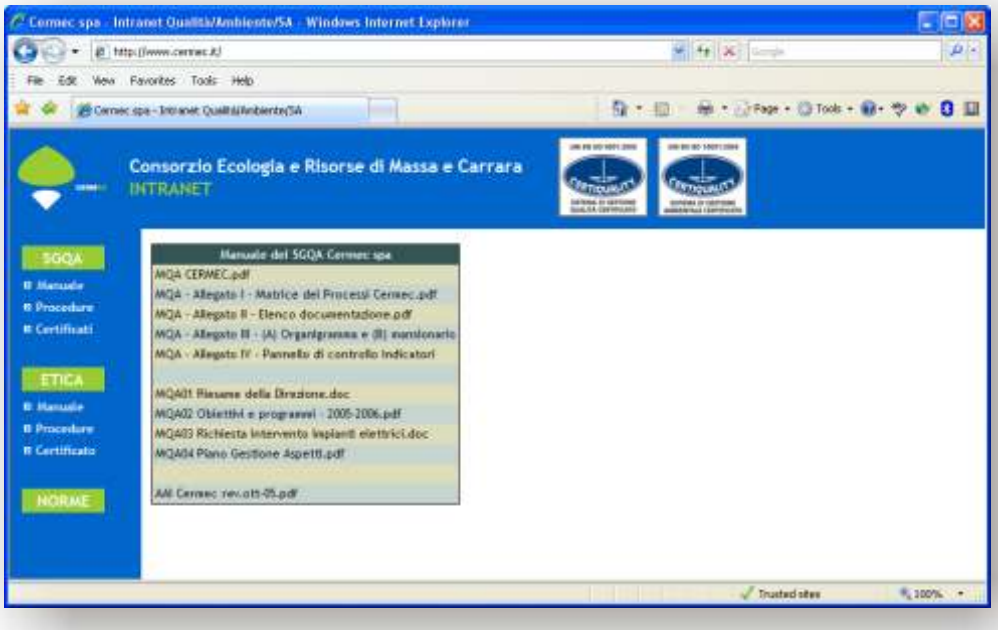
La comunicazione interna

La comunicazione interna ha, da un lato, lo scopo di diffondere le informazioni e, dall'altro, di formare e sensibilizzare il personale a tematiche innovative come la qualità e l'ambiente.

Il Cermec ha sviluppato alcuni canali preferenziali di trasferimento delle informazioni tra i quali ricordiamo:

- La comunicazione interna. La diffusione dei dati e delle informazioni nonché l'effettuazione di richieste di intervento, collaborazione, partecipazione ad incontri, tra due o più unità organizzative è svolta tramite Circolari e Ordini di Servizio. Le comunicazioni interne sono protocollate e vengono consegnate a mano o tramite fax. Nei casi in cui sia possibile utilizzare la posta elettronica interna, il mittente invia una e-mail con allegata la comunicazione interna e gli eventuali file ai quali la lettera fa riferimento. Tutte le e-mail usate in sostituzione di lettera cartacea sono inviate con ricevuta di ritorno obbligatoria.

- La bacheca. Sono affisse nelle bacheche aziendali le informazioni che è utile rendere consultabili in modo permanente ancorché comunicate al personale in modo diretto (verbale o scritto). L'uso delle bacheche è aperto a tutto il personale per comunicazioni di natura sindacale e per diffondere informazioni e/o richieste personali rivolte ai colleghi. Chiunque utilizzi le bacheche è tenuto a rimuovere l'informazione una volta esaurita la sua utilità.



- La rete intranet aziendale. Vengono messi a disposizione sulla rete intranet aziendale dati e documenti di interesse interfunzionale (documenti di sistema, organigramma, dati economici eccetera). Ciascun ente è responsabile della validazione e dell'aggiornamento dei dati inseriti. L'uso di password garantisce l'accesso ai dati in sola modalità di lettura, tranne che per l'ente responsabile del dato stesso.
- Le riunioni interne. La diffusione degli impegni e degli obiettivi aziendali dalla Direzione ai dipendenti può essere svolta per mezzo di riunioni interne. L'oggetto delle comunicazioni effettuate e le decisioni prese durante la riunione vengono verbalizzati a cura della funzione che ha indetto la riunione.

La diffusione dei ruoli e delle responsabilità avviene a cura del Responsabile Affari Generali tramite l'affissione degli organigrammi nelle bacheche aziendali, mentre variazioni dell'organigramma e/o dei profili aziendali vengono comunicati a mezzo lettera.

La Politica per la Qualità e l'Ambiente e gli obiettivi ad essa collegati, vengono invece diffusi a tutto il personale a cura del Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità ed Ambiente, il quale si attiva affinché i documenti siano oggetto di discussione all'interno dei corsi di formazione ed affissi nelle apposite bacheche.

Tramite le riunioni interne, il personale può giungere a conoscenza delle prestazioni erogate dal servizio nel quale opera, in termini di risultati ottenuti. In particolare sono oggetto di comunicazione i risultati degli audit e le prestazioni dell'azienda in termini di efficacia ed efficienza.

Infine, i dipendenti comunicano rilievi, osservazioni e proposte relative al sistema integrato durante le riunioni interne o tramite lettere indirizzate al responsabile.

La sicurezza e la salute dei lavoratori

Per quanto concerne la salute e sicurezza dei lavoratori il Cermec applica in modo avanzato il D.Lgs. n. 626 del 1994 e successive modifiche e sta percorrendo la strada verso la certificazione OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series); l'azienda è inoltre certificata SA 8000 (Social Accountability).

Sulla base di queste norme, la direzione del Cermec provvede a coordinare le attività volte alla determinazione dei potenziali rischi per i propri collaboratori, sia interni sia esterni, e alla loro correzione ed eliminazione grazie anche all'adozione dei dispositivi di sicurezza individuali (al momento dell'assunzione di un lavoratore viene eseguita una sessione di formazione sui contenuti dell'analisi dei rischi e sulle misure preventive in atto).

Secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 626/94, Cermec ha provveduto a nominare il medico competente, dottor Dante Cesaretti; ha inoltre confermato il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione nella persona dell'ingegner Andrea Cerchiai, esterno all'azienda, e i lavoratori hanno provveduto ad eleggere il rappresentante per la sicurezza, Maurizio Benedetti.

È inoltre compito della direzione designare i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta anti-incendio, delle misure di evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave ed immediato, di salvataggio di pronto soccorso e, comunque, di gestione dell'emergenza.

In occasione di verifiche ispettive interne e di visite del medico competente vengono sistematicamente controllate le infrastrutture entro le quali hanno luogo le attività, ed eventuali anomalie eliminate in base alla gestione delle non conformità.

Durante il percorso di revisione del funzionamento del sistema di gestione integrato ambiente e qualità (attività di audit) si può rilevare uno scostamento tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato dall'azienda. In tal caso si parla di “non conformità”. A seguito della rilevazione di una non conformità ne consegue, in base al dettato delle norme UNI-EN-ISO, la richiesta di un trattamento immediato, di un'azione correttiva o preventiva.

Viene inoltre garantito il mantenimento in buono stato e la perfetta funzionalità di tutti gli estintori presenti in azienda.

La sede è dotata di servizi igienici per il personale sia maschile che femminile, tenuti costantemente puliti grazie all'uso di società di pulizie.

Compito del RGSA e/o RLSA è quello di verificare lo stato di pulizia degli ambienti comuni adibiti al consumo di vivande; in caso di eventuali non conformità, il RLSA sollecita il RGSA ad implementare azioni correttive.

Il Cermec ha ritenuto importante analizzare il trend degli infortuni negli anni 2004 e 2005: il numero complessivo è rimasto invariato, per un totale di 10 accadimenti infortunistici, perlopiù di lieve entità. Il Cermec è profondamente convinto di dover continuare nel percorso intrapreso verso il miglioramento della sicurezza sul posto di lavoro per raggiungere l'obiettivo degli “zero infortuni”. Ciò sarà reso possibile da un duplice intervento: da un lato il potenziamento della cultura della prevenzione e della protezione e dall'altro dal percorso di certificazione volontaria OHSAS 18001, da poco avviato in azienda, e volto all'individuazione delle migliori procedure per ridurre il rischio di incidenti.

GLI INTERVENTI REALIZZATI PER MIGLIORARE LA SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO

Nel corso dell'anno 2005 sono stati organizzati una serie di incontri con tutti i dipendenti allo scopo di individuare le situazioni più problematiche dal punto di vista della sicurezza. A seguito delle richieste avanzate sono stato adottati una serie di interventi tra i quali i più rilevanti sono:

- la realizzazione di un box climatizzato per gli addetti che operano alla selezione manuale del ferro;
- la costruzione di una passerella in prossimità delle zone di carico e scarico del vaglio, per agevolare il transito di mezzi e persone;
- l'acquisto di dispositivi di protezione individuale (D.P.I.) per migliorare le condizioni di lavoro all'interno del capannone di maturazione del compost e in particolare sono state acquistate cuffie, mascherine, scarpe antiscivolo, casco e guanti;
- l'abitacolo delle escavatrici è stato dotato di un impianto di climatizzazione e di appositi filtri a carbone attivo per rendere l'aria più pulita;
- l'installazione della seconda pesa per ridurre la produzione dei gas di scarico dei mezzi di trasporto in entrata, dove operano gli addetti alla pesa stessa con il contestuale miglioramento del traffico;
- l'acquisto di monitor LCD per ridurre la luminosità dell'ambiente di lavoro;

L'anno 2005 dal punto di vista della sicurezza si è rivelato particolarmente importante anche a seguito dell'ottenimento della certificazione SA 8000 e della revisione e aggiornamento dei seguenti documenti:

a. documento di valutazione dei rischi, ai sensi del D.Lgs. n.626/94;
b. piano di emergenza ed evacuazione;
c. documento di valutazione del rischio chimico;
d. documento di valutazione del rischio biologico;
e. documento di valutazione del rumore, ai sensi del D.Lgs. n.277/91.

La qualità del luogo di lavoro è monitorata annualmente attraverso analisi sulle cariche batteriche e il conseguente rischio biologico. È stata avanzata la proposta dalla direzione di effettuare tali verifiche in tempi più ravvicinati, ovvero semestralmente.