



Università degli Studi di Pisa

Dipartimento di Scienze Politiche

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
COMUNICAZIONE DI IMPRESA E POLITICA DELLE
RISORSE UMANE (LM 59)

Tesi di Laurea Magistrale

Lo strumento del mansionario come procedura per la
gestione della sicurezza sul lavoro: il caso Waste
Recycling S.p.A.

Candidato:

Marco Terreni

Relatore:

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bellandi

Anno Accademico 2012/2013

Sommario

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUZIONE | 4 |
| 1.La gestione della sicurezza sul lavoro: aspetti strategici | 6 |
| 1.1 Il D.Lgs 81/2008: aspetti generali..... | 8 |
| 1.1.1 La valutazione dei rischi | 10 |
| 1.1.2 Soggetti con responsabilità di sicurezza | 12 |
| 1.2 Il sistema di gestione della sicurezza | 15 |
| 1.2.1 L'ottica PDCA | 17 |
| 1.2.2 La cultura della sicurezza..... | 22 |
| 1.2.3 Informazione, formazione, comunicazione e coinvolgimento | 24 |
| 1.3 La certificazione OHSAS 18001:2007 | 26 |
| 2. Processo di costruzione di un mansionario in ottica sicurezza | 28 |
| 2.1 Compito, mansione e ruolo | 29 |
| 2.2 La job analysis | 31 |
| 2.2.1 Le modalità di raccolta dei dati..... | 32 |
| 2.2.2 Le fonti della ricerca | 36 |
| 2.3 La job description e la job specification | 38 |
| 2.4 La formalizzazione della job description e della job specification:il mansionario . | 41 |
| 2.4.1 Vantaggi e svantaggi del mansionario | 43 |
| 2.5 L'importanza del mansionario per la gestione della sicurezza in azienda | 44 |
| 3. Il caso Waste Recycling S.p.A..... | 48 |
| 3.1 L'organizzazione interna della Waste Recycling S.p.A. | 50 |
| 3.2 La gestione della sicurezza nella Waste Recycling S.p.A. | 54 |
| 4. Revisione del mansionario della Waste Recycling S.p.A.: il piano di lavoro..... | 57 |
| 4.1 La prima fase: la documentazione | 59 |
| 4.2 La seconda fase: scelta della metodologia per la raccolta delle informazioni | 61 |
| 4.3 La terza fase: effettuazione delle interviste..... | 64 |
| 4.3.1 Intervista ai responsabili dei reparti operativi..... | 66 |
| 4.3.2 Interviste agli addetti dei reparti operativi | 68 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.3 Intervista ai responsabili e agli addetti amministrativi..... | 73 |
| 4.4 Elaborazione di tutti i dati derivanti dalle varie interviste e scelta inerente alla struttura del mansionario | 75 |
| 4.5 Realizzazione del mansionario | 78 |
| 4.6 I vantaggi apportati dal nuovo mansionario..... | 85 |
| 5.Osservazioni finali: il mansionario come procedura | 86 |
| Allegato 1: Estratto del precedente mansionario | 88 |
| Allegato 2: Estratto dal corpo principale del nuovo mansionario della Waste Recycling S.p.A. | 100 |
| Allegato 3: Allegato al corpo principale del nuovo mansionario della Waste Recycling S.p.A. | 107 |
| Bibliografia..... | 128 |
| Sitografia..... | 130 |
| Ringraziamenti..... | 131 |

INTRODUZIONE

La sicurezza sul lavoro è una tematica di forte attualità in quanto la cronaca non smette di porre in rilievo i numerosi incidenti che accadono periodicamente sui luoghi di lavoro¹.

La tutela del lavoratore da questo punto di vista deve quindi essere un'assoluta priorità per le aziende.

Fare sicurezza oggi significa mettere in pratica un processo di gestione che mira alla riduzione dei rischi presenti in azienda, con riflessi positivi sull'efficienza dell'azienda stessa².

Questo è un assioma che deve essere presente nella mente dei vertici di tutte le organizzazioni, le quali devono gestire la sicurezza in un'ottica di prevenzione, protese verso il miglioramento continuo.

Le normative sia europee sia nazionali spingono verso l'adozione di un sistema di gestione della sicurezza che abbia lo scopo di pianificare per prevenire e non rimediare agli eventuali infortuni.

La gestione della sicurezza non può prendere corpo se l'azienda non ha una completa visione delle mansioni e dei compiti svolti dai propri lavoratori durante il processo produttivo.

Da qui la necessità dello strumento del mansionario, documento all'interno del quale sono descritte le varie posizioni in azienda attraverso l'enucleazione delle mansioni e delle competenze.

Questo lavoro di tesi mostra come il mansionario sia importante per un'efficace gestione della sicurezza e tramite un esempio pratico viene presentato un modello di struttura di tale documento in ottica sicurezza.

Nel primo capitolo viene trattato il tema della gestione della sicurezza sul lavoro, inquadrandone, attraverso l'esposizione del decreto legislativo 81/2008, le parti fondamentali.

¹ Le denunce pervenute all'Inail entro il 30 aprile 2013 relative a infortuni accaduti nel 2012 sono state 744.916 (Rif. www.inail.it).

² Rendere un ambiente di lavoro maggiormente sicuro significa incrementarne la produttività.

L'accento, tuttavia, non è posto sui dettami da seguire per la corretta gestione della sicurezza, ma piuttosto si è cercato di inquadrare la gestione come processo, esplicitando le sue fasi e il contesto nel quale deve realizzarsi.

Nel secondo capitolo viene descritto il processo di realizzazione del mansionario partendo dall'analisi delle posizioni in azienda, fino a giungere alla formalizzazione dei dati raccolti nel suddetto documento.

L'ultimo paragrafo di questo capitolo viene interamente dedicato al collegamento tra la stesura del mansionario e la sicurezza in azienda, focalizzando l'attenzione su come questo documento può rendersi indispensabile a mettere in moto e a consolidare il processo di gestione della sicurezza.

Nei capitoli successivi viene mostrato il caso pratico di progettazione del mansionario nell'azienda Waste Recycling S.p.A., azienda che si occupa di trasporto, stoccaggio e trattamento rifiuti.

Prima di passare alla descrizione delle fasi che hanno portato alla revisione del mansionario per tale azienda, quest'ultima viene inquadrata sotto il profilo della sua organizzazione interna e della gestione della sicurezza (terzo capitolo).

Il quarto capitolo, invece, verte sulla descrizione dettagliata di quanto è stato messo in pratica per giungere alla stesura del nuovo mansionario: dalla documentazione fino alla realizzazione.

Il mansionario realizzato per la Waste Recycling S.p.A., consultabile in una sua parte negli allegati del presente testo, evolve da semplice documento a procedura da seguire per la pianificazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

La scelta di questa azienda è legata a un'esperienza di tirocinio durata da Aprile 2013 a Settembre 2013 per un totale di 300 ore.

1. La gestione della sicurezza sul lavoro: aspetti strategici

Il tema della sicurezza sul luogo di lavoro è un argomento di fondamentale importanza per tutte le aziende di qualsiasi settore; la prevenzione degli incidenti e delle malattie professionali³ resta un esteso problema non ancora affrontato in modo adeguato da molte imprese.

Tale importanza deriva dal fatto che non esiste alcuna attività lavorativa in cui non vi siano, per chi vi opera, dei pericoli o dei rischi.

Per tale motivo, è fondamentale per l'azienda gestire l'ambito della salute e sicurezza sul lavoro con la massima attenzione, rendendolo un aspetto centrale e propedeutico per ogni decisione, processo e attività svolta all'interno dell'azienda.

La gestione della sicurezza sul luogo di lavoro si esplica mediante una serie di procedure di prevenzione e protezione che devono essere adottate dal datore di lavoro e dai soggetti incaricati all'interno dell'azienda al fine di favorire le migliori condizioni di lavoro dei lavoratori, ridurre la possibilità di infortuni e proteggere questi ultimi da malattie professionali.

Tali procedure sono in parte desumibili dal decreto legislativo n. 81/2008, noto anche col nome di *Testo Unico per la salute e la sicurezza sul lavoro*, integrato successivamente dal decreto legislativo n. 106/2009.

Alla corretta gestione della sicurezza non concorrono soltanto l'adesione e il rispetto delle procedure derivanti dalle normative cogenti, ma anche il contesto nel quale si realizza.

In questo capitolo sarà possibile vedere che non può esistere una gestione della sicurezza senza una cultura aziendale della sicurezza e senza il coinvolgimento dei lavoratori in tale processo.

³ La malattia professionale è definita dall'INAS (Istituto Nazionale Assistenza Sociale) come è "la patologia che il lavoratore contrae a causa del lavoro svolto. Si differenzia dall'infortunio in quanto è caratterizzata da una graduale, progressiva, lenta azione di fattori presenti nell'ambiente di lavoro che possono compromettere la salute del lavoratore".

Data la complessità e la delicatezza dell'argomento "sicurezza", la gestione non deve essere casuale, ma sistematica, attraverso un processo teso al miglioramento continuo.

Partendo dagli aspetti generali del decreto legislativo 81/2008, sarà esposta la logica da seguire per un'opportuna gestione della sicurezza in azienda.

A garanzia del rispetto di tali procedure da parte delle aziende vi è una certificazione, nello specifico la OHSAS 18001:2007, che attesta il livello raggiunto, dall'impresa che la consegue, in merito alla gestione della salute e sicurezza dei lavoratori.

Riassumendo, un'impresa può gestire la sicurezza sul lavoro in maniera efficiente tramite la coesistenza delle buone prassi, ossia le soluzioni organizzative e procedurali coerenti con le normative vigenti, e una mentalità aziendale volta a vedere la sicurezza come qualcosa di inscindibile dal mero processo produttivo.

Se la sicurezza viene trattata appunto come un valore, allora ci sono le basi per iniziare a progettare un sistema di gestione.

1.1 Il D.Lgs 81/2008: aspetti generali

Il decreto legislativo del 9 aprile 2008 n. 81 è il punto di riferimento normativo in Italia per quanto riguarda la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro⁴, noto anche col nominativo di TUSL (Testo Unico sicurezza sul lavoro).

Tale decreto, in sostituzione del D.Lgs. 626/1994⁵ e in attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007 n.123, riassetta e riforma le norme vigenti in materia di salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro, attraverso il riordino e il coordinamento delle stesse, nel rispetto delle normative comunitarie e delle convenzioni internazionali in materia.

Il TUSL affronta e delinea, attraverso XIII titoli tutto quanto concerne la sicurezza sul lavoro: dispone delle norme riguardanti i contesti lavorativi e i luoghi di lavoro, definisce tutte le varie tipologie di rischi e, rifacendosi alla legge 626/1994, individua le figure professionali con mansioni di sicurezza. Il D.Lgs 81/2008 concepisce una gestione della sicurezza sul luogo di lavoro di tipo preventivo e permanente, mediante alcuni adempimenti che devono essere rispettate dalle aziende.

Secondo tale decreto, le aziende sono tenute a individuare i fattori e le sorgenti di rischio, e a ridurre quest'ultimo al minimo; inoltre le aziende devono verificare costantemente l'efficacia delle misure preventive messe in atto, elaborando una strategia aziendale che racchiuda tutti i fattori dell'organizzazione in esame.

L'obiettivo perseguito dal TUSL è di garantire "l'uniformità della tutela delle lavoratrici e dei lavoratori sul territorio nazionale attraverso il rispetto

⁴ Riferimenti al tema della sicurezza sul lavoro sono rintracciabili nella Costituzione italiana agli articoli 32 e 35, nel Codice Civile all'art. 2087 e nello Statuto dei lavoratori (art. 9).

⁵ La legge 626 del 1994 è la prima legge a carattere generale che raccoglie le direttive comunitarie in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Per la prima volta si parla di figure professionali con mansioni relative alla sicurezza in azienda come l'RSPP, il medico competente e il responsabile dei lavoratori per la sicurezza; inoltre tratta per la prima volta la valutazione dei rischi, la quale deve essere resa per iscritto in una relazione.

dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, anche con riguardo alle differenze di genere e alla condizione delle lavoratrici e dei lavoratori immigrati”⁶.

Si riferisce a tutti i settori di attività, a datori di lavoro e lavoratori, e contemporaneamente a tutte le figure professionali che tale decreto indica come indispensabili alla tutela della sicurezza sul luogo di lavoro.

Per dovere di informazione è utile sottolineare che il decreto 81/2008 è stato seguito dal decreto legislativo del 3 agosto 2009, n.106, che ha apportato disposizioni integrative.

Come già accennato in precedenza il TUSL affronta tutte le varie tematiche della tutela della sicurezza sul lavoro: partendo dalle definizioni di concetti chiave in tale ambito, vengono date disposizioni generali circa i luoghi di lavoro, le attrezzature e i dispositivi di protezione individuali, la segnaletica e tutte le varie tipologie di rischi riscontrabili nell’ambiente lavorativo.

Trattando il tema della sicurezza non dal punto di vista meramente giuridico, né propriamente tecnico, ma dal lato gestionale, nel paragrafo successivo saranno approfonditi due adempimenti obbligatori per le aziende, posti in evidenza nel TUSL, che sono alla base del processo di gestione della sicurezza: la valutazione dei rischi e l’assegnazione delle responsabilità di sicurezza.

⁶ Luigi Pelliccia “Il Testo Unico di Sicurezza sul lavoro” (2011) Maggioli Editore pag.65.

1.1.1 La valutazione dei rischi

Il presente lavoro non si prefigge di essere esaustivo per quanto riguarda tutte le varie normative cogenti, ma si limita a trattare alcuni aspetti basilari per l'implementazione del sistema di gestione, ponendo in rilievo l'importanza della prevenzione.

Come sarà possibile vedere dettagliatamente nel prossimo paragrafo, le aziende devono attuare un sistema di gestione della sicurezza basato sulla pianificazione di un programma di sicurezza con la relativa attuazione e verifica.

Per ottemperare a quanto detto, le aziende devono effettuare una preliminare valutazione dei rischi (entro novanta giorni dall'apertura di una nuova attività lavorativa).

La valutazione dei rischi è “l'insieme di operazioni, conoscitive e operative, che devono essere attuate per giungere ad una stima del rischio di esposizione a fattori di pericolo”.⁷

È doveroso fin da subito sottolineare che il termine pericolo e rischio non sono sinonimi.

Per pericolo si intende una “proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni”; mentre per rischio si intende la “probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione”⁸. Non è il pericolo che grava sul lavoratore, ma l'esposizione al pericolo, cioè il rischio.

Quindi l'azienda deve identificare i pericoli e di conseguenza valutare i rischi.

La valutazione dei rischi quindi si sostanzia nel riconoscere quali siano i rischi ai quali i lavoratori sono esposti, a seconda delle loro attività o degli

⁷ Alessandra Ghi “La sicurezza sui luoghi di lavoro” (2010) ARACNE editrice pag. 69.

⁸ Le definizioni di pericolo e rischio sono quelle fornite dal decreto legislativo 81/2008.

strumenti utilizzati e nello stimare il loro livello (rischi elevati, medi, bassi o modesti).

I rischi da valutare possono essere rischi per la sicurezza, dovuti a strutture, macchine, impianti o sostanze pericolose, possono essere di natura ambientale (agenti chimici, fisici o biologici) oppure di tipo trasversale (fattori psicologici, ergonomici o inerenti all'organizzazione del lavoro).

Quindi nella valutazione sono considerati tutte le “eventuali criticità di attrezzature, impianti, strutture, ed in genere di qualsiasi fattore possa determinare o rappresentare una fonte di rischio”⁹. Il livello del rischio è dato dalla probabilità di accadimento di quel determinato evento infortunistico e dalla rilevanza del danno che può provocare.

Come si può evincere dal decreto legislativo 81/2008, la valutazione di tutti i rischi e delle fonti di rischio presenti in azienda è il primo compito a cui l'organizzazione deve adempiere per la gestione della sicurezza, costituendo il presupposto per l'intero sistema di gestione.

La valutazione dei rischi è di conseguenza “un'attività assolutamente pregiudiziale a qualunque altra per il raggiungimento di livelli di tutela adeguati nei luoghi di lavoro”¹⁰.

L'analisi riguardante tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori deve essere totale e documentata nonché finalizzata all'individuazione di adeguate misure di prevenzione.

Il documento unico per la valutazione dei rischi (DVR) è un documento obbligatorio, all'interno del quale sono stimati per qualsiasi posizione aziendale le sorgenti e i livelli di rischio; i rischi da analizzare sono quelli individuati precedentemente.

Nel documento di valutazione dei rischi devono inoltre essere evidenziate le misure che si intendono prendere per la riduzione di ogni fattore di rischio presente in azienda.

⁹ Rif: <http://www.ispesl.it/>.

¹⁰ Alessandra Ghi “La sicurezza sui luoghi di lavoro” (2010) ARACNE editrice pag.40.

Nel DVR è inoltre obbligatorio che vi siano esplicitati il nome del responsabile del servizio prevenzione e protezione e il medico competente, due figure descritte nei loro compiti nel paragrafo successivo.

1.1.2 Soggetti con responsabilità di sicurezza

Oltre alla redazione del DVR, l'azienda ha l'obbligo di definire le responsabilità in materia di sicurezza. Ciò significa che deve provvedere a nominare tutte le figure professionali con mansioni di sicurezza delineate dal decreto legislativo, ossia il datore di lavoro, i dirigenti, i preposti, il responsabile servizio prevenzione e protezione, il responsabile della sicurezza per i lavoratori e il medico competente.

Il **datore di lavoro** è colui che si deve occupare della direzione e del controllo in materia di sicurezza sul lavoro in azienda; è il principale garante individuato dal decreto legislativo 81/2008.

I suoi compiti principali sono quelli di organizzare la struttura della sicurezza, eseguire la valutazione dei rischi e nominare tutte le figure con mansioni di sicurezza all'interno dell'azienda.

Il datore di lavoro tuttavia è quella figura che sovrintende e deve essere informato circa tutto ciò che è inerente alla sicurezza in azienda.

Il **dirigente** e il **preposto** sono due figure interne all'azienda che hanno, in modo differente tra loro, il compito di supportare il datore di lavoro nella realizzazione del sistema di gestione della salute e della sicurezza.

Il dirigente deve sviluppare la formazione e l'addestramento del personale assegnatogli e deve collaborare col datore di lavoro per trovare azioni che permettono un miglioramento in ambito sicurezza.

Il preposto, gerarchicamente sottoposto al dirigente, ha il compito di supervisionare l'attività lavorativa e garantire il rispetto delle norme sulla sicurezza, secondo le direttive ricevute dal dirigente.

Il responsabile del servizio prevenzione protezione dai rischi (RSPP) è una figura con determinati requisiti che assiste, assieme all'addetto del servizio prevenzione e protezione dai rischi (ASPP), il datore di lavoro in sede di coordinamento del servizio di prevenzione e protezione dai rischi¹¹. L'RSPP può essere una figura interna o esterna all'azienda, a discrezione del datore di lavoro; il suo compito principale è quello di collaborare col datore di lavoro nella valutazione di tutte le sorgenti di rischio presenti nell'azienda.

Il responsabile per la sicurezza dei lavoratori (RLS) è una figura eletta o designata dal datore di lavoro per rappresentare i lavoratori per quanto concerne la salute e la sicurezza sul lavoro; difatti dovrebbe essere il punto di incontro tra tutti i soggetti coinvolti nel sistema di gestione della sicurezza all'interno dell'organizzazione.

Il medico competente è un professionista di medicina del lavoro con particolari requisiti che diviene responsabile della salute di coloro che operano all'interno dell'organizzazione, mettendo in pratica la sorveglianza sanitaria¹² dei lavoratori.

Il compito principale del medico competente è quello di effettuare visite periodiche per valutare la salute del lavoratore.

Sia per il RSPP che per il medico competente, i particolari requisiti richiesti corrispondono ai livelli di rischio per l'azienda.

La redazione del DVR e la nomina dei responsabili con mansioni di sicurezza costituiscono due passi fondamentali e obbligatori per la gestione della sicurezza in modo preventivo.

Conoscere la totalità dei rischi fisiologici al lavoro eseguito tra tutti i lavoratori all'interno dei vari reparti o aree aziendali, permette la

¹¹ Il servizio di prevenzione e protezione (SPP) è l'insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori. Questa è la definizione data dal D. Lgs. 81/2008.

¹² La sorveglianza sanitaria è l'insieme degli atti medici, finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, in relazione all'ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Questa è la definizione di sorveglianza sanitaria fornita dal D.Lgs. 81/2008.

pianificazione in termini di sicurezza, utile alla messa in pratica di azioni preventive.

Il possedere delle figure con mansioni di responsabilità in termini di sicurezza, fa sì che vi siano in aziende persone che monitorano e promuovono lo sviluppo in ambito sicurezza sul lavoro.

1.2 Il sistema di gestione della sicurezza

“La gestione della salute e della sicurezza sul lavoro costituisce parte integrante della gestione generale dell’azienda”.¹³.

Alla luce del Decreto Legislativo 81/2008¹⁴ e soprattutto delle linee guida UNI-INAIL¹⁵ 2001 è possibile parlare di come la sicurezza può e deve essere gestita all’interno dell’azienda.

Un sistema di gestione della salute e della sicurezza (SGSL) è “un sistema strutturato che permette di tenere sotto controllo i risultati aziendali in materia di sicurezza e salute del lavoro e garantire conformità alla legge”¹⁶; si impernia sul perseguimento dell’obiettivo di mettere in pratica azioni di tipo proattivo¹⁷ e preventivo per diminuire l’incidenza di eventi dannosi per tutti i lavoratori di un’azienda.

Sebbene l’adozione di un sistema di gestione della sicurezza non sia obbligatorio per il raggiungimento di obiettivi di salute e sicurezza all’interno delle aziende, tuttavia tale sistema definisce le metodologie per delineare nell’organizzazione le risorse, le responsabilità e le procedure per la riduzione dei rischi.

L’obiettivo di un SGSL è quello di aiutare l’azienda nel raggiungimento degli obiettivi che questa stessa si è data in merito alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, minimizzando i costi e massimizzando i benefici.

La logica che deve sottintendere a qualsiasi azione che l’azienda pone in essere, in virtù di una maggiore sicurezza, è che non si deve gestire o rimediare il “disastro”, ma si deve prevedere e intervenire preventivamente affinché gli infortuni non si verifichino.

¹³ Alessandra Ghi “La sicurezza sui luoghi di lavoro” (2010) ARACNE editrice pag.73

¹⁴ Nello specifico art. 30 del presente decreto.

¹⁵ Nelle linee guida UNI-INAIL 2001 si tratta il tema della strutturazione del modello di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. A tale documento si rimanda per ulteriori approfondimenti.

¹⁶ Rif: <http://www.snop.it/>.

¹⁷ Il termine proattivo in ambito della gestione aziendale significa essere capace di prevenire i problemi e anticipare i bisogni futuri; essere proattivi significa quindi essere capaci di gestire i cambiamenti.

Mettere in pratica un SGSL vuol dire avere un approccio sistematico e graduale, cambiando radicalmente la mentalità inerente alla sicurezza: da vincolo legislativo ad opportunità di miglioramento gestionale.

A monte della messa in pratica di un SGSL l'azienda deve definire la propria *politica della sicurezza*.

Con tale termine si intende l'insieme dei valori e degli obiettivi che l'azienda si dà in ambito sicurezza, che testimonia l'impegno dell'azienda nel portare avanti un SGSL.

Quindi prima di iniziare il processo di gestione della sicurezza (trattato nel seguente paragrafo), l'azienda deve possedere i basamenti necessari per implementarlo; necessita di un indirizzo generale da cui poi discenderanno tutte le fasi di gestione: dalle procedure operative sino ai controlli.

Gli obiettivi prefissati da ogni SGSL non possono essere raggiunti se non grazie ad una serie ciclica di fasi: pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesamina del sistema.

Alla stregua del perseguimento di tali fasi, per un efficace SGSL è importante la condivisione di una cultura della sicurezza.

Tutto quanto l'azienda mette in pratica dalla pianificazione, fino alla riesamina del sistema ha poco senso se all'interno dell'azienda non vi è una forte condivisione dei valori inerenti la sicurezza.

La sicurezza non deve essere vista come qualcosa di superfluo alle varie attività lavorative, ma deve essere considerata basilare per quest'ultime; è proprio in tale direzione che devono agire l'informazione, la formazione e l'addestramento.

Per concludere, la sicurezza sul lavoro è un argomento delicato e complesso, la cui gestione è al tempo stesso fondamentale per tutte le tipologie di aziende, ed è proprio per questo motivo che è importante affrontarlo in modo sistematico.

1.2.1 L'ottica PDCA

La strutturazione del modello di gestione della sicurezza sul lavoro è il contenuto delle linee guida UNI-INAIL 2001 e della certificazione OHSAS 18001 (che sarà esposta al capitolo 1.3); questi documenti sono articolati mediante alcune fasi e compiti a cui l'azienda deve sottostare per portare a termine un sistema di gestione della sicurezza.

Tali documenti nei contenuti ricalcano il cosiddetto metodo PDCA.

Il PDCA (Plan-Do-Check-Act), o ciclo di Deming, è un metodo usato per portare ad un miglioramento continuo in azienda in merito all'ambito qualità, attraverso la pianificazione, l'esecuzione del programma, il controllo e l'implementazione delle varie azioni di miglioramento.

È fondamentale sottolineare il fatto che tale modello non è applicabile solo per ciò che concerne la qualità, ma anche per la sicurezza; la gestione della sicurezza in azienda è anche qualità¹⁸.

Di seguito sarà possibile vedere una rappresentazione grafica del ciclo di Deming e la spiegazione passo passo di ogni sua fase.

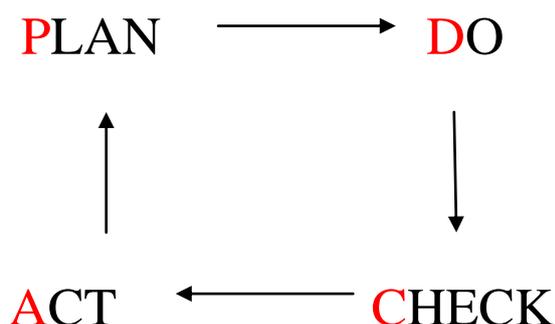


Fig. 1 - *Ciclo di Deming* (Ghi, 2010).

¹⁸ Gestire la sicurezza non ha vantaggi per così dire “astratti”, ma reali. Più sicurezza sul lavoro significa maggiore efficienza e maggiore efficienza significa maggiore produttività; in una parola Qualità.

Affinché la gestione della salute e della sicurezza sia efficace ed efficiente deve prevenire i rischi e non agire a incidente avvenuto; ed è proprio per questo motivo che seguire il ciclo PDCA porta al raggiungimento di tutti gli obiettivi di sicurezza.

Plan: La pianificazione corrisponde a tutte quelle attività svolte dall'azienda che permettono di indirizzare gli sforzi in merito alla riduzione dei rischi.

L'azienda in questa fase concretizza la visione e i valori stabiliti nella propria politica per la sicurezza.

Alla fase di pianificazione appartiene la valutazione dei rischi e la conseguente redazione del DVR, grazie al quale è possibile avere una chiara visione di quali sono tutti i rischi connessi ai processi operativi caratteristici di quella determinata azienda, e sapere quali sono i soggetti esposti a tali rischi.

Anche la nomina di tutte le figure professionali con mansioni di sicurezza deve essere fatta già in questa fase, in quanto necessita “un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche ed i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio”¹⁹.

In questa fase l'azienda deve prendere in considerazione le attività ordinarie di tutto il personale aziendale, i luoghi di lavoro e le pratiche seguite nel processo lavorativo.

L'azienda quindi pianifica nel senso che evidenzia gli eventuali problemi, dopo un'analisi approfondita dei processi operativi, e prepara di conseguenza un piano di miglioramento.

Do: In questa fase l'azienda compie un passo avanti verso la gestione della sicurezza, attraverso lo stabilimento di priorità e metodologie per

¹⁹ Valentino Turini, Marco Giannini “La gestione aziendale della sicurezza del lavoro” rivista “De Qualitate” (2009) pag.84.

raggiungere gli obiettivi, implementando il piano di sicurezza stilato nella fase precedente.

Se nella fase di pianificazione l'azienda pensa a cosa vuole giungere, nella fase di attuazione si interroga sul come raggiungere gli obiettivi, stabilendo e mettendo in pratica le procedure da seguire.

Qui vengono pensate e messe in atto le misure correttive e preventive a seconda dei rischi emersi nella fase di pianificazione.

Le misure possono essere tecniche (interventi sui macchinari e attrezzature di lavoro), o procedurali (miglioramento nelle pratiche di lavoro)²⁰.

Altri esempi di misure da poter prendere sono quelli inerenti alla dotazione dei dispositivi di protezione individuale²¹ (DPI) per ogni lavoratore, oppure alla introduzione o alla miglioria della segnaletica nell'ambiente di lavoro, oppure alla diversa ripartizione di carichi di lavoro per scongiurare rischi da stress.

Check: In questa fase viene messo in atto il monitoraggio²² dei risultati ottenuti dall'azienda in ambito sicurezza.

Ogni azienda dovrebbe prevedere un piano di monitoraggio interno, nel quale viene verificato il raggiungimento degli obiettivi prefissati; ciò consiste nella scelta di indicatori qualitativi e quantitativi inerenti al processo della gestione della sicurezza, e al controllo del loro andamento nel tempo.

In questa fase quindi l'azienda procede a misurare e monitorare le prestazioni del sistema, si registrano gli incidenti, le non conformità²³ e le azioni preventive e correttive messe in atto.

²⁰ Marco Giannini, Valentino Turini “ La sicurezza sul lavoro. Aspetti gestionali e organizzativi” (2010) pag. 89 – 90.

²¹ I dispositivi di protezione individuale sono strumenti che hanno lo scopo di salvaguardare l'individuo, che li indossi o che li porti con sé, dai rischi per la propria salute e sicurezza. Un esempio possono essere il casco, i guanti, il giubbotto ad alta visibilità etc...

²² Alessandra Ghi “La sicurezza sui luoghi di lavoro” (2010) ARACNE editrice pag 86 – 90.

Inoltre grazie all'*audit* interno, si verifica che il sistema sia congruente con la politica stabilita e sia di conseguenza funzionante²⁴.

Act: L'ultima fase consta nella manutenzione ed evoluzione del processo di gestione della sicurezza.

In questa fase si esegue il cosiddetto *riesame del sistema*: attraverso l'osservazione di statistiche di incidenti, rapporti sulle emergenze e sull'identificazione dei pericoli, si valuta l'idoneità del sistema di gestione stesso.

Nel caso in cui tale riesame abbia evidenziato delle problematiche, quest'ultime vengono riportate alla fase "plan", facendo sì che inizi nuovamente il ciclo; nel caso contrario, laddove il riesame non abbia riscontrato problematiche, in questa fase si procede alla standardizzazione delle misure prese.

In questo modo si ottiene un ciclo che porta effettivamente ad un miglioramento continuo.

Il sistema di gestione della sicurezza, come abbiamo visto si basa su una successione ciclica di alcune fasi; tale metodo permette il miglioramento continuo e il concepimento della tutela della sicurezza come qualcosa di dinamico e in continua evoluzione.

Parallelamente al raggiungimento delle fasi sopra descritte, l'azienda deve provvedere anche al coinvolgimento del personale (tramite informazione, formazione e addestramento), alla comunicazione, alla cooperazione all'interno dell'azienda, formando la cosiddetta cultura della sicurezza.

²³ Per non conformità si intendono le deviazioni da ciò che è stato pianificato, ossia nel caso in cui qualcosa non sia andata nella direzione stabilita in sede di pianificazione.

²⁴ Rif. Antonio Terracina, Stefano Massera "Il sistema di gestione della sicurezza sul lavoro" (2012) EPC pag. 29.

Un sistema di gestione della sicurezza non può prescindere dal fatto che i lavoratori abbiano comunanza di obiettivi.

Stessi obiettivi significa partecipazione al sistema, e maggiore è la partecipazione, maggiore è la probabilità di riuscire nella prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali.

Il SGSL deve “infiltrarsi” alle radici dell’azienda, per questo motivo è essenziale sensibilizzare e tenere informato il personale aziendale.

Di seguito infatti sarà possibile vedere cosa si intende per cultura della sicurezza e da cosa questa è resa possibile.

1.2.2 La cultura della sicurezza

Come è noto²⁵ la salute e la sicurezza non può essere efficacemente gestita se non vi è la cosiddetta *cultura della sicurezza*.

“La sicurezza è certamente fondata su regole, norme di comportamento, norme di sicurezza e prescrizioni, ma la loro semplice esposizione in un documento, in un piano, o in un manuale non è sufficiente per la loro implementazione”²⁶. Affinché la sicurezza venga intesa come una pratica e una proprietà intrinseca al processo lavorativo, occorre che vi sia la cultura della sicurezza, ossia la condivisione dei medesimi principi, valori e comportamenti per ciò che riguarda la tutela della salute e della sicurezza.

Se l’azienda riesce a far percepire ai propri lavoratori la sicurezza, non come semplice adesione alle normative, ma come valore inscindibile dal lavoro stesso, allora riuscirà a raggiungere tutti gli obiettivi di salute e sicurezza che si è prefissata.

Laddove vi è una forte cultura forte della sicurezza i lavoratori spontaneamente lavorano seguendo tutti gli atteggiamenti di tutela del proprio benessere e ciò permette un miglioramento su tutto il fronte in azienda, in quanto i lavoratori sanno cosa fare e come farlo. Non c’è quindi la necessità di un rigido controllo sul comportamento dei lavoratori.

Ci sono quattro aspetti che caratterizzano la cultura della sicurezza: la conoscenza, la consapevolezza, la coscienza e la condivisione.

La **conoscenza** consiste nel sapere teorico che affianca le attività pratiche del lavoratore; si tratta del conoscere tutte le conseguenze rischiose della propria attività operativa, conoscere le norme di comportamento da rispettare.

²⁵ Il tema della cultura della sicurezza è espresso in riferimento al libro “Introduzione alla sicurezza civile e industriale” dell’ing. Nicola Marotta (2011).

²⁶ Ivi pag.418.

Affinché una persona in questo contesto sia dotata di conoscenza deve saper intrecciare le informazioni ricevute, elaborandole e utilizzandole nella pratica.

Al contrario della conoscenza, che si identifica con la sfera del sapere, la **consapevolezza** riguarda la sfera del saper essere.

Un lavoratore consapevole è un lavoratore che sa il perché è fondamentale conoscere determinati rischi per le sue attività operative, è difatti consapevole dei rischi a cui è esposto.

La **coscienziosità** riguarda la sfera del saper fare, in quanto può essere descritta come “capacità di autoregolazione e di autocontrollo indirizzata al perseguimento di sempre più elevati livelli di sicurezza, in un sentimento costante di ricerca interminabile orientata a coltivare e rafforzare i propri valori etici”²⁷.

La **condivisione** è l’aspetto maggiormente caratterizzante la cultura della sicurezza poiché senza di esso la conoscenza, la consapevolezza e la coscienziosità non si integrerebbero mai a sufficienza per costituire una vera e propria cultura.

Questi quattro aspetti costituiscono la base per una sicurezza in miglioramento costante e ben solidificata all’interno dell’organizzazione.

²⁷ Ivi pag. 428.

1.2.3 Informazione, formazione, comunicazione e coinvolgimento

La gestione della sicurezza, come descritto sopra, non si associa solamente attraverso il rispetto delle procedure derivanti dalle normative cogenti, ma anche attraverso un spirito positivo diffuso tra tutti i lavoratori in ambito sicurezza sul lavoro.

Ciò che nel paragrafo precedente è stato definito come cultura della sicurezza, non è altro che un collante necessario, affinché gli obiettivi aziendali inerenti la sicurezza coincidano con quelli dei lavoratori.

La cultura della sicurezza non è qualcosa che nasce o muore, ma qualcosa che matura, e lo fa attraverso l'informazione, la formazione, la comunicazione e il coinvolgimento dei lavoratori.

L'informazione è definita dal decreto 81/2008 come il “complesso di attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro”.

L'informazione viene data ai lavoratori, generalmente, attraverso dei corsi nei quali questi ultimi apprendono quale siano i rischi generali dell'azienda e quali conseguenze possono.

La formazione, invece, è definita come “il processo educativo attraverso il quale ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili all'acquisizione di competenze per lo svolgimento dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi”.

Talvolta si ricorre anche all'addestramento, ossia l'insieme delle attività volte a far comprendere un processo lavorativo o l'utilizzo di un macchinario attraverso la pratica; è il trasferimento sul piano applicativo delle abilità richieste per lo svolgimento del lavoro.

La comunicazione e il coinvolgimento invece attengono al rendere maggiormente partecipi i lavoratori al sistema di gestione della sicurezza e ciò lo si ottiene attraverso l'organizzazione di riunioni oppure tramite tutti gli strumenti di comunicazione interna all'azienda con lo scopo di fornire ai

lavoratori dati inerenti le loro prestazioni in ambito di gestione della sicurezza.

Sia la comunicazione che il coinvolgimento mirano alla realizzazione di una vera e propria cooperazione tra tutti i lavoratori dell'azienda.

Maggiore è la partecipazione, maggiore è la possibilità di ottenere un sistema di gestione realmente efficace ed efficiente.

1.3 La certificazione OHSAS 18001:2007

La OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001:2007 è una norma a carattere volontario concernente la strutturazione del sistema di gestione della sicurezza, valida ai fini certificativi.

Tale certificazione, si basa sullo standard internazionale e garantisce che l'azienda che la possiede utilizza un sistema di gestione della sicurezza degli ambienti di lavoro efficiente.

Tale norma viene richiamata, specificamente, dall'art. 30 del D. Lgs. 81/2008 come modello di gestione in grado di tutelare l'organizzazione anche in caso di incidente o infortunio.

Possono richiedere tale certificazione aziende di tutti i settori.

La certificazione richiede alle aziende alcuni requisiti minimi per poterla richiedere, requisiti che consistono nell'aver messo in pratica un sistema di gestione basato sulla pianificazione e sul miglioramento continuo (PDCA) e nell'aver trasmesso una cultura della sicurezza tramite la formazione e l'informazione dei lavoratori.

Sebbene la richiesta della certificazione sia totalmente volontaria, tuttavia essere certificati 18001 garantisce molti vantaggi.

“Le procedure richieste dalla certificazione riducono il rischio attestando un comportamento in linea con le leggi vigenti”²⁸, senza contare il carattere esimente della certificazione per quanto riguarda le sanzioni.

Nell'eventualità di illeciti in materia di sicurezza, eventi infortunistici, secondo il decreto legislativo 231/2001²⁹, anche le aziende possono essere chiamate in causa come soggetti giuridici.

Un corretto sistema di gestione, implementato secondo il D.Lgs. 81/08, e certificato OHSAS 18001 è esimente della responsabilità amministrativa degli Enti.

²⁸ Rif: <http://www.ilsole24ore.com/>.

²⁹ Il Decreto legislativo 231/2001 ha introdotto la disciplina della responsabilità amministrativa della società, in base alla quale le aziende possono essere ritenute responsabili per reati commessi a vantaggio della società da parte degli amministratori o da parte dei dipendenti.

La certificazione serve inoltre ad “interiorizzare nella struttura aziendale le norme per la prevenzione e la sicurezza” e “ a coinvolgere i lavoratori nel rispetto delle norme attraverso un processo, pressochè continuo di formazione e attività di informazione”³⁰.

La certificazione garantisce anche notevoli benefici economici, in quanto permette all’azienda di risparmiare sui costi assicurativi, data la diminuzione degli infortuni, con la quale si possono ridurre i costi dovuti alla sostituzione degli infortunati.

Oltre che sulla sfera sicurezza sul lavoro e su quella economica, la certificazione 18001:2007 agisce positivamente sull’immagine esterna dell’azienda che risulterà molto più affidabile nei confronti di clienti/fornitori/enti.

Tutti questi vantaggi elencati corrispondono ai benefici che un sistema della gestione della sicurezza di stampo preventivo e sistematico può offrire all’azienda.

³⁰ Rif: Censis note e commenti (2012).

2. Processo di costruzione di un mansionario in ottica sicurezza

Per ogni azienda è di vitale importanza essere a conoscenza delle operazioni svolte dai propri lavoratori durante il processo produttivo; sapere quali sono i reali compiti svolti e quali persone in concreto li svolgono, è per l'azienda la base da cui partire per qualsiasi tipo di decisione da prendere e qualsiasi obiettivo da realizzare.

Il mansionario è quel documento aziendale (non obbligatorio) nel quale sono descritti ed elencati nel dettaglio i compiti, le mansioni, le capacità e le competenze di ciascun lavoratore nell'ambito della propria attività lavorativa.

La redazione del mansionario costituisce un vero e proprio processo. In primo luogo deve essere eseguita una analisi di tutte le posizioni in azienda (Job analysis), utile alla raccolta di tutte le informazioni inerenti gli aspetti lavorativi di ogni figura professionale.

Tale analisi genera una descrizione dei vari ruoli in azienda, la quale viene formalizzata, appunto, attraverso il mansionario.

Generalmente tale documento viene considerato come qualcosa di statico, realizzato e mai più "toccato" finché non intervengono radicali cambiamenti all'interno dell'azienda.

In realtà il mansionario deve essere uno strumento fondamentale per leggere la realtà operativa di un'azienda e per tale motivo deve essere costantemente aggiornato e revisionato laddove intervengano anche minimi cambiamenti nel processo lavorativo.

Solitamente il mansionario viene redatto per scopi inerenti alla gestione delle risorse umane: la valutazione delle posizioni per la politica retributiva o quella della selezione del personale.

In questo capitolo, sarà possibile notare l'importanza di questo documento per quanto riguarda la gestione della sicurezza in azienda.

2.1 Compito, mansione e ruolo

Per riuscire a descrivere in modo esatto le varie attività svolte da un individuo è fondamentale non confondere il termine compito con quello di mansione e con quello di ruolo.

Il **compito** è l'insieme di attività o operazioni elementari che necessariamente sono collegate per ragioni tecniche e di "significato minimo", in modo da poter essere efficacemente ed economicamente svolgibili da una persona.

I vincoli tecnici dipendono dal fatto che non è conveniente separare attività che utilizzano gli stessi strumenti tecnici e le stesse conoscenze; inoltre tali vincoli sono dati dal fatto che tali attività non sono ulteriormente scindibili in altre operazioni elementari rappresentando un intero non più frazionabile.

Vi è poi un'altra tipologia di vincoli, ossia quelli di natura psicologica, che fanno riferimento alla percezione che il soggetto ha del contenuto e della tipologia delle attività svolta.

Si cerca cioè di raggruppare quelle operazioni elementari che rendono il compito per il lavoratore completo e significativo.

La **mansione** è l'insieme ordinato e strutturato di compiti attribuiti ad una persona nell'ambito di un'unità organizzativa; ne consegue il fatto che le mansioni possono differenziarsi fra di loro a seconda dei compiti che le compongono.

Le mansioni quindi possono differire tra loro a seconda della numerosità dei compiti assegnati (varietà) e per la discrezionalità tecnica di prendere decisioni (autonomia)³¹.

Ad un livello superiore di analisi vi è il concetto di **ruolo** o posizione che attiene all'aspetto giuridico ed è dato dal complesso delle mansioni assegnate alla persona.

³¹ Cfr. Giuseppe Bellandi libro online "La gestione delle risorse umane" (2013). Capitolo "La progettazione delle mansioni" <http://webm.dsea.unipi.it>

È possibile distinguere tra ruolo formale, ossia “l’insieme delle attese richieste dalla posizione organizzativa considerata”, e ruolo sostanziale, cioè “quello che le persone fanno effettivamente in relazione con gli altri e in relazione alle attese”³². Il ruolo organizzativo è dato dunque dall’interazione tra compiti, mansioni e la dimensione soggettiva rappresentata dalle professionalità, dalle competenze e dalle aspettative del soggetto.

Riassumendo, un insieme di compiti costituisce una mansione e una serie di mansioni identifica un ruolo. Ciò si può rappresentare come tre scatole concentriche (Fig. 2).

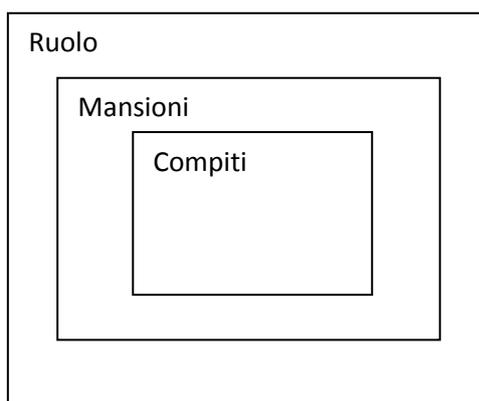


Fig. 2 - Rappresentazione del rapporto esistente tra ruoli, compiti e mansioni (Ns elaborazione).

Le differenze e i rapporti tra questi tre concetti sono fondamentali per capire quanto segue; senza questa chiarificazione concettuale non sarebbe possibile apprendere a pieno quello che in questo testo viene definito *descrizione dei ruoli*.

³²Giovanni Costa, Martina Gianecchini “Risorse umane. Persone, relazioni, valore” (2009) The McGraw-Hill Companies pag. 327.

2.2 La job analysis³³

Per ottenere questa panoramica di tutte le posizioni in azienda deve essere messa in pratica un'analisi delle stesse.

L'espressione analisi delle posizioni, o job analysis, "denota il processo di raccolta di informazioni dettagliate sui requisiti professionali connessi a un ruolo organizzativo"³⁴.

Le posizioni all'interno dell'organizzazione non sono tutte uguali, differendo tra loro per attività, responsabilità, competenze richieste e strumenti utilizzati.

Per poter giungere ad una perfetta conoscenza delle mansioni e dei compiti occorre un esame dettagliato di tutti i lavori e i processi lavorativi svolti all'interno dell'azienda.

Durante una job analysis vengono richieste informazioni su alcuni aspetti cruciali ed identificativi³⁵ del lavoro in esame.

Deve essere esaminata l'attività lavorativa, come, dove e quando viene svolta, quali sono le responsabilità del lavoratore e le relazioni con i suoi colleghi.

Nel caso di un mansionario progettato in ottica sicurezza, la job analysis deve contemplare domande e estrapolare informazioni inerenti il contesto lavorativo e i rischi a cui il lavoratore si sente esposto.

Vi sono diverse tipologie di analisi delle posizioni aziendali, che si differenziano tra loro a seconda della modalità di raccolta dei dati scelta, e a seconda delle fonti dalle quali sono tratte le informazioni.

³³ Questo capitolo è stato elaborato in riferimento a Michael Pearn, R. K. (1988). "L'analisi delle mansioni, dei compiti e dei ruoli: il lavoro come è e come potrebbe essere fatto meglio. Guida per il dirigente alle tecniche di valutazione del lavoro". London : Institute of Personnel Management.

³⁴ Cfr. Giuseppe Bellandi libro online "La gestione delle risorse umane" (2013). Capitolo "Analisi e valutazione delle posizioni".

³⁵ Antonella Salvatore "Job design, job analysis e job description" Rivista "PMI" (2007) pag. 40.

2.2.1 Le modalità di raccolta dei dati

La raccolta dei dati inerenti alla descrizione dei ruoli aziendali, ossia la job analysis, può essere effettuata mediante una molteplicità di modalità, tra di esse le principali, le più utilizzate sono: il questionario PAC, le interviste e l'osservazione.

Oltre a queste tre tipologie di raccolta dei dati ve ne sono molte altre dette miste, che integrano aspetti di una o dell'altra metodologia sopra citata.

È bene sottolineare che non esiste un metodo valido in assoluto, o un modo di raccolta delle informazioni migliore di un altro.

Lo strumento che l'analista sceglie può dipendere da molte variabili di contesto, come il tipo di persone che devono essere coinvolte o la loro posizione nell'organizzazione; oppure può dipendere dagli obiettivi che l'analista si propone, come il grado di dettaglio dei dati che vuole ricavare da una determinata mansione.

Per lo stesso motivo, l'analista può decidere anche di integrare più metodi tra di loro, scelta che molte volte è consigliabile soprattutto per mansioni molto complesse.

Il primo strumento che viene preso esame è il questionario PAQ.

Il **PAQ** (Position Analysis Questionnaire) è considerato lo strumento più ampio per analizzare le posizioni.

Si tratta di un questionario strutturato e standardizzato contenente 194 item o elementi legati alla mansione.

Tali elementi permettono di descrivere comportamenti, condizioni di lavoro e caratteristiche della posizione.

Il PAQ pone una serie di domande o affermazioni volte alla comprensione di alcuni aspetti della vita del lavoratore, come il contesto lavorativo, i processi mentali, l'input del lavoro, l'acquisizione delle informazioni (come e da chi il lavoratore ottiene le informazioni per svolgere il proprio lavoro) e i rapporti con le altre persone.

Il PAQ, quindi, mira a conoscere nel dettaglio tutto quanto concerne le attività svolte dal lavoratore e tutto ciò che sta dietro ogni operazione svolta, come ad esempio la collaborazione o meno con i colleghi, oppure il grado di ragionamento di cui si serve il lavoratore.

Per ogni item occorre esprimere un giudizio riguardante il grado di utilizzo, il tempo, l'importanza per la posizione, la frequenza e l'applicabilità.

Tale questionario è uno strumento automatizzato, ciò significa che, dopo la raccolta dei dati, quest'ultimi vengono inviati ad un computer che li analizza e infine dà un risposta relativa all'analisi della mansione.

Il PAQ presenta molti vantaggi e suo malgrado anche alcuni svantaggi.

Il primo vantaggio assicurato dal questionario è dato dal fatto che il suo programma informatico permette di analizzare una ampissima gamma di mansioni, dimostrandosi in tal modo molto versatile e flessibile.

Il secondo vantaggio è dato dal fatto che il PAQ permette una comparazione tra tutte le mansioni presenti, rendendo molto più facile il lavoro dell'analista nel mettere a confronto alcune mansioni tra loro.

Tuttavia il PAQ porta anche alcuni svantaggi; il maggiore tra questi è sicuramente dato dal fatto che per somministrare tale questionario servono persone altamente qualificate, data l'enorme quantità di variabili prese in considerazione, che difficilmente saranno interne all'azienda.

La seconda metodologia applicabile per la raccolta di informazioni inerenti i compiti dei lavoratori è l'**intervista**.

Le interviste tra di loro non sono tutte uguali, si differenziano tra informali, strutturate o condotte con l'ausilio di questionari.

Colui che effettua l'intervista, oltre ad avere un quadro completo di tutti i processi aziendali, deve aver prima osservato il lavoratore in azione o quanto meno essersi documentato sulle mansioni da lui svolte.

L'utilizzo di un tipo di intervista piuttosto che un' altra dipende dall'obiettivo che l'intervistatore vuole raggiungere, oppure dal soggetto da intervistare³⁶.

L'intervista informale è una sorta di colloquio durante il quale l'intervistatore pone domande sul momento, non seguendo un schema preordinato.

Tale colloquio è affidato alla bravura e alla preparazione dell'intervistatore, il quale pone una serie di domande funzionali alle informazioni che vuole ottenere.

L'intervista strutturata invece è un colloquio durante il quale l'intervistatore segue un determinato schema di domande, definito in precedenza.

Tale metodologia è sicuramente meno flessibile dell'intervista informale, però permette di focalizzare con maggiore minuziosità un determinato oggetto; in questo caso l'intervista strutturata può servire a scomporre una mansione in vari compiti, e quest'ultimi nelle varie attività elementari.

Il massimo grado di rigidità è raggiunta dall'intervista assistita da questionari o checklist.

In tal caso viene chiesto all'intervistato di compilare un questionario, elaborato dall'intervistatore al fine di raccogliere quante più informazioni possibili circa le attività svolte dal lavoratore.

Tali questionari sono degli elenchi dei vari compiti richiesti da una certa mansione; possono essere molto specifici o più generali, ma in entrambi casi la maggiore rigidità rispetto alle interviste non strutturate e strutturate è evidente.

L'intervista, di per sé, è uno strumento flessibile, o almeno più flessibile rispetto al questionario.

³⁶ Le interviste possono cambiare a seconda del livello di dettaglio dell'informazione che si vuole ottenere (domande molto precise oppure generali). Allo stesso modo a seconda delle attività svolte da colui che sarà intervistato (se più o meno regolari) può dipendere lo stile dell'intervista.

Questo è il suo punto di forza che permette di raccogliere dati da qualsiasi lavoratore indipendentemente dalla sua posizione in azienda, modellando le domande caso per caso.

Un altro vantaggio garantito dall'intervista è la sensibilità, poiché riesce a cogliere in modo migliore rispetto a qualsiasi altra tecnica l'aspetto emotivo del lavoratore, riuscendo a comprendere anche eventuali problematiche legate a rischi psicosociali.

Come per il PAQ, anche per le interviste vi sono degli svantaggi.

Il principale è dato dal fatto che con l'intervista, tutto dipende dall'abilità dell'intervistatore, quindi se quest'ultimo è poco preparato, l'intervista può rivelarsi addirittura fuorviante.

L'ultima tecnica presa in esame per la raccolta dei dati circa le posizioni aziendali è l'**osservazione**. Fra tutte le varie tecniche con le quali può essere effettuata una job analysis, è sicuramente quella più semplice da mettere in pratica.

L'osservazione può essere mirata a scandagliare il comportamento del soggetto, oppure il contenuto del lavoro all'interno dell'ampio processo produttivo.

È sufficiente osservare le azioni del lavoratore, registrando tutto ciò che accade durante lo svolgimento del lavoro e infine basarsi su ciò per fare un'analisi.

Fin da qui è chiaro che affinché tale metodologia porti i frutti sperati è necessario fare due considerazioni.

Più che per ogni altro metodo di raccolta dei dati, qui l'osservatore deve possedere una notevole conoscenza dei flussi interaziendali da osservare.

Nonostante l'osservazione sia facilmente realizzabile, molto deve essere fatto prima della realizzazione della stessa, l'osservatore deve avere una ampia visione di quanto accade in azienda, deve conoscere già le tappe del processo lavorativo che si svolgono nei vari reparti o aree aziendali.

La seconda considerazione da fare riguarda l'applicabilità di questa metodologia.

Sebbene sia un sistema che non ha costi né di tempo, né inerenti alla difficoltà, l'osservazione deve essere in molti casi affiancata da altre metodologie per raccogliere i dati inerenti le mansioni dei lavoratori.

L'osservazione è indicata per dei ruoli le cui mansioni, i cui compiti sono regolari, definiti e concretamente osservabili; laddove la mansione non abbia tali caratteristiche è bene affiancare a tale metodo magari un'intervista utile a chiedere spiegazioni di un determinato passaggio.

Osservare un determinato lavoratore, invece che descrivere i suoi compiti attraverso un questionario o un'intervista, permette di verificare concretamente il suo operato.

2.2.2 Le fonti della ricerca

Un aspetto di fondamentale importanza, da tenere in forte considerazione quando si realizza una analisi delle posizioni, è l'origine dei dati raccolti, le cosiddette fonti della ricerca.

L'analista rivolge le sue domande verso le persone che presume essere informate di quella determinata mansione, sapendo che vi sarà una differenza sostanziale nelle risposte a seconda che si rivolga al diretto titolare della mansione oppure ad un supervisore/responsabile.

I titolari solitamente forniscono informazioni più veritiere sulle tempistiche circa l'esecuzione dei compiti e inoltre offrono indicazioni più precise sui fattori di rischio e i problemi di sicurezza sul lavoro.

Dai supervisori, invece, emergeranno con più accuratezza informazioni riguardanti la ripartizione delle responsabilità nello svolgimento delle mansioni e, soprattutto, sarà possibile avere una visione più generale dell'intero processo all'interno del quale si esplica quella singola mansione.

L'analista ha come primo vincolo, nell'esecuzione della job analysis, di conoscere il soggetto da cui trae l'informazione, non solo per porsi nel modo migliore, ma per ottenere dati più vicini possibile alla realtà.

È importante ricordare che le metodologie di analisi delle posizioni vengono attuate a seconda di molte variabili, quali la cultura aziendale, la struttura aziendale e il tipo di settore in cui l'azienda in oggetto è inserita.

Esistono job analysis che iniziano l'analisi dai responsabili per continuare verso gli addetti, oppure viceversa.

Iniziare dalle posizioni dirigenziali permette di ottenere, ancor prima di analizzare le posizioni gerarchicamente sottostanti, informazioni generali sia sui processi operativi, sia sugli addetti del reparto che fanno capo ai vari responsabili.

Tali informazioni si riveleranno utili al momento dell'intervista dei vari addetti, poiché permetteranno domande più mirate che a loro volta produrranno risposte più informative.

Talvolta per determinate attività o strutture aziendale è conveniente fare l'opposto, partire dall'analisi dei vari addetti, in modo tale da avere il quadro molto specifico di tutte le operazioni, per poi risalire verso i responsabili.

2.3 La job description e la job specification

La job description e la job specification sono il prodotto del processo di job analysis descritto precedentemente.

La **job description** è la descrizione dettagliata di una determinata posizione o ruolo in azienda, ottenuta mediante un elenco dei compiti e delle attività svolte dal lavoratore.

La **job specification**, letteralmente la “specificazione” della posizione, è la descrizione del ruolo di un lavoratore che prende in considerazione le sue conoscenze, competenze e abilità.

Mentre nella job description vengono presi in considerazione tutti gli aspetti visibili inerenti al lavoro, cioè i vari compiti, le responsabilità e i doveri legati ad un mansione, la job specification attiene agli aspetti non visibili delle mansioni svolte dal lavoratore.

La job description, in altre parole costituisce una fotografia del personale aziendale, ottenuta attraverso l’esplicitazione di tutti i compiti assegnati ai lavoratori.

Affinché una job description sia esaustiva ed efficace, per ogni posizione devono essere considerati alcuni aspetti:

- Il nome della posizione

Il primo parametro da cui partire è ovviamente quello che permette di inquadrare il lavoratore all’interno dell’organizzazione, specificando la posizione da lui ricoperta. Ad esempio definire se è un responsabile, oppure un addetto, precisando l’ambito di sua competenza;

- La collocazione gerarchica della posizione o posizione in organigramma

Questo parametro permette di vedere se la posizione considerata ne ha altre poste gerarchicamente più in alto, o al contrario vedere se ha delle posizioni alle sue dipendenze.

- I compiti e le mansioni richieste dalla posizione

Per ogni posizione poi devono essere elencate tutte le mansioni e tutti i compiti, in modo tale che la posizione sia descritta mediante le attività svolte dalla persona che la ricopre.

Questi tre non sono gli unici parametri da considerare ma sono i principali. I parametri da prendere in esame possono cambiare a seconda dell'azienda considerata o del motivo della realizzazione della job description.

La job specification o specificazione della posizione è invece l'elenco delle conoscenze, competenze, capacità che un individuo deve possedere per svolgere una mansione.

Per *conoscenza* s'intende l'insieme delle informazioni teoriche indispensabili per espletare il proprio lavoro.

La *competenza* è il livello di abilità di utilizzazione delle conoscenze teoriche possedute per portare a termine il proprio lavoro, superando le difficoltà incontrate.

La *capacità* fa riferimento alle attitudini di comportamento più generali che caratterizzano una persona; la capacità si sostanzia nell'elaborazione del lavoratore, in base al caso in cui si trova, delle conoscenze e delle competenze.

Queste dimensioni non sono direttamente osservabili ma alla stregua dei compiti e delle mansioni descrivono i ruoli in azienda.

La fusione degli aspetti inerenti alla job description e alla job specification (che chiameremo semplicemente *descrizione dei ruoli*) permette la definizione dettagliata, precisa e veritiera di ogni lavoratore, la quale viene

formalizzata, quindi messa per iscritto attraverso un documento, denominato mansionario.

Avere chiaro quali sono tutti i ruoli in azienda e chi li ricopre è importante basilare per molti altri processi in azienda, oltre che alla gestione della sicurezza.

Tra questi processi sono da annoverare la selezione del personale, l'attuazione delle politiche retributive e infine la pianificazione dei fabbisogni del personale.

La job description e la job specification permettono di individuare le competenze, le conoscenze e le abilitazioni professionali per ciascuna posizione in azienda; tutto ciò costituisce la base per una futura selezione di personale.

L'esplicitazione dei requisiti minimi, sia in termini di abilità pratiche, teoriche o esperienze, permette al selezionatore di cercare figure compatibili per quella mansione.

La comparazione tra le varie mansioni e vari compiti ottenuta grazie alla job description e alla job specification (poi formalizzata nel mansionario), permette di valutare le posizioni in azienda per quanto riguarda il livello retributivo.

Mansioni e compiti più numerosi o richiedenti maggiori competenze denotano una retribuzione superiore.

Infine la job description e la job specification sono fondamentali anche per la pianificazione del personale, in quanto la conoscenza dei compiti svolti dai vari operatori e la definizione dei processi operativi permette di valutare se le risorse attualmente disponibili sia sufficienti a coprire tutte le esigenze aziendali.

2.4 La formalizzazione della job description e della job specification: il mansionario

Il mansionario è un documento aziendale che ha lo scopo di definire e formalizzare in forma scritta funzioni e compiti delle unità operative di un'azienda; tutto ciò quindi ci dice cosa aspettarsi da chi ha una certa posizione professionale.

L'organizzazione del lavoro in questo modo non è casuale poiché ogni dipendente si occupa di un compito ben preciso.

Il mansionario, solitamente viene inteso come un semplice elenco di compiti, mansioni richieste da una data posizione in azienda (job description); tuttavia per rendere questo documento molto più informativo e di conseguenza più utile possono e talvolta devono essere inserite le caratteristiche del lavoro che non sono direttamente osservabili (job specification).

Il lavoro non è scandito solo dalle operazioni elementari che lo compongono, ma anche dalle conoscenze (informazioni necessarie per portare a termine un'attività), dalle competenze (abilità richieste per lo svolgimento di un compito) e le capacità del lavoratore (attitudini di comportamento).

Il mansionario quindi non è altro che la formalizzazione scritta della job description e della job specification.

In questo documento quindi, per ciascuna posizione lavorativa sono riportate tutta una serie di informazioni utili ad inquadrare il lavoratore all'interno dell'organizzazione, sia dal punto di vista gerarchico, dei compiti svolti e delle sue competenze.

Il mansionario è di conseguenza un documento che deve essere tenuto periodicamente sotto controllo poiché i dipendenti tendono a modellare i propri compiti in virtù dell'ambiente di lavoro e delle loro esigenze.

Un mansionario che non rispecchia fedelmente la realtà è del tutto inutile, in quanto lo scopo della sua scrittura e del suo utilizzo è, come già detto,

quello di circoscrivere in modo più o meno dettagliato le attività di un lavoratore per conoscere ciò che quest'ultimo fa nell'arco della giornata lavorativa, gli strumenti che utilizza e le competenze che mette in campo.

Per un'azienda che sceglie di definire i ruoli attraverso il mansionario, la redazione di quest'ultimo deve essere una operazione fondamentale per tutti gli altri documenti o processi interni all'azienda.

Un mansionario per essere efficace deve conosciuto da tutto il personale aziendale e non solo da colui che lo ha realizzato. Affinché tale documento sia diffuso all'interno dell'organizzazione, questo deve essere informativo e di facile lettura.

Essere informativo significa che il mansionario deve dare l'informazione desiderata da colui che lo consulta in modo chiaro e relativamente rapido.

La facilità della sua scrittura attiene al linguaggio in cui viene scritto, linguaggio che deve rispettare la cultura dell'azienda, presentando i temi nel modo in cui l'operatore le conosce.

La forma di un mansionario dipende in modo essenziale dalla cultura dell'organizzazione per cui viene progettato e ciò si traduce sia in una determinata di contenuti scelti, sia nell'utilizzo di un determinato linguaggio piuttosto che un altro.

Riassumendo per le aziende è di fondamentale importanza aver chiaro ciò che accade all'interno di esse, ciò può essere raggiunto grazie ad un'analisi delle posizioni, che a sua volta produrrà una descrizione dei ruoli, che sarà poi messa per iscritto e formalizzata attraverso il mansionario.

2.4.1 Vantaggi e svantaggi del mansionario

Il mansionario non è, ovviamente, un documento obbligatorio per una organizzazione, la scelta di dotarsi di tale documento è del tutto volontaria. Avere un mansionario però offre molti vantaggi all'organizzazione.

Il primo vantaggio è dato dal fatto che il mansionario permette di verificare che tutti i compiti, nei vari processi aziendali, siano assegnati ai vari operatori.

È fondamentale che non vi siano sovrapposizioni di compiti, oppure che ci siano compiti non eseguiti, poiché ciò potrebbe portare ad una inefficienza del personale aziendale e potrebbe generare situazioni di difficile gestione nell'arco del processo lavorativo. Il mansionario scongiura tali problematiche, in quanto permette di sapere chi fa cosa.

Un ulteriore vantaggio del mansionario è che questo permette la facilitazione del coordinamento, poiché fa sì che le persone sappiano cosa fare e in che modo farlo senza la necessità di incontrarsi o comunicare direttamente per decidere come fare le cose.

L'altro lato della medaglia è la rigidità e la scarsa flessibilità data dall'utilizzo del mansionario. Sebbene molti studiosi affermino che l'utilizzo del mansionario può essere indicato per un'azienda rigida, non dinamica, ciò non è del tutto vero. Sicuramente maggiore è la rigidità di un'azienda più facile sarà redigere un mansionario, tuttavia ciò non significa che aziende in continuo cambiamento non possano e debbano utilizzare tale strumento.

Certamente la dinamicità porterà a frequenti controlli e eventuali cambiamenti nel documento, ma non per questo il mansionario non è utile.

Proprio pensando all'aspetto della dinamicità, può essere ideato un mansionario strutturato in un modo tale che la revisione possa essere velocemente eseguita. Questo è proprio lo scopo finale del presente lavoro di tesi, il quale fornisce un modello alternativo di strutturazione di questo documento.

2.5 L'importanza del mansionario per la gestione della sicurezza in azienda

Nei paragrafi precedenti è stato definito che cosa viene inteso per mansionario, rimane da capire quale sia la funzione che tale documento può avere per la gestione della sicurezza in azienda.

L'obiettivo di un sistema di gestione della sicurezza è quello di prevenire qualsiasi forma di incidente o malattia professionale, di garantire salute e benessere al lavoratore nello svolgimento delle sue attività.

La gestione della sicurezza in azienda deve essere mirata al “prevenire” piuttosto che “curare”, per far ciò l'azienda non può esimersi dalla prima fase di pianificazione della sicurezza.

La pianificazione dei rischi, che si esplicita attraverso il DVR, non può prescindere dalla conoscenza di quelle che sono le attività svolte da tutti i lavoratori in azienda.

A ruolo, mansione, compito, responsabilità e attrezzature di lavoro diverse, corrispondono rischi diversi; quindi pianificare significa in prima istanza conoscere.

La conoscenza esatta dei compiti svolti dal lavoratore, quindi la sua mansione e il suo ruolo è a dir poco fondamentale per capire i rischi connessi al lavoro e quindi per cercare di prevenirli.

Da quanto detto sopra si evince la propedeuticità della descrizione di ogni ruolo, mansione e compito per la gestione preventiva del rischio in azienda.

La descrizione dei ruoli può essere considerata il motore della gestione della sicurezza, in quanto è grazie alla definizione e descrizione della totalità delle attività in azienda che è possibile mettere in pratica la pianificazione per la gestione della sicurezza.

Ma il mansionario non è fondamentale solo per la fase pianificativa, ma è indispensabile anche per il consolidamento della gestione in quanto permette, se usato con criterio, lo sviluppo della cultura aziendale.

Lo schema sottostante (Fig.3) rappresenta i motivi per cui dotarsi di un mansionario aziendale è basilare per la gestione della sicurezza in azienda.

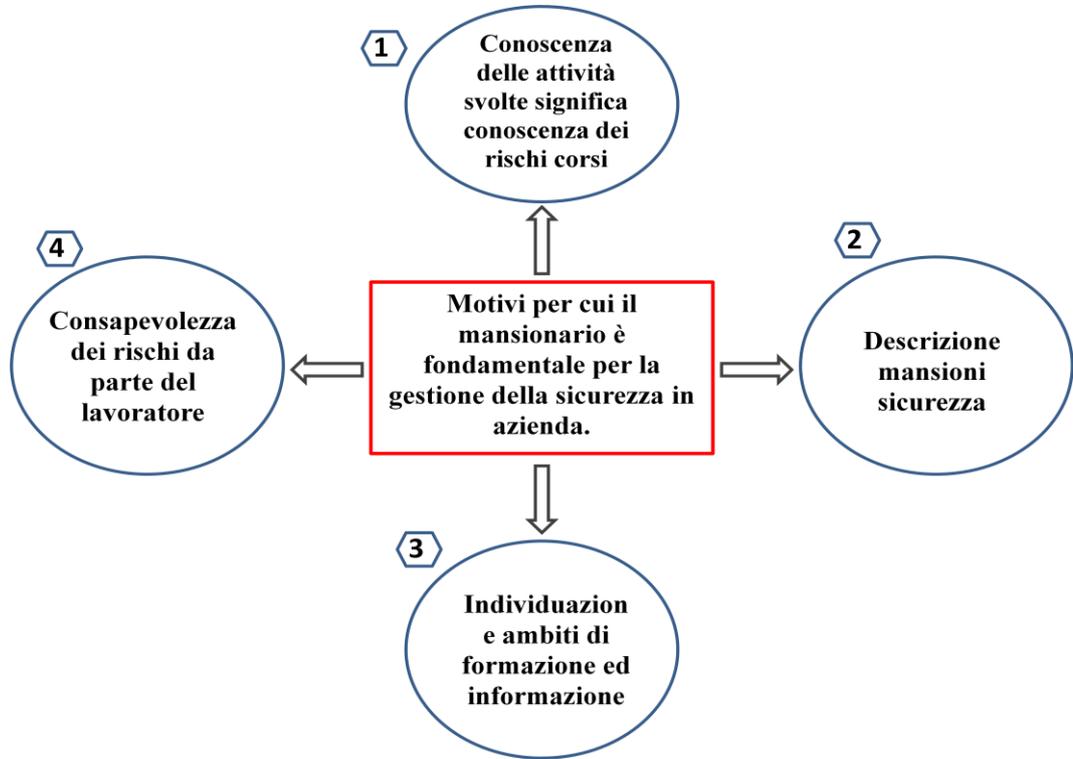


Fig. 3 - Schema Mansionario e sicurezza (Ns elaborazione).

1. *Conoscenza delle attività svolte significa conoscenza dei rischi .*

Per poter pianificare e quindi valutare tutte le sorgenti di rischio, è indispensabile conoscere le attività svolte dal lavoratore, gli strumenti che utilizza e tutto ciò che caratterizza le sue mansioni quotidiane.

Non è possibile effettuare una valutazione dei rischi senza una precisa conoscenza delle attività svolte all'interno dell'azienda e la loro ripartizione tra i lavoratori.

Tale valutazione, come si è visto, si inserisce nella prima fase della gestione della sicurezza; da ciò si capisce che il primo apporto che il mansionario può dare in tale ambito è riconducibile alla pianificazione e programmazione.

Il mansionario quindi è ciò che l'azienda deve fare a monte per gestire la sicurezza.

2. Descrizione mansioni sicurezza

Nel mansionario oltre che alle mansioni organizzative, ossia i compiti, i doveri e le responsabilità nel processo lavorativo, devono essere esplicitate anche tutte le figure che sono state individuate con responsabilità di sicurezza.

Ciò non serve strettamente per la pianificazione, ma serve affinché i lavoratori sappiano a chi rivolgersi, chi interpellare qualunque volta ci sia un problema inerente alla sicurezza.

Occorre, quindi, che il mansionario sia diffuso presso tutti i lavoratori.

3. Individuazione ambiti di formazione e informazione

L'esplicitazione dei compiti e delle mansioni che il lavoratore svolge fa sì che siano messi in evidenza gli ambiti di sicurezza per i quali deve essere formato e informato.

Come già detto, l'azienda deve, secondo il Decreto Legislativo 81/2008, formare e informare i lavoratori in ambito sicurezza, su tutti i rischi.

Per le figure professionali che rivestono mansioni di sicurezza la formazione deve essere più accurata e richiede quindi di ulteriori ore e investe ulteriori campi della sicurezza rispetto a tutti gli altri lavoratori.

Il mansionario permette di individuare non solo gli ambiti di lavoro per i quali i lavoratori devono essere formati, ma anche coloro che

rivestono figure di sicurezza e quindi permettere una progettazione delle attività di formazione e informazione mirate.

4. Consapevolezza dei rischi da parte del lavoratore

Il mansionario non deve essere un documento redatto e mai più aperto, ma questo deve essere diffuso e distribuito a tutti i lavoratori. Questi ultimi potranno quindi vedere scritte le attività da loro svolte e prendere ulteriore consapevolezza dei rischi che corrono durante il proprio lavoro.

Ciò è utile in quanto il rischio percepito dal lavoratore talvolta non corrisponde al rischio corso.

Riassumendo, la descrizione dei ruoli aziendali, nella sua formalizzazione, ossia il mansionario, deve evolvere da semplice documento dove sono elencati compiti a procedura vera e propria per la gestione dei rischi in azienda.

Deve divenire un documento che a tutti gli effetti rientra nel sistema di gestione della sicurezza.

Affinché sia possibile realizzare quanto detto occorre che il mansionario non si sostanzi in un semplice e illeggibile elenco di compiti assegnati ad una mansione, ma che diventi uno strumento per l'individuazione delle sorgenti di rischio tramite l'esplicitazione di mansioni, compiti, competenze e strumenti utilizzati dal lavoratore.

3. Il caso Waste Recycling S.p.A.

La Waste Recycling S.p.A. è un'azienda che si occupa di smaltimento di rifiuti industriali, settore nel quale ha maturato un'esperienza ventennale.

Nello specifico tale azienda si occupa di rispondere a qualsiasi tipologia di richiesta dei clienti inerente al trasporto, al trattamento e allo smaltimento dei rifiuti industriali.

L'azienda ha la sede legale in via Lancioni 2 Santa Croce sull'Arno, e tre sedi operative, una in via Malpasso, una in via Usciana a Castelfranco di Sotto e una sempre in via Lancioni.

La sede di via Malpasso è quella principale, all'interno della quale sono collocati tutti i vari uffici e alcuni reparti operativi; qui sono presenti impianti di depurazione, stoccaggio, selezione e trattamento di rifiuti non pericolosi e pericolosi.

Nella sede di via Usciana, che ha dimensioni modeste rispetto alla principale, vi è solo un reparto operativo all'interno del quale vi è un impianto di inertizzazione³⁷ di fanghi e polveri non pericolosi, stoccaggio rifiuti non pericolosi, pericolosi e di origine animale.

La terza sede operativa è quella di via Lancioni, qui vi sono i laboratori chimici, all'interno dei quali vengono effettuate analisi chimiche per quanto inerente ai rifiuti in ingresso e per conto terzi.

Nello svolgimento delle proprie attività lavorative la Waste Recycling S.p.A. è coadiuvata da altre due società che fanno capo alla azienda stessa.

La prima di queste due è la Rew Trasporti S.r.l., azienda di trasporto di ogni tipo di rifiuto, e di autospurgo.

³⁷Gli impianti di inertizzazione servono a diminuire il tasso di pericolosità dei rifiuti, rendendoli meno inquinanti e quindi idonei per essere smaltiti o riciclati. Tali impianti raggiungono questo risultato grazie al trattamento dei rifiuti mediante un processo chimico-fisico.

L'altra società è la Neweco S.r.l una società di intermediazione commerciale partecipata al 50% da Waste Recycling e al 50% da Consorzio Depuratore di Santa Croce sull'Arno³⁸.

Data la natura del prodotto trattato dall'azienda, l'argomento della sicurezza deve essere gestito con la massima attenzione.

Per questo motivo l'azienda è certificata 18001:2007, si è dotata di un documento per la valutazione dei rischi che rispetta fedelmente quanto sancito dal decreto 81/2008 ed infine, sempre secondo tale decreto, ha nominato alcune figure interne o esterne con mansioni di sicurezza.

All'interno della Waste Recycling S.p.A. mi sono occupato di aggiornare il mansionario, renderlo fedele alla realtà, in seguito ad alcuni cambiamenti nel personale e nelle mansioni svolte dai vari operatori.

L'azienda ha ben chiaro che un efficace ed efficiente sistema della gestione della sicurezza sul lavoro non può prescindere dal conoscere le attività svolte all'interno dei reparti operativi.

Solo la chiara ed ampia visione di ciò che accade nel processo lavorativo permette di prevenire l'accadimento di incidenti o near missed³⁹.

I compiti svolti dal personale non sono sempre uguali, nemmeno se si considerano operatori appartenenti alla stessa unità operativa, di conseguenza a mansione diversa corrispondono rischi diversi.

Per questo motivo la revisione del mansionario per la suddetta azienda è stata realizzata ideando una struttura utile alla pianificazione della gestione della sicurezza

³⁸ Rif: <http://www.w-r.it/it>.

³⁹ Per near missed si intende un evento, episodio anomalo e negativo avvenuto in ambito lavorativo che avrebbe potuto determinare un incidente con danni a persone, beni aziendali e ambientali.

3.1 L'organizzazione interna della Waste Recycling S.p.A.

Per scandagliare nel dettaglio la struttura interna dell'azienda, dal punto di vista funzionale, viene in nostro aiuto l'organigramma aziendale⁴⁰, presentato a pagina seguente.

In capo all'organizzazione vi è il Consiglio di amministrazione il cui obiettivo è quello di definire gli indirizzi strategici e operativi dell'azienda; dal CDA, quindi, dipende la gestione ordinaria e straordinaria dell'intera organizzazione.

La Waste Recycling S.p.A. ha, ovviamente, il proprio direttore generale o datore di lavoro, il quale rappresenta l'azienda all'esterno di essa.

Il datore di lavoro è uno dei membri del CDA e ha il compito di coordinare e supervisionare tutte le attività operative dell'azienda.

Il CDA e il datore di lavoro rappresentano le figure di vertice dell'organizzazione, dopo i quali, gerarchicamente parlando, vi sono i responsabili di ciascun area di cui si compone l'azienda e successivamente gli addetti di tali Aree.

Come è possibile notare dall'organigramma, la Waste Recycling S.p.A. ha al proprio interno, situati nella sede operativa principale, una serie di uffici o aree aziendali.

L'Area Qualità Ambiente e sicurezza (QAS) si occupa di un ambito molto ampio, come quello della gestione delle procedure aziendali e di aggiornamento normativo. È l'Area a cui è demandato il compito di gestire la sicurezza in azienda.

L'Area Amministrazione, finanza, controllo, acquisti e risorse umane si occupa di tutto ciò che concerne l'aspetto finanziario – amministrativo: la gestione della contabilità industriale e dei vari pagamenti.

L'Area commerciale vede i suoi addetti suddividersi in addetti segreteria commerciale, che si occupano di elaborare offerte e preventivi per i ritiri dei

⁴⁰ L'organigramma che viene presentato è stato reso privo di nominativi dei lavoratori per motivi di privacy.

rifiuti, e addetti vendite, i quali si occupano del mantenimento dei rapporti con la clientela.

L'Area logistica, invece, si occupa della programmazione dei ritiri, contattando il cliente e predisponendo il relativo ritiro di rifiuti; i documenti di trasporto e i formulari sono registrati dall'Area Ambiente.

Un'altra Area di cui si compone l'azienda è l'Area servizi generici, nella quale operano addetti alla pulizia dei locali.

L'ultima area aziendale che resta da descrivere è quella relativa alla direzione tecnica e sviluppo ; questa è un'area un po' particolare in quanto è costituita da un responsabile il quale è incaricato di trovare e sviluppare nuove tecnologie inerenti il trattamento dei rifiuti.

Queste Aree corrispondono a tutti gli uffici che compongono la Waste Recycling S.p.A.

È fondamentale fin da qui specificare due aspetti: il primo è dato dal fatto che tutti gli uffici hanno un responsabile che coordina e gestisce gli addetti della propria Area; il secondo è che, anche se fanno parte della medesima area aziendale, gli addetti tra loro possono avere compiti e mansioni differenti.

Nella descrizione della struttura interna dell'azienda non può certamente mancare la descrizione dei vari reparti operativi.

Come già detto nel paragrafo precedente, le tipologie di rifiuti che possono arrivare nei reparti operativi possono essere varie, è per questo motivo che la Waste Recycling S.p.A. si è dotata di un reparto operativo per ogni tipologia di rifiuto.

Guardando l'organigramma vediamo che vi sono il reparto per i rifiuti non pericolosi, quello per i pericolosi e quello per i liquidi; tutti questi reparti operativi hanno a disposizione il proprio capannone e sono tutti situati nel sito principale dell'azienda.

All'interno di questi reparti i rifiuti vengono smistati, stoccati e trattati, in modo tale da avviare quando possibile il processo di riciclaggio.

La Waste Recycling S.p.A. è dotata di un proprio laboratorio, i cui addetti eseguono analisi chimiche di varia natura; tali analisi possono essere eseguite per classificare il rifiuto in ingresso, possono essere analisi di ricerca inerenti al trattamento dei rifiuti, oppure possono essere analisi chimiche per conto terzi.

Il reparto operativo che nell'organigramma viene chiamato via Usciana è situato nell'omonima sede dell'azienda; tale reparto accoglie rifiuti sia pericolosi che non pericolosi, ma si differenzia dagli altri reparti, in quanto qui sono inviati i rifiuti che devono essere inertizzati.

La Global Service rappresenta un distaccamento dell'organizzazione presso i siti di Nuovo Pignone, per i quali la Waste Recycling S.p.A. ha vinto un appalto nell'agosto del 2012 (durata di tre anni).

Tutti i reparti operativi hanno il proprio responsabile, che dipende gerarchicamente dal responsabile della produzione, il quale dirige e coordina le attività operative dell'azienda.

Fare il punto sulla struttura interna dell'azienda è fondamentale per iniziare a delineare il quadro delle attività svolte all'interno di essa.

La dipendenza gerarchica, mostrata chiaramente dall'organigramma, dovrà essere riportata anche nella stesura del mansionario.

L'organigramma è un documento basilare per il mansionario, e viceversa. Grazie alla visualizzazione dell'organigramma colui che ha il compito di realizzare la descrizione dei ruoli aziendali può prendere visione delle figure professionali in azienda.

Tuttavia tale descrizione permette, alla fine della sua stesura nel mansionario, di verificare se l'organigramma è da modificare, oppure è aderente alla realtà.

La figura 4 a pagina seguente mostra la struttura dell'organigramma attuale dell'azienda.

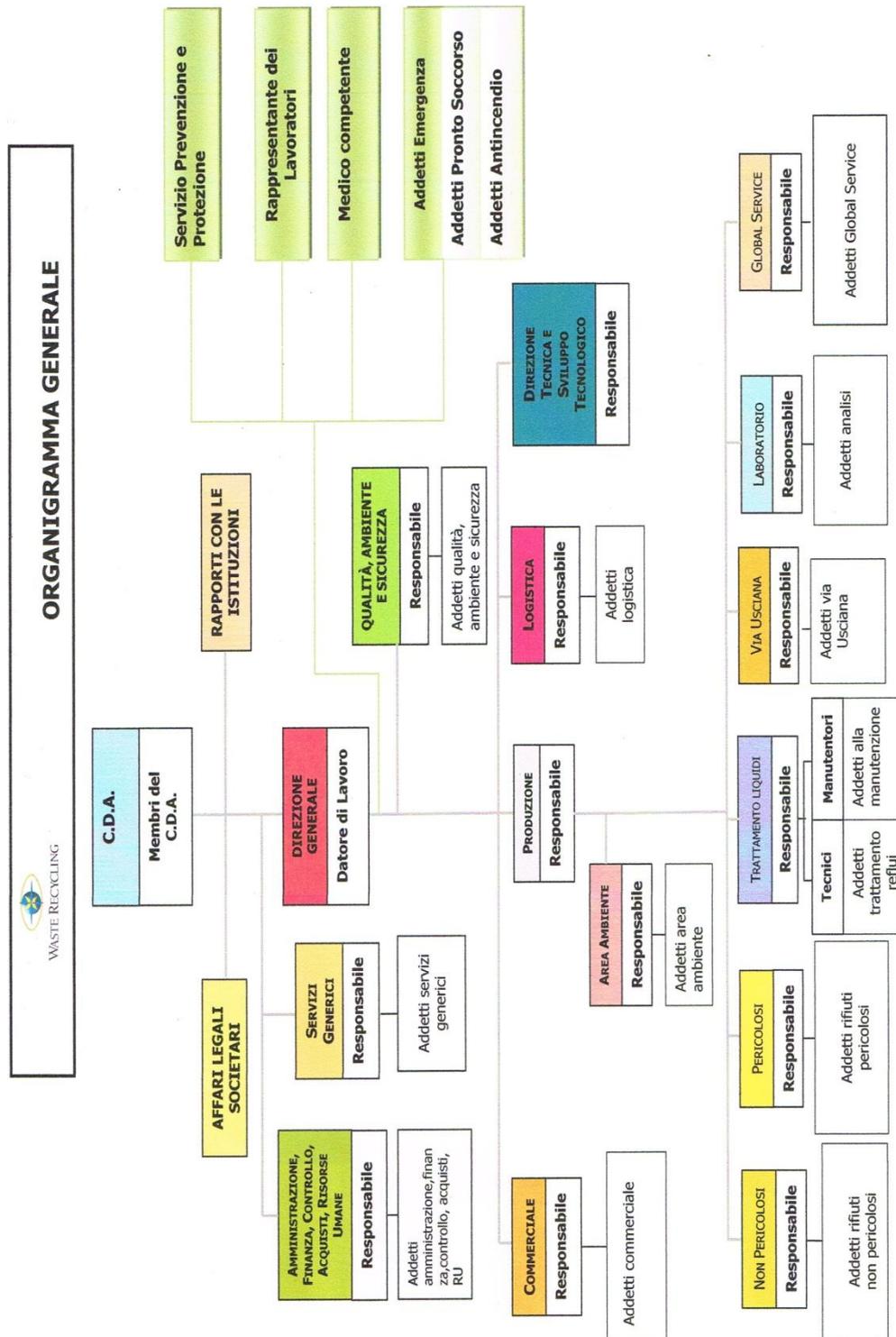


Fig.4 – Organigramma della Waste Recycling S.p.A.

3.2 La gestione della sicurezza nella Waste Recycling S.p.A.

In un'azienda che tratta i rifiuti, probabilmente l'argomento della sicurezza è molto più delicato che in altre realtà lavorative, in quanto oltre a tutti i rischi dovuti alle strutture e agli attrezzi di lavoro, qui vi sono anche quelli legati all'esposizione di sostanze chimiche pericolose.

Per tale motivo la Waste Recycling S.p.A. ha deciso di dotarsi di un sistema integrato di Qualità, Ambiente e Sicurezza, ottenendo tutti i vantaggi che questo porta con sé⁴¹.

Il principale di questi è quello di gestire in modo concreto, attento e sistematico la sicurezza sul luogo di lavoro, attraverso determinate procedure da seguire.

A tale sistema integrato hanno dato il loro apporto sia l'adeguamento alle normative del decreto legislativo 81/2008, sia l'ottenimento della certificazione 18001:2007.

La Waste Recycling S.p.A. pensa quindi alla gestione della sicurezza nell'ottica giusta, quella del PDCA.

Come previsto dal Decreto Legislativo 81/2008 l'azienda, oltre al rispetto di tutte le normative cogenti in materia di sicurezza sul lavoro, si è dotata di un documento di valutazione dei rischi e ha nominato i responsabili inerenti alla sicurezza.

L'azienda ha redatto il proprio DVR, nel quale sono state stimate tutte le tipologie di rischi classificati come elevati, medi, bassi o modesti sia per ogni reparto operativo, sia per ogni mansione. Per ciascuna posizione aziendale sono stati specificate misure preventive e correttive a seconda dei rischi presenti, per i quali sono stati indicati i DPI da adottare.

⁴¹ Un sistema integrato permette la gestione della Qualità, Ambiente e Sicurezza in azienda, incrociando gli obiettivi che l'azienda vuol raggiungere in tali ambiti e quindi permettendo risultati migliori. L'integrazione dei sistemi porta ad alcuni benefici organizzativi, ad esempio la semplificazione della documentazione, e permette di avere una visione molto più precisa e lungimirante in quanto la gestione è unificata.

Sebbene i rischi cambino a seconda del reparto aziendale, in quanto mutano le attrezzature utilizzate e le condizioni stesse dell'ambiente di lavoro, tuttavia, per quanto riguarda la Waste Recycling S.p.A. i rischi maggiori sono legati alle atmosfere esplosive, all'esposizione a sostanze pericolose e all'utilizzo degli impianti di trattamento dei rifiuti.

La Waste Recycling S.p.A. ha nominato un RSPP e un medico competente esterni, cioè che non fanno parte del personale aziendale.

Per quanto riguarda invece le altre figure professionali di sicurezza sono tutte ovviamente interne.

Oltre al Responsabile per la sicurezza dei lavoratori, che è stato nominato dal datore di lavoro tra i dipendenti dell'azienda (è stato scelto colui che era ritenuto in possesso delle dovute capacità e competenze), sono stati individuati i vari dirigenti e preposti.

Queste due figure meritano un breve approfondimento, poiché le loro responsabilità in ambito sicurezza saranno oggetto del mansionario.

Per quanto riguarda gli uffici è stato deciso di assegnare la mansione di dirigente ai responsabili delle varie aree che quindi avranno il compito di assicurarsi il rispetto delle norme sulla salute e la sicurezza da parte dei propri impiegati.

Data la presenza modesta di rischi, il preposto alla sicurezza è una sola persona per tutti gli uffici aziendali.

Laddove, invece, i rischi sono maggiori, come nei reparti operativi l'individuazione di tali figure è stata diversa rispetto a quella degli uffici.

Ad ogni reparto operativo, rifiuti pericolosi, rifiuti non pericolosi, rifiuti liquidi e via Usciana, è stato individuato un dirigente, corrispondente al responsabile del reparto e un preposto, corrispondente al caporeparto/capo impianto.

Come è possibile osservare direttamente dall'organigramma sono stati nominati gli addetti al primo soccorso e gli addetti antincendio, come richiesto dal decreto legislativo 81/2008.

Da quanto detto sopra, emerge che per la Waste Recycling S.p.A. la gestione della sicurezza è un aspetto fondamentale e come tale viene gestito nel modo migliore.

L'azienda presa in esame ha chiaro anche che il sistema messo in pratica per la gestione della sicurezza non può essere efficace senza una filosofia o cultura della sicurezza ed è proprio in tale direzione che lavora quotidianamente, informando e formando i lavoratori circa i rischi a cui sono esposti.

La Waste Recycling S.p.A. è un'azienda certificata per la sicurezza grazie all'ottenimento della certificazione 18001:2007, che le ha permesso di avere tutti i vantaggi descritti nel cap. 1.3.

La certificazione 18001, dimostra che la Waste Recycling S.p.A. intende implementare, gestire e migliorare nel tempo il proprio sistema di gestione della sicurezza, dimostrando anche all'esterno la propria conformità alle normative cogenti in ambito salute e sicurezza sul lavoro.

4. Revisione del mansionario della Waste Recycling S.p.A.: il piano di lavoro

Durante il mio tirocinio alla Waste Recycling S.p.A. mi sono occupato di revisionare, aggiornare e modificare il mansionario già esistente, sia nei contenuti, che nella forma.

Il mansionario già presente in azienda non rispecchiava più a pieno la realtà, in quanto vi erano stati dei cambiamenti sia di personale, sia di attività da svolgere.

Il contenuto quindi era cambiato, in quanto alcune persone erano state spostate da una posizione ad un'altra, da un reparto ad un altro, alcuni compiti non erano più richiesti, oppure si erano aggiunti compiti ulteriori.

Oltre alla modifica contenutistica, mi sono occupato di renderlo migliore nella forma con cui si presentava ai vari impiegati, cercando di strutturarlo in funzione della gestione della sicurezza.

L'ottica seguita è stata quella di ottenere una migliore leggibilità e velocità di ottenimento delle informazioni.

La differenza tra il precedente mansionario e quello nuovo sarà più avanti nel testo mostrata e commentata.

La realizzazione del mansionario si è basata su cinque fasi:

1. *Documentazione sulle attività svolte in azienda, sui processi lavorativi e sui rischi.*

Questa è stata la fase fondamentale, senza la quale non avrei potuto avere una chiara visione delle attività dei soggetti che di volta in volta intervistavo.

2. *Scelta della metodologia per la raccolta delle informazioni.*

In questa fase vi è stata la scelta se utilizzare il questionario, l'intervista o l'osservazione.

3. *Effettuazione di interviste ai tutti i dipendenti inerenti i compiti da loro svolti e la sicurezza sul luogo di lavoro.*

Tale tappa è stata raggiunta partendo dall'esame delle posizioni e delle mansioni dei responsabili scendendo gerarchicamente più in basso fino agli addetti.

4. *Elaborazione di tutti i dati derivanti dalle varie interviste e scelta inerente alla struttura del mansionario.*

5. *Realizzazione del mansionario.*

Di seguito verranno descritti passo per passo queste cinque fasi, che hanno permesso di giungere ad un mansionario strutturato in modo tale da rendersi utile, oltre che a tutti i processi di gestione delle risorse umane, anche alla gestione della sicurezza in azienda.

4.1 La prima fase: la documentazione

Per effettuare una descrizione dei ruoli e delle mansioni aziendali è necessario avere una chiara visione del modello organizzativo, conoscendo struttura e processi dell'organizzazione.

La fase della documentazione ha avuto avvio con la lettura attenta di tutte le procedure aziendali, come quella dell'entrata del rifiuto, dell'uscita dello stesso, dello stoccaggio e tutte le altre attività che caratterizzano ogni processo lavorativo della Waste Recycling S.p.A.

Sempre a scopo di documentazione ho preso visione del DVR⁴², che si basava sul precedente mansionario, per avere un'idea dei rischi a cui erano sottoposti i vari lavoratori a seconda del reparto in cui operavano e a seconda della loro mansione.

L'ultimo documento che ho visionato, oltre ovviamente al mansionario già esistente, è stato l'organigramma.

Grazie alla lettura di questi ultimi due documenti è stato possibile individuare i soggetti da intervistare ed è stato possibile iniziare a pensare alla modalità con cui avrei potuto raccogliere le informazioni.

Difatti il modello di descrizione dei ruoli dipende anche dalla tipologia di contesto organizzativo di riferimento.

Il fatto di avere un organigramma di tipo gerarchico ci dice che esiste un unico referente per una determinata posizione aziendale, di conseguenza sarà utile eseguire una precisa descrizione di tutte le attività del soggetto in questione.

Questo non è un aspetto da sottovalutare, in quanto se avessimo avuto una struttura organizzativa, rappresentata da un organigramma a matrice, avremmo avuto più referenti per una posizione e la definizione dei compiti sarebbe dovuta essere fatta in modo differente.

⁴² Il DVR aziendale prendeva in esame ogni tipologia di rischio presente in azienda. La valutazione dei rischi era stata eseguita sia per reparto, sia per mansione.

Questa fase costituisce la base di tutto il lavoro, in quanto la lettura dei documenti sopra citati mi ha permesso di avere un limpida visione sui processi interni, sulle metodologie di lavoro, sulle attrezzature presenti in azienda e sui rischi a cui i lavoratori sono esposti.

Tutto ciò mi ha posto nelle migliori condizioni per poter iniziare il lavoro, scongiurando il problema di dimenticarmi di qualche aspetto.

4.2 La seconda fase: scelta della metodologia per la raccolta delle informazioni

La seconda fase è stata quella della scelta della metodologia di raccolta delle informazioni utile per effettuare una descrizione dei ruoli di tutto il personale aziendale della Waste Recycling S.p.A.

È fondamentale sottolineare fin da subito che il mansionario di cui mi sono occupato ha riguardato solo i dipendenti dell'azienda in questione e non delle altre aziende che le fanno capo, ossia Rew Trasporti S.r.l e New Eco S.r.l.

Dopo un'attenta riflessione sui vantaggi e sugli svantaggi derivanti dall'utilizzo dell'una o l'altra metodologia, e dopo un consulto col tutor assegnatomi dall'azienda, è stato deciso di utilizzare lo strumento dell'intervista.

Nel capitolo 2.2.1 di questo testo è stata descritta tale metodologia, suddividendola in intervista non strutturata e intervista strutturata.

La tipologia di intervista scelta è stata quella strutturata, quindi con domande definite prima dell'intervista .

Oltre alla tipologia di intervista è stata presa un'altra decisione ossia quella di fare delle interviste singole.

Talvolta può rivelarsi strategico intervistare un gruppo o comunque più persone, le quali hanno i medesimi compiti, le stesse mansioni e ruoli.

La scelta dell'intervista singola è stata ponderata in virtù della volontà di comprendere nel minimo dettaglio, le attività di ciascuna persona.

Sarà possibile vedere più avanti nel testo che le domande rivolte ai dipendenti non saranno relative solo al dettaglio dei loro compiti, ma vi saranno quesiti inerenti alla percezione del rischio; quest'ultimo aspetto è ovviamente di natura soggettiva e costituisce un altro motivo per il quale è stata scelta l'intervista singola.

Per semplificare il lavoro di raccolta dei dati, le domande da rivolgere ai vari dipendenti, dopo essere state pensate, sono state trascritte su un foglio,

il quale veniva da me riempito durante l'intervista a seconda delle risposte ricevute.

Dopo aver scelto la metodologia da seguire per la raccolta dei dati , assieme al tutor, ci siamo assicurati circa la sua fattibilità e messa in pratica.

A tal fine abbiamo comunicato il nostro intento ai vari responsabili, i quali si sono tutti resi disponibili a rispondere alle domande e ai capireparto, con i quali abbiamo stabilito un momento preciso nel quale poter effettuare l'interviste.

Questo non è affatto uno aspetto da sottovalutare, in quanto talvolta la scelta della metodologia di raccolta dei dati può dipendere anche dalle attività dell'azienda e dal tempo che si ha a disposizione per farlo.

La scelta dell'intervista è stata presa anche per la sua flessibilità alle varie situazioni e soprattutto perché poco impegnativa per quanto riguarda il tempo richiesto a ciascuna persona per rispondere alle domande.

Dopo esserci accertati circa la fattibilità dello strumento scelto, ho dovuto iniziare a ideare le domande da fare, le quali dovevano avere delle caratteristiche ben precise affinché potessi ottenere i risultati sperati.

La prima caratteristica era la semplicità: le domande dovevano essere chiare e dirette per scongiurare fraintendimenti che avrebbero portato a delle risposte fuorvianti; è vero che lo strumento del intervista permette di spiegare durante il colloquio il senso delle domande poste, ma nel momento della definizione delle domande la chiarezza di quest'ultime è fondamentale.

Un'ulteriore caratteristica delle domande era data dal loro numero non esagerato, in quanto il tempo che il personale dedicava all'intervista era tempo tolto alla loro attività lavorativa.

Quindi servivano delle domande che centrassero il punto: non una moltitudine di domande poco rilevanti, ma qualche domanda ma significativa.

L'ultima caratteristica era data dall'onnicomprensività delle domande.

Ciò significa che queste nella loro totalità dovevano coprire tutto lo spettro di ciò che mi interessava per la descrizione dei compiti e della sicurezza sul lavoro.

Fatte queste premesse è stato possibile passare alla terza fase di realizzazione del mansionario aziendale, la fase operativa, quella della messa in pratica delle interviste.

4.3 La terza fase: effettuazione delle interviste

Questa è la fase centrale del lavoro, che tuttavia senza le prime due non sarebbe potuta essere messa in pratica.

In questa fase sono state realizzate tutta una serie di interviste ai vari responsabili, capireparto e addetti sia operativi sia amministrativi al fine di raccogliere il maggior numero di informazioni possibili inerenti ai compiti e alle mansioni svolte, al loro ruolo e agli aspetti della sicurezza che li riguardano.

Il numero totale delle persone intervistate è stato 76 di cui 10 responsabili e 66 tra addetti ai reparti operativi e agli uffici. Tra i responsabili vi era chi supervisionava e dirigeva più di un reparto o area, per tali persone l'intervista è stata divisa in tante parti, quante erano le aree di cui aveva la responsabilità.

Prima di iniziare la descrizione delle varie interviste, è doveroso soffermarsi sul piano di lavoro eseguito.

Partendo dalla suddivisione del personale tra dipendenti operativi, quindi coloro che lavorano all'interno dei reparti di rifiuti e gli amministrativi, ossia gli addetti agli uffici, è stato stilato un piano di lavoro così strutturato:

1° round di interviste: Responsabili dei reparti operativi;

2° round di interviste: Addetti reparti operativi;

3° round di interviste: Responsabili e addetti amministrativi.

È fondamentale sottolineare il fatto che le domande poste sono state modellate al soggetto da intervistare quindi vedremo che le domande poste ai responsabili operativi non saranno le stesse di quelle dei loro addetti, come non saranno assolutamente uguali a quelle del personale amministrativo.

Di consulto col tutor aziendale è stato deciso di iniziare il primo round di interviste dai reparti operativi, quindi il reparto non pericolosi, quello dei pericolosi, quello dei reflui, quello di via Usciana e il laboratorio.

La scelta di partire dai responsabile dei vari reparti attiene a ciò che nel capitolo 2.2.2 di questo testo è stato chiamato le fonti della ricerca. Partire dall'intervistare i responsabili, oltre che essere un percorso logico poiché viene seguita la scala gerarchica, ha anche un altro vantaggio, ossia quello di ricevere delle informazioni generali sui processi lavorativi del reparto e capire a grandi linee le figure che vi operano.

Queste sono informazioni che non possono essere date in modo preciso dagli addetti del reparto, in quanto questi ultimi potranno essere molto più utili nel conoscere nel dettaglio le varie attività di cui si compongono i processi lavorativi.

4.3.1 Intervista ai responsabili dei reparti operativi

Le domande sono state le medesime per tutti i responsabili dei reparti operativi, e sono state pensate sia per capire quali fossero le loro mansioni, sia per avere un quadro generale sui loro sottoposti, che sarebbero stati intervistati da lì a breve.

L'intervista si apriva con la comparazione dei loro compiti e mansioni attuali, con quelli enucleati nel precedente mansionario, in modo tale che fossero evidenziate le novità in materia di compiti da eseguire, o compiti che non venivano più svolti.

Nel caso in cui si riscontrassero molte differenze con la loro descrizione precedente, le domande si facevano un po' più specifiche, per capire nel dettaglio i cambiamenti e il perché di questi.

Dopo ciò iniziava un breve colloquio che serviva per spiegare più nel dettaglio ciascuna di queste attività: come e con quali strumenti venivano svolte.

Nel caso in cui il responsabile affermasse non svolgere più un compito indicato nel precedente mansionario, la domanda da porre era sul perché non lo svolgesse più e se vi era qualcun altro a cui tale compito era stato riassegnato.

Dopo questa prima parte, la quale poteva generare una qualche domanda specifica per il reparto in questione, l'intervista prevedeva tali domande identiche per ogni responsabile:

- 1) Qual è la sua giornata tipo?
- 2) Quali competenze, abilità, responsabilità possiede che le permettono di svolgere i suoi compiti?
- 3) Con chi collabora per lo svolgimento dei propri compiti?
- 4) Qual è lo scopo della sua mansione?
- 5) Quali sono i rischi maggiori, secondo lei, nel reparto di cui lei è responsabile?

6) Dal punto di vista della sicurezza ha qualcosa da segnalare o suggerimenti da proporre?

La prima parte dell'intervista è sicuramente quella più interessante per la pura descrizione dei compiti, in quanto al responsabile viene richiesto di elencare e spiegare nel dettaglio quali siano i suoi compiti, le sue mansioni; è possibile quindi delineare il ruolo del responsabile all'interno dell'organizzazione. Le risposte date costituiranno la parte centrale del contenuto del mansionario.

La prima domanda può sembrare una sorta di ripetizione, poiché al responsabile è già stato chiesto di definire le sue attività, tuttavia l'ordine cronologico delle sue azioni ci permette di comprendere più a fondo il processo lavorativo che egli svolge e segue nel proprio reparto.

Le domande 2, 3 e 4 permettono l'arricchimento delle informazioni sulle mansioni del responsabile, inserendo elementi di job specification, al fine di una descrizione più mirata e modellata al soggetto intervistato, difatti conoscere le competenze, le responsabilità e le varie collaborazioni è fondamentale per inquadrare nel modo migliore la figura professionale.

Lo scopo della mansione è un aspetto che ritroveremo solo per i dirigenti, tale domanda ci permette di capire cosa, secondo il responsabile, gli altri si aspettano da lui.

Le domande 5 e 6 attengono alla sfera della sicurezza, dimostrano l'interesse di svolgere questo lavoro a tale ambito.

Tali domande permettono di constatare la percezione del rischio da parte del responsabile, in tal modo è possibile notare su quale aspetto della sicurezza è fondamentale puntare in quel determinato reparto; l'altro motivo è dato dal fatto che la richiesta di suggerimenti porti ad aumentare l'interesse del responsabile verso l'intervista in atto, permettendo una migliore partecipazione.

L'intervista ai vari dirigenti terminava con la richiesta di parlare riguardo ai propri addetti, se erano cambiati rispetto a quelli inseriti nel precedente mansionario e di definire anche a grandi linee quali fossero le loro mansioni generali.

Quest'ultima parte dell'intervista permetteva di avere un quadro piuttosto chiaro degli addetti dei vari reparti, che successivamente avrei dovuto intervistare.

Un primo aspetto che risultava chiaro da questi primi colloqui era dato dal fatto che alcuni responsabili erano anche operativi, cioè non avevano solo compiti di coordinamento e controllo, ma partecipavano loro stessi al processo lavorativo del reparto.

Questo era un aspetto che alla fine del lavoro doveva risultare piuttosto evidente nel mansionario, in quanto responsabili operativi erano esposti a rischi maggiori rispetto agli altri.

4.3.2 Interviste agli addetti dei reparti operativi

Al contrario dei responsabili, per i quali era più semplice identificare le mansioni generali, ossia coordinamento degli addetti e controllo sui processi lavorativi, per gli addetti non è così in quanto la varietà delle loro operazioni è certamente maggiore.

Oltre a tale aspetto ve ne era un altro da considerare, ossia il fatto anche se gli addetti facevano parte di uno stesso reparto, tra loro vi era differenza non solo di compiti, ma anche di ruolo.

Esempi in tal caso, riscontrabili nel mansionario allegato al termine del presente lavoro, posso essere tratti dal reparto non pericolosi e dal reparto pericolosi.

Infatti sotto la denominazione addetti non pericolosi o addetti pericolosi vi erano persone che si occupavano di attività molto differenti tra loro.

Per questi motivi le domande e la struttura dell'intervista è in parte diversa rispetto a quella dei responsabili; di seguito sarà rappresentata la modalità dell'intervista scelta.

L'intervista iniziava chiedendo all'addetto quali fossero i suoi compiti, le sue mansioni, quali fossero le attività che svolgeva all'interno del processo lavorativo del reparto.

Allo stesso modo usato per i responsabili, erano chiare fin da subito le differenze tra i compiti svolti attualmente e quelli descritti nel precedente mansionario; nel caso in cui ci fossero dei compiti che non venivano più svolti dall'addetto in oggetto, veniva richiesto a quest'ultimo quale altro addetto al momento se ne occupasse.

Questa prima fase dell'intervista era necessaria al fine di raccogliere quante più informazioni e dati possibili dalle varie attività che si svolgevano all'interno del reparto di cui l'addetto in questione faceva parte.

La conversazione continuava con la richiesta da parte dell'intervistatore di spiegare quali tra tutti i compiti detti in precedenza fossero quelli principali per l'addetto e per ciascuno di essi di individuare il livello di autonomia, responsabilità, difficoltà/rischio e frequenza di svolgimento.

Nella pagina seguente viene mostrata, nella Tab.1, la griglia seguita e compilata dal sottoscritto a seconda delle risposte ricevute dai vari addetti intervistati.

| Nome e Cognome: Profilo: | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--|
| Compiti | | | | | |
| | Autonomia | Responsabilità | Difficoltà/rischio | Frequenza | |
| 1° | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Giornalmente 2. Settimanalmente 3. Raramente 4. Periodicamente | |
| 2° | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Giornalmente 2. Settimanalmente 3. Raramente 4. Periodicamente | |
| 3° | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Giornalmente 2. Settimanalmente 3. Raramente 4. Periodicamente | |
| 4° | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Giornalmente 2. Settimanalmente 3. Raramente 4. Periodicamente | |
| 5° | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Elevata 2. Media 3. Bassa 4. Nulla | 1. Giornalmente 2. Settimanalmente 3. Raramente 4. Periodicamente | |

Tab.1 - Compiti principali addetti.

Questa griglia permetteva di individuare le mansioni che il lavoratore svolgeva con maggiore frequenza e questa era una informazione importante poiché i rischi a cui era esposto maggiormente saranno stati quelli inerenti a quelle mansioni

Quanto detto sino ad ora rappresenta la prima parte dell'intervista volta ad ottenere informazioni più dettagliate possibili in modo tale da poter effettuare una descrizione dei compiti precisa e veritiera; in questa parte erano analizzati elementi di job description.

Successivamente venivano poste all'intervistato altre domande volte a conoscere le sue responsabilità, competenze e gli strumenti di cui si serviva per espletare il proprio lavoro; in questa parte la job description si amplia grazie all'attenzione posta alla job specification.

Le domande poste erano le seguenti:

- 1) Quali sono le tue conoscenze teoriche essenziali per svolgere al meglio le tue mansioni?
- 2) Quali sono le abilità pratiche che richiede la tua mansione?
- 3) Quali strumenti utilizzi per svolgere le tue mansioni?
- 4) Da chi ottieni le informazioni per svolgere i tuoi compiti?
- 5) Qual è il clima lavorativo all'interno del reparto?
- 6) Qual è la tua giornata tipo?
- 7) A quali rischi ti senti più soggetto?
- 8) Hai dei suggerimenti in ambito sicurezza?

Grazie a tali domande, e ovviamente alla prima parte dell'intervista, è stato possibile descrivere i compiti e le mansioni dei vari addetti dei reparti operativi della Waste Recycling S.p.A.

Le prime due domande sono molto importanti per molteplici ragioni in quanto danno informazioni sul bagaglio tecnico e pratico che il soggetto in quel ruolo ha e deve avere.

Ciò è molto importante in ambito sicurezza sul lavoro in quanto conoscere soprattutto le abilità pratiche fa sì che si conosca precisamente l'ambito di azione dell'addetto e si possa cercare di prevenire i rischi di quel determinato ambito.

Allo stesso modo conoscere gli strumenti utilizzati è fondamentale, poiché, diversi strumenti, comportano anche diversi rischi per l'addetto in questione.

La conoscenza dell'ambito di lavoro all'intero processo lavorativo e gli strumenti utilizzati dal personale permette di capire a quali rischi è soggetto e mettere in pratica dei sistemi di prevenzione e protezione dai rischi adeguati e congrui con la posizione dell'addetto.

La domanda numero 4 permette di capire se l'addetto agisce su informazioni e direttive date dal caporeparto, o dal responsabile, oppure talvolta il suo livello di autonomia è più alto.

Conoscere quale sia la gerarchia di informazione è importante per la definizione del ruolo del soggetto intervistato.

Allo stesso modo è importante conoscere anche l'aspetto psicologico, in quanto un clima non disteso o non positivo per l'addetto può comportare tensioni, e di conseguenza errori, che a loro volta generano esposizione maggiori ai rischi (rischi psicosociali ad esempio stress).

Come per i responsabili dei reparti operativi, anche nell'intervista ai vari addetti sono state poste domande inerenti alla loro giornata lavorativa e alla sicurezza sul posto di lavoro.

Conoscere la giornata tipo dell'operatore era importante per capire se vi erano dei turni tra operatori dello stesso reparto, per capire chi in assenza di un addetto lo sostituisse, e, cosa molto più importante se un operatore operasse anche presso altri reparti oltre il suo.

La descrizione della giornata tipo offre anche la possibilità di fare chiarezza sui compiti descritti nella prima parte dell'intervista e ordinarli cronologicamente.

Senza perdere di vista l'obiettivo principale, ossia quello di ottenere una descrizione dettagliata e veritiera dei compiti degli operatori, sono state poste anche le domande inerenti alla percezione del rischio.

La conoscenza di tale percezione permette di approfondire in ambito sicurezza quale siano i rischi su cui probabilmente la gestione della sicurezza deve insistere.

La risposta a questa penultima domanda ha dato dei risultati del tutto congrui col DVR, ciò significa che i rischi che gli addetti percepiscono come maggiori, erano quei rischi che nel DVR erano classificati come elevati.

È doveroso sottolineare che tra gli addetti lavorativi sono stati inclusi anche i capireparto.

Le domande descritte sopra sono state le domande "standard" poste a tutti gli addetti; per quanto riguarda l'intervista dei capireparto, questa è stata leggermente differente.

Oltre a tali domande, ai capireparto venivano richieste in modo dettagliato informazioni circa le loro conoscenze responsabilità in ambito sicurezza, con attenzione agli strumenti e attrezzature a disposizione del loro reparto.

4.3.3 Intervista ai responsabili e agli addetti amministrativi

Il terzo round di interviste ha riguardato i responsabili e gli addetti agli uffici, che come ricordiamo sono tutti collocati nella sede principale di via Malpasso.

È possibile raggruppare sia i responsabili che gli addetti, poiché le domande poste sono molto simili. L'unica differenza è che al responsabile, intervistato prima di ogni suo addetto, venivano richiesti chiarimenti sullo svolgimento delle attività della propria Area; ciò era fondamentale poiché al

momento dell'intervista dei vari addetti potevo avere un quadro molto generale dell'intera Area in oggetto.

Le domande poste a tali soggetti erano molto diverse rispetto a quelle degli addetti ai reparti operativi, in quanto adesso a poco serviva chiedere le abilità pratiche o la percezione del rischio, in quanto questo è veramente modesto.

La parte iniziale dell'intervista era identica alle due precedenti, in quanto sia ai responsabili che agli addetti veniva chiesto nel dettaglio l'elenco dei propri compiti, a confronto con quelli descritti nel precedente mansionario.

Da ciò emergevano le novità rispetto a quest'ultimo documento ed era possibile descrivere il soggetto mediante i compiti da lui svolti.

Oltre alla descrizione dei compiti, veniva domandato agli addetti amministrativi se collaboravano con qualche altra figura all'interno dell'azienda non appartenente alla propria area.

In questa prima fase quindi venivano raccolte tutte le informazioni legate alla job description, ossia tutti gli aspetti identificativi della posizione, direttamente osservabili.

La seconda parte dell'intervista aveva per obiettivo quello di conoscere quali fossero le conoscenze, competenze e capacità che contraddistinguevano i vari addetti amministrativi; quale fosse il background cognitivo che permetteva ai vari addetti di portare a termine il loro lavoro.

L'intervista ai responsabili e agli addetti agli uffici era, per così dire, molto meno interessante sul fronte sicurezza; qui le domande erano piuttosto mirate a capire di cosa si occupassero, quali fossero le loro collaborazioni all'interno dell'azienda.

4.4 Elaborazione di tutti i dati derivanti dalle varie interviste e scelta inerente alla struttura del mansionario

La fase di elaborazione dei dati viene qui presentata con una fase cronologicamente successiva rispetto all'effettuazione delle interviste, in realtà al termine di un'intervista di una determinata Area o reparto aziendale e prima di iniziare con un'altra venivano elaborati i dati riscontrati.

Elaborare i dati significava iniziare a completare la descrizione di ogni singolo lavoratore, inserendo sotto il suo nome tutto ciò che fosse uscito fuori dall'intervista.

Ad esempio, una volta intervistati sia il responsabile che gli addetti del reparto operativo dei rifiuti non pericolosi, mi soffermavo per elaborare i dati di tale reparto, osservando se quanto detto dal responsabile coincidesse con quanto risultato dall'intervista degli addetti; nel caso in cui non riscontrassi anomalie o mancanza di alcune informazioni passavo ad intervistare il reparto successivo.

Questa è quindi la fase in cui venivano tratte le conclusioni di tutte le interviste effettuate nella fase precedente.

Al termine di ogni intervista riportavo tutte le informazioni ottenute al mio tutor aziendale mostrando i suggerimenti e le problematiche evidenziate dai lavoratori. Il processo di job analysis quindi oltre che a portare all'ottenimento delle informazioni utili a definire una certa posizione aziendale, serviva anche ad una sorta di monitoraggio inerente la sicurezza.

Al momento in cui ero in possesso dei dati di tutti i dipendenti inerenti ai loro compiti, le loro competenze e abilità, potevo iniziare a pensare a come strutturare il nuovo mansionario.

Ritengo opportuno mostrare la tipologia di descrizione dei ruoli eseguita nel precedente mansionario (vedi Fig. 5), per poter poi evidenziare le differenze con la nuova struttura scelta per il documento.

Area Amministrazione, Finanza e Controllo, acquisti, risorse umane, segreteria.
Responsabile Area

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Direzione generale

Descrizione del ruolo:

- gestione e coordinamento dell'attività amministrativo-contabile, ivi compresi gli adempimenti fiscali, societari e contrattuali, con esclusione della preparazione ed emissione della fatturazione attiva di competenza di altra Area;
- gestione e controllo della contabilità industriale finalizzata alla conoscenza dei costi relativi alle singole aree di attività;
- gestione e controllo della tesoreria, ivi compresi i rapporti con gli Istituti di credito, ed i relativi aspetti finanziari;
- gestione dell'amministrazione del personale, di concerto con il consulente, nel rispetto della contrattualistica e della normativa in materia, sia a livello fiscale che contributivo ed assistenziale;
- redazione dei bilanci e delle note integrative, delle relazioni, dei verbali CdA e Assemblee, nonché delle dichiarazioni fiscali;
- cura dei rapporti con i Collegi dei Revisori e la relativa assistenza;
- coordinamento e controllo del personale amministrativo, ivi comprese le attività esterne inerenti e di segreteria;
- individuazione e coordinamento dei professionisti esterni, eventualmente necessari per la risoluzione delle problematiche che si dovessero di volta in volta presentare.
- attuazione delle direttive aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, organizzazione dell'attività lavorativa e vigilanza sul corretto svolgimento di essa con lo scopo di garantire il rispetto di tutte le direttive cogenti e volontarie necessarie alla realizzazione di un efficace sistema prevenzionistico.

Fig.5 - Estratto del precedente mansionario. Esempio del responsabile dell'Area Amministrazione, Finanza e controllo, acquisti, risorse umane.

Come si può vedere dalla Fig. 5, il precedente mansionario prevedeva solamente il ruolo, il titolare del ruolo, la dipendenza gerarchica, dopodiché vi era un elenco di tutti i compiti ad esso assegnati, senza un ordine di nessun genere (cronologico o di rilevanza).

Ciò rendeva il mansionario aziendale difficilmente leggibile dal personale e poco informativo.

Dal punto di vista della sicurezza sul lavoro emergevano poche informazioni e in malo modo, in quanto non si vedevano competenze, strumenti utilizzati e non era immediato avere un quadro generale su ciascuna figura professionale; inoltre non emergevano le figure di dirigente e preposto alla sicurezza così come richiesto dal decreto legislativo 81 del 2008.

Appresi tali punti di debolezza del mansionario, serviva escogitare e realizzare un mansionario, molto più chiaro, leggibile e maggiormente informativo sia per il personale, sia per coloro che dovevano basarsi su di esso per mettere in atto misure preventive e protettive in ambito sicurezza.

4.5 Realizzazione del mansionario

Il nuovo mansionario doveva tenere di conto di alcuni aspetti utili e non contemplati dal documento precedente.

Dovevano essere inserite completamente tutte le mansioni sicurezza, quindi alla voce dei vari dirigenti e preposti dovevano risultare tutti i loro obblighi in tale ambito. Inoltre il nuovo documento doveva essere più facilmente leggibile e informativo.

Dall'intervista ai vari responsabili operativi era emersa una fondamentale differenza tra di loro; alcuni avevano solo funzioni di controllo e coordinamento dei processi di lavoro e degli addetti, altri invece oltre a questo risultavano essere anche operativi nel reparto.

Questa dal punto di vista della job description era una notevole differenza, che nel mansionario doveva risultare visibile. Per questo oltre al ruolo, e alla dipendenza gerarchica, nel nuovo mansionario è stata posta una brevissima descrizione del ruolo, la cui lettura permette di avere, ancor prima di leggere i vari compiti, una completa visione di quella determinata figura professionale.

La descrizione del ruolo è stata aggiunta anche per i responsabili delle varie Aree/uffici aziendali per distinguere la tipologia di responsabilità che hanno verso i propri addetti amministrativi.

La **struttura del nuovo mansionario** è stata così impostata in due documenti separati (in allegato al presente testo): un corpo principale e l'allegato a quest'ultimo.

Il primo documento, il corpo principale dell'intero mansionario, riprende l'aspetto del precedente mansionario, ma all'interno è stato reso molto più snello e leggibile.

Per ciascuna posizione aziendale non sono stati enucleati i compiti come un elenco (precedente versione del mansionario), ma sono state indicate solo le principale aree di responsabilità o mansioni.

La descrizione nel dettaglio di tali mansioni, attraverso i compiti e le competenze da esse richieste, è rimandato al secondo documento, ossia l'allegato al corpo principale del mansionario.

La maggiore differenza rispetto al precedente mansionario è data dal fatto che i vari compiti non sono più enucleati sotto forma di elenco, ma sono stati riassunti da una stringa che identifica la mansione.

In questo modo la descrizione di ciascun individuo viene snellita, in quanto a ciascuno corrispondono solo poche voci, corrispondenti alle mansioni generali di cui l'individuo si occupa.

Nella redazione di questa prima parte del nuovo mansionario è stato opportuno standardizzare le stringhe delle varie mansioni per lavoratori di pari livello gerarchico.

Affinché la descrizione risultasse omogenea è stato scelto l'utilizzo di uguali voci per le mansioni generali per quanto riguarda i responsabili e gli addetti di pari livello gerarchico o di pari ruolo.

La standardizzazione delle voci è necessaria in quanto permette una immediata comparazione tra le mansioni di figure professionali di pari grado, quindi posizioni simili ma che sono composte da mansioni differenti. Prima di andare a descrivere nel dettaglio il secondo documento che compone il nuovo mansionario, vediamo la descrizione del ruolo del Responsabile Area Amministrazione, Finanza e controllo, acquisti, risorse umane, segreteria nel nuovo mansionario attraverso entrambi i documenti che lo compongono.

Area Amministrazione, Finanza e Controllo, acquisti, risorse umane, segreteria.

4.1 Responsabile Area Amministrazione, Finanza e controllo, acquisti, risorse umane, segreteria

Ruolo: Figura di riferimento dell'Area Amministrazione, Finanza e controllo, acquisti, risorse umane, segreteria

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Direzione generale

Aree di responsabilità:

1. Svolgimento e coordinamento delle attività inerenti all'area in oggetto;
2. Cooperazione con Direzione Generale in ambiti legati all'Area in oggetto;
3. Gestione, coordinamento e formazione del personale dell'area in oggetto;
4. Attuazione e controllo degli aspetti legati alla sicurezza dell'Area in oggetto.

Fig. 6 - Estratto del corpo principale del nuovo mansionario inerente il responsabile Area Amministrazione, Finanza e controllo, acquisti, risorse umane, segreteria.

4. Area Amministrazione, Finanza e Controllo, acquisti, risorse umane, segreteria

4.1 Responsabile area

| Mansioni | Compiti | Qualifiche integrative |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>1] <i>Svolgimento e coordinamento delle attività inerenti all'area in oggetto</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Direzione, gestione e coordinamento dell'attività amministrativo-contabile, ivi compresi gli adempimenti fiscali, societari e contrattuali, con esclusione della preparazione ed emissione della fatturazione attiva di competenza di altra Area; - esecuzione dei poteri di gestione che gli sono stati assegnati dalla Direzione Generale, operando nel rispetto delle politiche e delle procedure aziendali del proprio settore; - elaborazione di politiche finanziarie; - contribuzione alla pianificazione e gestione dei budget; - proposta di piani di business che diano esecuzione alla strategia aziendale ed assicurino la realizzazione degli obiettivi previsti; - risposta in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati; - partecipa alle decisioni riguardanti le azioni di recupero del contenzioso dei clienti morosi, del livello e del limite dei fidi; - gestione e controllo della contabilità industriale finalizzata alla conoscenza dei costi relativi alle singole aree di attività; - gestione e controllo della tesoreria, ivi compresi i rapporti con gli istituti di credito, ed i relativi aspetti finanziari; - redazione, di concerto con il consulente, dei bilanci e delle note integrative, delle relazioni, dei verbali CDA e Assemblee, nonché delle dichiarazioni fiscali; - cura dei rapporti con i Collegi dei Revisori e la relativa assistenza; - gestione dell'amministrazione del personale, di concerto con il consulente, nel rispetto della contrattualistica e della normativa in materia, sia a livello fiscale che contributivo ed assistenziale; - comunicazione periodica alla Direzione Generale sull'andamento del proprio settore, al fine di concordare ed applicare miglioramenti e rettifiche alle linee di condotta; - individuazione e coordinamento dei professionisti esterni, eventualmente necessari per la risoluzione delle problematiche che si dovessero di volta in volta presentare. | |

Tab. 2 - Estratto dell'allegato del nuovo mansionario (segue a pagina 71)

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <p>2) <i>Cooperazione con Direzione Generale in ambiti legati all'Area in oggetto</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cooperazione col CDA al fine di fornire le linee guida per la ricerca e lo sviluppo dell'azienda, in virtù delle esigenze e delle possibilità finanziarie; - collaborazione, con la Direzione Generale, al raggiungimento degli obiettivi generali e di profitto; - conoscenza degli obiettivi e delle politiche aziendali e di gruppo; - determinazione, elaborazione e divulgazione di obiettivi, proposte di strategie di intervento, eventualmente avvalendosi di collaborazioni interne o esterne; - proposta alla Direzione Generale relativamente ad iniziative volte alla razionalizzazione dei servizi offerti, al contenimento dei costi e allo snellimento delle procedure. | |
| <p>3) <i>Gestione, coordinamento e formazione del personale dell'area in oggetto</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento e controllo del personale amministrativo, ivi comprese le attività esterne inerenti ai rapporti con gli eventuali professionisti esterni; - coordinamento delle attività del proprio personale con quella dei professionisti esterni eventualmente incaricati; - verifica dell'attuazione delle direttive e dei piani nei termini previsti, mediante la gestione efficace ed efficiente di tutto il reparto di cui ha la responsabilità; - definizione e divulgazione a tutti i propri dipendenti relativamente a obiettivi omogenei, linee guida, valori e stili di approccio al mercato. Verifica e correzione relativamente all'applicazione; - definizione degli obiettivi per i singoli collaboratori e controllo dei risultati; - apporto di un adeguato sostegno in affiancamento ai propri collaboratori impegnati nell'espletamento delle mansioni più complesse; - divulgazione al proprio settore relativamente ad aggiornamenti normativi di propria competenza che abbiano o possano avere riflessi sulle proprie attività; - mantenimento e miglioramento di motivazione e professionalità dei collaboratori assegnando loro obiettivi e compiti, promuovendo la competenza professionale e valutandone i risultati; - verifica dell'osservanza dei doveri d'ufficio da parte del proprio personale; - applicazione e verifica del rispetto di direttive, politiche e procedure aziendali da parte dei collaboratori. | |
| <p>4) <i>Attuazione e controllo degli aspetti legati alla sicurezza dell'Area in oggetto</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Attuazione delle direttive aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, organizzazione dell'attività lavorativa e vigilanza sul corretto svolgimento di essa con lo scopo di garantire il rispetto di tutte le direttive cogenti e volontarie necessarie alla realizzazione di un efficace sistema prevenzionistico; - comunicazione con l'area QAS relativamente a problematiche ambientali o di sicurezza. | <p>Corsi riconosciuti sulla sicurezza e sulle normative di settore.</p> |

Tab. 2 - Estratto dell'allegato del nuovo mansionario (continua da pag 70)

Come si può notare l'allegato del corpo principale del nuovo mansionario è costituito da tabelle, i cui colori riprendono quelli delle aree aziendali nell'organigramma.

Nell'allegato viene riportata l'Area e il titolare del ruolo con la stessa numerazione utilizzata nel corpo principale per rendere facile la consultazione.

La tabella è costituita da tre colonne: mansioni, compiti e qualifiche integrative, e da tante righe quante sono le mansioni assegnate alla figura professionale in oggetto.

Nella colonna delle mansioni viene riportato quanto già esplicitato nel corpo principale del mansionario, infatti se compariamo le voci della Fig.6 assieme a quelle riportate nella prima colonna della Tab.2 vediamo che sono le medesime.

La seconda colonna è quella dei compiti, qui per ogni mansione sono esplicitati tutti i compiti che la compongono. In tal modo è possibile avere maggiori informazioni relative al soggetto e le si può avere più velocemente, senza stare a cercare tra un elenco di compiti.

La terza colonna è quella intitolata qualifiche integrative e qui sono scritte tutte le competenze o quelle qualifiche che servono al soggetto per portare a termine il suo lavoro.

Come già detto nel secondo capitolo del presente lavoro, il mansionario è fondamentale per molti processi di gestione delle risorse umane e non solo per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

Conoscere quelli sono le qualifiche e le competenze può essere di aiuto anche per quanto riguarda la selezione in azienda.

La terza colonna potrà essere in futuro colmata di tutte le caratteristiche che per un determinato ruolo, per una determinata mansione sono fondamentali.

Per il momento e per quanto è attinente a tale percorso, la terza colonna è stata riempita solamente con le espressioni riguardanti la formazione sulla sicurezza :“Corsi sulla sicurezza e sulle normative di settore” per quanto

riguarda i vari dirigenti e preposti, e “corsi per la conduzione dei mezzi” per tutti i lavoratori che li utilizzano .

Nella terza colonna potranno essere inserite in futuro, se l’azienda lo riterrà opportuno, qualsiasi qualifica, competenza che ogni lavoratore ha per una precisa mansione.

Una spiegazione particolare merita l’aspetto degli strumenti utilizzati dai vari lavoratori.

Nel precedente mansionario le attrezzature utilizzate erano elencate in fondo alla pagina del relativo settore operativo.

Nel nuovo mansionario, all’interno dei vari compiti sono citati gli strumenti utilizzati dai lavoratori; talvolta viene usata l’espressione “utilizzo, dei mezzi in dotazione al reparto”.

Al termine del nuovo mansionario viene inserita una pagina all’interno della quale sono elencati i vari strumenti, attrezzature e impianti per tutti i reparti, quindi l’espressione sopra citata fa riferimento a tale pagina.

Prima dell’ufficializzazione del nuovo documento è stata richiesto un ulteriore controllo da parte di tutti i responsabili, dopodiché il nuovo mansionario è stato stampato e consegnato ad ogni dipendente, al quale è stata spiegata la nuova struttura.

4.6 I vantaggi apportati dal nuovo mansionario

I vantaggi apportati dal nuovo mansionario sono fondamentalmente due.

Il primo è dato dal fatto che la nuova struttura è di più immediata lettura e comprensione. Da ciò deriva la maggiore facilità con cui dal mansionario possono essere tratte le informazioni sia da parte dei lavoratori, sia da parte di coloro che in azienda si devono occupare della gestione della sicurezza.

Sia i lavoratori che i dirigenti potranno, ognuno per i propri motivi, tirar fuori le informazioni desiderate da questo documento; i lavoratori potranno vedere se quel che vi è scritto rispecchia veramente quel che fanno e i rischi che corrono prendendone maggiore consapevolezza, i dirigenti potranno partire da queste informazioni per eseguire la valutazione dei rischi, oppure per mettere in atto misure correttive e preventive di sicurezza.

Aver una maggiore chiarezza su quanto avviene nel processo produttivo fa sì che in fase di pianificazione sia più semplice capire quali siano i pericoli e i rischi per ciascun lavoratore.

Il secondo vantaggio è dato dal fatto che il mansionario diventa uno strumento facilmente modificabile e integrabile con altri documenti e molto più dinamico.

La struttura a tabella difatti permette di accostare ad ogni mansione e compito qualsiasi tipo di informazione, ad esempio il titolo di studio, o corsi professionali seguiti etc.; ciò fa sì che il mansionario da mero elenco diventi a documento – procedura per la gestione della sicurezza e non solo.

Tale struttura porta con sé un ulteriore vantaggio e cioè quello di rendere il mansionario molto più dinamico e quindi più facilmente aggiornabile.

La chiarezza inerente le operazioni dei lavoratori, dunque, ha dei riflessi positivi in molti aspetti gestionali dell'azienda; per quanto riguarda l'ambito sicurezza, il mansionario potrà essere posto alla base del sistema di gestione, rivelandosi fondamentale in fase di pianificazione.

5.Osservazioni finali: il mansionario come procedura

In questo lavoro di tesi si è cercato di porre l'attenzione sull'aspetto prevenzionistico della tutela della sicurezza sul lavoro e sull'apporto che un mansionario può dare in questi termini.

Affinché un mansionario possa rendersi utile alla pianificazione e in generale durante tutto il processo di gestione della sicurezza (ved. cap. 2.5), questo non deve essere pensato come un documento "statico".

Al contrario deve essere un documento in continuo cambiamento e aggiornamento, in quanto un mansionario nel quale vi siano informazioni non corrispondenti all'immediata realtà è privo di ogni valore; è per questo motivo che il mansionario progettato per la Waste Recycling S.p.A. è stato dotato di struttura che permette il continuo ampliamento e la continua modifica dei suoi contenuti.

Negli allegati 2 e 3 al termine del presente testo è possibile vedere un estratto del nuovo mansionario a confronto con un estratto del mansionario precedente la revisione (allegato 1).

Da un documento poco informativo e poco conosciuto dai lavoratori, si è giunti ad un documento contenente, o progettato per contenere, tutte le informazioni utili alla messa in pratica di una sistema di gestione della sicurezza.

Un aspetto che mi preme sottolineare è dato dal fatto che il nuovo mansionario non è da considerarsi un lavoro concluso in quanto può essere integrato con altre informazioni inerenti alla sicurezza, la cui raccolta avrebbe meritato un' ulteriore analisi.

Ad esempio potrebbe essere aggiunta la colonna inerente agli strumenti utilizzati, i quali momentaneamente sono stati descritti in un documento estraneo al mansionario.

Il risultato più importante di tutto il presente lavoro è stato quello di esser passati da un documento utile per la gestione del personale, ad una vera e propria *procedura* per la gestione della sicurezza in azienda.

Procedura nel senso che si pone alla base del sistema in quanto su di esso si baseranno le future valutazioni del rischio e le attività di formazione del personale, il quale dovrà essere informato per le attività che realmente compie.

Allegato 1: Estratto del precedente mansionario

8.Responsabile Produzione

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Direzione generale

Descrizione del ruolo:

- coordinamento, avvalendosi di collaborazioni interne e/o esterne, della progettazione di interventi di tipo urbanistico/edilizio, di impianti e di sistemi riguardanti il settore produzione;
- sovrintendenza alla corretta gestione di tutte le fasi inerenti la realizzazione di quanto progettato;
- gestione e mantenimento dei rapporti con le Pubbliche Amministrazioni competenti rispetto alle attività di cui sopra;
- partecipazione allo sviluppo delle pratiche relative a nuove autorizzazioni o al rinnovo di quelle già esistenti presso gli enti competenti;
- coordinamento dell'organizzazione del settore produzione (ruoli, responsabilità e compiti del personale) secondo le direttive della Direzione Generale;
- promozione, d'intesa con i responsabili di reparto, della razionalizzazione di processi e fasi operative;
- assicurazione che la comunicazione interna sia efficace e conseguente informazione della Direzione Generale, relativamente all'efficacia del processo di comunicazione;
- Supporto, al Responsabile del Settore Amministrazione, Finanza e Controllo, in merito alla definizione dei costi di produzione;
- Supporto al Responsabile del Settore Commerciale in merito alla valutazione tecnica per l'ammissibilità dei rifiuti all'interno dei vari impianti.

8.1 Responsabile Non Pericolosi

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile produzione

Descrizione del ruolo:

- gestione e coordinamento dei dipendenti che compongono lo stoccaggio dei non pericolosi e dell'area selezione;
- verifica delle caratteristiche del rifiuto in arrivo rispetto alla qualità attesa ed in relazione a quanto riportato nel formulario di accompagnamento;
- Firma delle copie dei formulari in ingresso al proprio reparto per avvenuto controllo del carico;
- coordinamento attività di campionamento rifiuti stoccati nei propri reparti;
- gestione delle non conformità, in caso di difformità delle caratteristiche del rifiuto in ingresso rispetto a quelle attese, con compilazione della modulistica presente previo accordo con il commerciale di riferimento sull'addebito da effettuare al cliente;
- Avviamento dell'impianto e coordinamento delle attività connesse;
- Coordinamento degli addetti del proprio reparto al fine di massimizzare e prediligere la selezione dei materiali da avviare a recupero;
- Coordinamento delle attività connesse con le uscite dei materiali da avviare a recupero;
- controllo e coordinamento del carico dei mezzi (peso, condizioni e caratteristiche del carico);
- corretta gestione di tutti i mezzi in dotazione al proprio reparto ;
- controllo stato piazzale (viabilità, segnaletica, pulizia, organizzazione, eventuali necessità di ripavimentazione);
- rispetto e applicazione delle normative sulla sicurezza del lavoro inerenti il proprio reparto.
- attuazione delle direttive aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, organizzazione dell'attività lavorativa e vigilanza sul corretto svolgimento di essa con lo scopo di garantire il rispetto di tutte le direttive cogenti e volontarie necessarie alla realizzazione di un efficace sistema prevenzionistico.

8.1.1 Addetti Selezione

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Mansioni:

- Selezione e cernita manuale sia a terra che in cabina;
- Prelievo presse e relativo stoccaggio attraverso uso di carrelli elevatori;
- Carico presse, attraverso uso di carrelli elevatori su mezzi destinati agli impianti di recupero;
- Svuotamento del cassone dedicato al nastro secondario delle terre, polveri e rifiuti di piccolo dettaglio ritenuti di non interesse ai fini della selezione.

8.1.2 Addetti Non Pericolosi

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Mansioni:

- verifica delle caratteristiche del rifiuto in arrivo rispetto alla qualità attesa ed in relazione a quanto riportato nel formulario di accompagnamento e relativa comunicazione immediata al responsabile di reparto;
- Firma delle copie dei formulari in ingresso al proprio reparto per avvenuto controllo del carico;
- Prelievo di campioni rappresentativi di rifiuto eventualmente da verificare sotto indirizzo del responsabile di reparto;
- Sistemazione dei rifiuti nelle relative baie di stoccaggio;
- Ricondizionamento degli imballaggi malridotti o a rischio rottura;
- Scarico e carico dei rifiuti sui mezzi di trasporto in ingresso e in uscita con l'ausilio dei mezzi in dotazione;
- Manutenzione settimanale mezzi in dotazione reparto (pala; carrelli elevatori, caricatore, trituratore), lavaggio ed ingrassaggio;
- Verifica l'operatività e la sicurezza di mezzi operativi e segnalazione al Responsabile delle anomalie al fine di organizzare la manutenzione (interna e/o esterna);
- Controllo della corretta esecuzione delle attività del reparto;

- Controllo della corretta gestione dei mezzi in dotazione al proprio reparto e del regolare utilizzo dei dispositivi di sicurezza in dotazione agli addetti.

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Mansioni:

- verifica delle caratteristiche del rifiuto in arrivo rispetto alla qualità attesa ed in relazione a quanto riportato nel formulario di accompagnamento e relativa comunicazione immediata al responsabile di reparto;
- Firma delle copie dei formulari in ingresso al proprio reparto per avvenuto controllo del carico;
- Prelievo di campioni rappresentativi di rifiuto eventualmente da verificare sotto indirizzo del responsabile di reparto;
- Sistemazione dei rifiuti nelle relative baie di stoccaggio;
- Ricondizionamento degli imballaggi malridotti o a rischio rottura;
- Scarico e carico dei rifiuti sui mezzi di trasporto in ingresso e in uscita con l'ausilio dei mezzi in dotazione;
- Manutenzione settimanale mezzi in dotazione reparto (pala; carrelli elevatori, caricatore, trituratore), lavaggio ed ingrassaggio

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Mansioni:

- S.p.A.zzamento piazzale mediante S.p.A.zzatrice meccanica

8.2 Responsabile Pericolosi

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile produzione

Descrizione del ruolo:

- conduzione e gestione dello stoccaggio pericolosi, nonché di tutte le fasi operative inerenti la gestione del rifiuto;
- comunicazione con i clienti e i fornitori per la programmazione degli ingressi e delle uscite;
- mantenimento dei rapporti con gli impianti di smaltimento dei rifiuti in uscita dal proprio reparto;
- Preparazione delle liste di reagenti, traduzione delle stesse ed invio agli impianti di termodistruzione;
- coordinamento attività di campionamento rifiuti stoccati nel proprio reparto;
- corretta gestione di tutti i mezzi in dotazione al proprio reparto⁽³⁾;
- rispetto ed applicazione delle normative sulla sicurezza del lavoro (inerenti il proprio reparto);
- segnalazione, al Responsabile Produzione, relativamente a necessità o carenze nel settore sicurezza, movimentazione mezzi e quant'altro necessario all'ottimizzazione dello sviluppo e della conduzione del reparto;
- proposta, unitamente al Responsabile Commerciale o di Area, di omologhe rifiuti in ingresso nel proprio reparto;
- verifica delle caratteristiche del rifiuto in arrivo rispetto alla qualità attesa ed in relazione a quanto riportato nel formulario di accompagnamento;
- gestione delle non conformità, in caso di difformità delle caratteristiche del rifiuto in ingresso rispetto a quelle attese, con compilazione della modulistica presente, previo accordo con il commerciale di riferimento sull'addebito da effettuare al cliente;
- prelievo di campioni rappresentativi di rifiuto eventualmente da verificare;
- controllo e coordinamento delle operazioni di scarico dei mezzi in ingresso con relativa pesatura dei colli da stoccare;
- Verifica della corretta etichettatura degli imballaggi che contengono rifiuti pericolosi;
- controllo e coordinamento del carico dei mezzi (peso, condizioni e caratteristiche del carico);
- coordinamento delle operazioni di travaso;

- controllo e verifica del corretto alloggio dei rifiuti nelle varie baie di stoccaggio e scaffalature;
- sorveglianza per il rispetto delle normative sulla sicurezza/uso dei DPI nonché relativamente all'utilizzo dei mezzi d'opera e alla movimentazione.
- attuazione delle direttive aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, organizzazione dell'attività lavorativa e vigilanza sul corretto svolgimento di essa con lo scopo di garantire il rispetto di tutte le direttive cogenti e volontarie necessarie alla realizzazione di un efficace sistema prevenzionistico.

8.2.1 Addetti ai pericolosi

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Mansioni:

- Ricondizionamento degli imballaggi malridotti o a rischio rottura;
- Utilizzo le pompe carrellate apposite per il travaso dei rifiuti liquidi;
- Sistemazione dei rifiuti nelle baie di stoccaggio o direttamente sulle scaffalature presenti secondo indicazioni del responsabile di reparto;
- Scarico e carico dei rifiuti sui mezzi di trasporto in ingresso e in uscita con l'ausilio dei mezzi in dotazione;
- Manutenzione settimanale mezzi in dotazione reparto (pala; carrelli elevatori, caricatore, trituratore), lavaggio ed ingrassaggio
- segnalazione di eventuali problematiche inerenti i mezzi d'opera o, in generale, la sicurezza;

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Mansioni:

- Ricondizionamento degli imballaggi malridotti o a rischio rottura;
- Utilizzo le pompe carrellate apposite per il travaso dei rifiuti liquidi;
- Sistemazione dei rifiuti nelle baie di stoccaggio o direttamente sulle scaffalature presenti secondo indicazioni del responsabile di reparto;
- Scarico e carico dei rifiuti sui mezzi di trasporto in ingresso e in uscita con l'ausilio dei mezzi in dotazione;
- conduzione ragno meccanico ed alimentazione trituratore;
- Manutenzione settimanale mezzi in dotazione reparto (pala; carrelli elevatori, caricatore, trituratore), lavaggio ed ingrassaggio;
- segnalazione di eventuali problematiche inerenti i mezzi d'opera o, in generale, la sicurezza;

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Mansioni:

- Conduzione ragno meccanico ed alimentazione impianto di triturazione e lavaggio imballaggi;
- Gestione impianto di triturazione e lavaggio imballaggi
- Manutenzione settimanale mezzi in dotazione reparto (pala; carrelli elevatori, caricatore, trituratore), lavaggio ed ingrassaggio;
- segnalazione di eventuali problematiche inerenti i mezzi d'opera o, in generale, la sicurezza;

8.3 Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Produzione

Descrizione del ruolo:

- gestione e coordinamento degli addetti alla conduzione dell'impianto di depurazione e trattamento reflui;
- gestione e coordinamento degli addetti alla manutenzione dell'impianto di depurazione e trattamento reflui;
- gestione e coordinamento dell'esecuzione prove di trattamento (jar-test, neutralizzazioni, verifiche depuratore biologico) e controlli da effettuare sugli impianti con gli addetti dell'impianto o in collaborazione con il laboratorio analisi;
- programmazione attività di controllo analitico del reparto secondo quanto previsto dal Piano di Monitoraggio e Controllo dell'Autorizzazione Integrata Ambientale;
- verifica del rispetto delle prescrizioni e degli adempimenti previsti dall'Autorizzazione Integrata Ambientale;
- programmazione dei carichi in ingresso;
- valutazione dei rifiuti da omologare proposti dal reparto commerciale;
- coordinamento attività di campionamento rifiuti in ingresso al proprio reparto;
- controllo della qualità e quantità degli scarichi verso il depuratore consortile;
- gestione delle non conformità, in caso di difformità delle caratteristiche del rifiuto in ingresso rispetto a quelle attese, con compilazione della modulistica presente previo accordo con il commerciale di riferimento sull'addebito da effettuare al cliente;
- aggiornamento tecnologico, impiantistico e di processo del depuratore, nonché, in eventuale collaborazione con terzi, della progettazione di impianti e sistemi;
- rispetto e applicazione delle normative sulla sicurezza del lavoro inerenti il proprio reparto;
- gestione del personale del reparto depurazione;
- gestione diti esterne di fornitura beni o servizi inerenti all'attività del reparto;
- supervisione e coordinamento degli impianti di depurazione e trattamento reflui dei clienti a cui viene effettuato questo tipo di servizio.

- attuazione delle direttive aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, organizzazione dell'attività lavorativa e vigilanza sul corretto svolgimento di essa con lo scopo di garantire il rispetto di tutte le direttive cogenti e volontarie necessarie alla realizzazione di un efficace sistema prevenzionistico.

8.3.1 Capo impianto area depurazione/trattamento reflui

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Produzione

Descrizione del ruolo:

- gestione e coordinamento operativo degli addetti all'impianto di depurazione e trattamento reflui;
- gestione attività di campionamento rifiuti in ingresso al proprio reparto;
- gestione esecuzione prove di trattamento e controlli da effettuare sugli impianti in proprio o in collaborazione con il laboratorio analisi;
- segnalazione delle non conformità, in caso di difformità delle caratteristiche del rifiuto in ingresso rispetto a quelle attese, al Responsabile area depurazione e gestione delle non conformità in accordo con il Responsabile area;
- controllo della qualità degli scarichi verso il depuratore consortile e di tutti i trattamenti effettuati;
- valutazione risultati analisi con il responsabile area;
- supervisione ditte esterne durante la durata degli interventi manutentivi presso l'impianto e verifica del rispetto delle normative di sicurezza con particolare riguardo all'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale;
- controllo dei trasportatori rifiuti e prodotti chimici con verifica delle procedure interne da adottare allo scarico e del rispetto delle normative di sicurezza;
- concertazione degli interventi manutentivi insieme agli addetti interni alla manutenzione dell'impianto;
- rispetto e applicazione delle normative sulla sicurezza del lavoro inerenti il proprio reparto;
- controllo e manutenzione dei dispositivi antincendio presenti in reparto;
- segnalazione al responsabile area di eventuali ordini di reagenti chimici o di altra natura da emettere per il buon funzionamento dell'impianto;

- rapporti con logistica e area ambiente;
- compilazione dei moduli previsti dal Sistema Qualità e dagli adempimenti richiesti dall'Autorizzazione Integrata Ambientale e consegna mensile al Responsabile Area;
- annotazione sulla copia dei formulari della destinazione del rifiuto per ufficio ambiente ai fini della sua tracciabilità;
- compilazione modulistica interna per tracciabilità rifiuti inter-reparto;
- segnalazione al Responsabile area depurazione di problematiche inerenti la sicurezza e l'igiene sui luoghi di lavoro dovute a mancanza di dispositivi di sicurezza bordo macchina, a carenza di interventi manutentivi o a rischi connessi alla gestione dell'impianto;
- verifica e controllo periodico dei dispositivi di protezione individuale in dotazione agli addetti area depurazione. Segnalazione al responsabile area depurazione di eventuali carenze e problematiche;

8.3.2 Addetti area depurazione/trattamento reflui

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Mansioni:

- verifica delle caratteristiche del rifiuto in arrivo rispetto alla qualità attesa ed in relazione a quanto riportato nel formulario di accompagnamento;
- gestione delle non conformità, in caso di difformità delle caratteristiche del rifiuto in ingresso rispetto a quelle attese, con compilazione della modulistica presente in accordo con il responsabile di reparto;
- prelievo ed etichettatura del campione rappresentativo in ingresso (sempre previsto);
- controllo delle attività di scarico reflui nei vari punti di accesso con particolare attenzione ad eventuali sversamenti a terra;
- conduzione impianto biologico, chimico-fisico e termico secondo programma della giornata;
- preparazione, controllo e verifica scorte reattivi;
- pulizia griglie;
- segnalazione cassone pieno dei fanghi disidratati e dei rifiuti liquidi prodotti a responsabile area e a ufficio logistica;

- controllo quadri comando e strumentazioni in uso (livelli serbatoi, pH, redox, ossigeno, temperatura e grado di vuoto in impianto di evaporazione, misuratori di portata, ecc., eventuali spie di allarme);
- campionatura e controllo così come previsto dal piano di monitoraggio e controllo dell'Autorizzazione Integrata Ambientale;
- rilevazione dati giornalieri e mensili così come previsto dall'Autorizzazione Integrata Ambientale;
- esecuzione manutenzioni e tarature.

8.3.3 Addetti manutenzioni idrauliche area depurazione/trattamento reflui

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Mansioni:

- esecuzione degli interventi manutentivi necessari sugli impianti secondo quanto concordato con il Responsabile Area e con il Capo Impianto;
- rapporti con ditte fornitrici di beni e servizi, in collaborazione con Ufficio Acquisti;
- esecuzione interventi manutentivi presso altri reparti dell'azienda, in accordo con il Responsabile Area e con gli altri Capi Reparto;
- supervisione di ditte esterne operanti nell'impianto di depurazione per assicurarsi che vengano rispettate le normative di sicurezza e che i lavori vengano eseguiti a regola d'arte;
- manutenzione dispositivi antincendio;
- gestione magazzino ricambi.

8.3.4 Addetti manutenzioni elettriche area depurazione/trattamento reflui

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Mansioni:

Allegato 2: Estratto dal corpo principale del nuovo mansionario della Waste Recycling S.p.A.

8. Responsabile produzione

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Direzione generale

Aree di responsabilità:

1. Svolgimento e coordinamento delle attività concernenti il settore in oggetto;
2. Cooperazione con Direzione Generale in ambiti legati al settore in oggetto;
3. Gestione, coordinamento e formazione del personale operante nel settore in oggetto;
4. Attuazione e controllo degli aspetti legati alla sicurezza nel settore in oggetto.

8.1 Responsabile Non Pericolosi

Ruolo: Figura di riferimento del reparto con funzioni di controllo e organizzazione dei lavori.

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile produzione

Aree di responsabilità:

1. Svolgimento e coordinamento delle attività riguardanti il reparto in oggetto;
2. Cooperazione con la Direzione Generale in ambiti legati al reparto in oggetto;
3. Gestione e svolgimento dei processi all'interno del reparto e formazione e gestione del personale del reparto in oggetto ;
4. Attuazione e controllo degli aspetti legati alla sicurezza del reparto in oggetto.

8.1.1 Addetti Selezione

Ruolo: Figura operativa del reparto

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Aree di intervento:

1. Svolgimento delle attività inerenti al reparto Non Pericolosi.

8.1.2 Capo reparto Non Pericolosi

Ruolo: Figura operativa di riferimento del reparto con compiti di sorveglianza sugli addetti

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Aree di responsabilità:

1. Svolgimento attività inerenti al controllo del rifiuto in ingresso;
2. Svolgimento delle attività operative inerenti al reparto non pericolosi;
3. Verifica e svolgimento manutenzione, pulizia a mezzi e macchinari in dotazione;
4. Verifica e controllo in merito alla sicurezza nel reparto in oggetto.

8.1.3 Addetti Non Pericolosi

Ruolo: Figura operativa del reparto

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Aree di intervento:

1. Svolgimento attività inerenti al controllo del rifiuto in ingresso;
2. Svolgimento delle attività caratteristiche del reparto e svolgimento di attività manutentive.

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Non Pericolosi

Aree di intervento:

1. Spazzamento piazzale.

8.2 Responsabile Pericolosi

Ruolo: Figura di riferimento del reparto con funzioni di controllo e coordinamento degli addetti.

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile produzione

Aree di responsabilità:

1. Gestione e coordinamento degli addetti e delle operazioni riguardanti il reparto, nonché formazione del personale assegnato;
2. Gestione e partecipazione circa i processi interni al reparto;
3. Verifica manutenzione, pulizia a mezzi e macchinari in dotazione;
4. Verifica e controllo in merito alla sicurezza nel reparto in oggetto.

8.2.1 Addetti ai pericolosi

Ruolo: Figura operativa del reparto

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Aree di intervento:

1. Svolgimento delle attività caratteristiche del reparto e svolgimento di attività manutentive;
2. Segnalazione di problematiche circa i mezzi d'opera e, in generale, circa la sicurezza.

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Aree di intervento:

1. Svolgimento delle attività del reparto circa l'impianto di triturazione e lavaggio;
2. Segnalazione di problematiche circa i mezzi d'opera e, in generale, circa la sicurezza.

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Aree di intervento:

1. Svolgimento delle attività del reparto circa l'impianto di triturazione e lavaggio.

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Pericolosi

Aree di intervento:

1. Svolgimento di alcune attività caratteristiche del reparto;
2. Segnalazione al responsabile circa eventuali problematiche.

8.3 Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Ruolo: Figura di riferimento del reparto con funzioni di controllo e supporto

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Produzione

Aree di responsabilità:

1. Svolgimento e coordinamento delle attività inerenti all'Area in oggetto;
2. Cooperazione con Direzione Generale in ambiti legati all'Area in oggetto;

3. Gestione, programmazione e controllo delle attività del reparto, nonché gestione e formazione del personale dell'Area in oggetto;
4. Attuazione e controllo degli aspetti legati alla sicurezza dell'Area in oggetto.

8.3.1 Capo impianto area depurazione/trattamento reflui

Ruolo: Figura operativa di riferimento del reparto con funzioni di controllo

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile Produzione

Aree di responsabilità:

1. Gestione e coordinamento operativo degli addetti del reparto;
2. Gestione e svolgimento attività inerenti al rifiuto in ingresso e in generale delle attività caratteristiche del reparto;
3. Verifica e svolgimento manutenzione, pulizia a mezzi e macchinari in dotazione;
4. Verifica e controllo in merito alla sicurezza nel reparto in oggetto.

8.3.2 Addetti area depurazione/trattamento reflui

Ruolo: Figura operativo del reparto

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Aree di intervento:

1. Svolgimento attività inerenti al controllo del rifiuto in ingresso;
2. Svolgimento delle attività caratteristiche del reparto e svolgimento di attività manutentive.

8.3.3 Addetti manutenzioni idrauliche e meccaniche area depurazione/trattamento reflui

Ruolo: Manutentore idraulico e meccanico

Titolari del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Aree di intervento:

1. Esecuzione degli interventi manutentivi di tipo idraulico e meccanico presso i reparti;
2. Supervisione di ditte esterne operanti nell'impianto di depurazione.

8.3.4 Addetti manutenzioni elettriche area depurazione/trattamento reflui

Ruolo: Manutentore elettrico

Titolare del ruolo: ***

Dipende da: Responsabile area depurazione/trattamento reflui

Aree di intervento:

1. Esecuzione degli interventi manutentivi di tipo elettrico presso i reparti;
2. Supervisione di ditte esterne operanti nell'impianto di depurazione.

Allegato 3: Allegato al corpo principale del nuovo mansionario della Waste Recycling S.p.A.