



**TRM Group s.r.l.**  
Via Giuseppe Ferrari, 29  
20900 Monza (MB)

**POLICY AZIENDALE**

STATO DEL DOCUMENTO					
Revisione	Descrizione	Data	Redatto	Verificato	Approvato
00	Emissione	30/10/2023	Rossi	Romanò	Rossi

Copia digitale		
Nome file	Autore ultimo salvataggio	data
SQ-002 - Policy Aziendale - Rev00.doc	Romanò	30/10/2023

Copia cartacea o digitale		
consegnata da	Consegnata a	data
Paolo Galbiati	Tutti i collaboratori interessati	13/11/2023



---

## SOMMARIO

DEFINIZIONI .....	3
PREMESSE .....	4
VALORI FONDANTI.....	4
CLIENTI.....	5
ALLEANZE.....	5
FINANZE .....	5
DIRIGENTI .....	6
LEGALE .....	7
PERSONALE.....	7
FORMAZIONE.....	8
OBIETTIVI .....	8
GENERALI.....	8

## DEFINIZIONI

**POLICY:** verità a lungo termine per quel che riguarda la gestione aziendale; regole a cui si decide di attenersi in quanto nel passato è stato di successo farlo o di profondo insuccesso non farlo. Le lezioni imparate nei momenti difficili dell'azienda.

**DIRIGENTE:** una persona che occupa un ruolo di responsabilità all'interno di TRM Group (AU, HR, CFO, DDS, RT, DT, Responsabile di sede)

**MANAGER O RESPONSABILE:** chiunque, all'interno del gruppo, gestisca uno o più collaboratori.

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (CDA)/AMMINISTRATORE UNICO DI TRM GROUP:** l'organo di controllo preposto che è nominato dagli azionisti.

## POLICY TRM

Queste Leggi impegnano ogni executive, manager, responsabile o collaboratore del nostro gruppo e indirizzano la sua condotta.

## PREMESSE

0. Tutte queste Policy possono essere modificate solo dal Consiglio di Amministrazione o dall'Amministratore Unico. In caso di disaccordo o di confusione circa l'applicazione di queste policy, ogni persona può rivolgersi al proprio responsabile. Se non ottiene adeguate risposte può rivolgersi al responsabile superiore.

## VALORI FONDANTI

1. TRM esiste per portare al successo, a 360 gradi, i suoi collaboratori. Quindi si impegna per aiutare i collaboratori a crescere sia dal punto di vista tecnico che personale.
2. TRM ha l'obiettivo di creare dei tecnici completi. Innanzitutto completi dal punto di vista della conoscenza generale tecnica dell'area di appartenenza. Per ottenere questo obiettivo TRM promuove percorsi interni di formazione formale e informale oltre ad una cultura della formazione permanente. Per formare un tecnico ad un livello accettabile servono, di base, due anni e per fargli avere sufficienti competenze ed esperienze servono cinque anni. Senza un percorso specifico ed un tempo adeguato il tecnico avrà solo competenze superficiali.
3. Stiamo insieme perché vogliamo divertirci. Pensiamo che si possa lavorare divertendosi. Pur essendo professionisti molto seri celebriamo la stranezza e la non conformità dell'essere umano e accettiamo qualsiasi diversità purché espressa in modo divertente e costruttivo.
4. TRM promuove una cultura che porta le persone realizzarsi. TRM si vuole porre come esempio virtuoso da esportare in altre Aziende.
5. I valori e le idee di TRM devono dimostrare che è possibile guadagnare in modo etico e mettendo al centro le persone. TRM deve fornire guadagno ai soci ed ai collaboratori. I collaboratori devono partecipare in modo importante al risultato economico tramite premialità. I Collaboratori che lo desiderino possono aspirare a diventare finanche soci.
6. TRM svolge attività tecniche con lo scopo di rendere il mondo un posto migliore. Quindi ogni nostra azione, piano e strategia non deve produrre solo valore economico ma dare anche un grande contributo etico alla società e alle persone.
7. TRM si fonda sui seguenti sette valori

### **LIBERTA'**

Essere insieme per scelta, liberi di esprimersi, di intraprendere e concedere agli altri di essere ciò che vogliono essere

### **AIUTO – FARE SQUADRA**

Disponibilità nel dare e ricevere aiuto

### **INTEGRITA'**

Essere nel gruppo significa essere quello che dici, essere responsabile di quello che fai e sentirsi responsabile anche per quello che fanno gli altri membri del gruppo.

### **MERITOCRAZIA**

Vengono premiate le persone produttive, che creano costantemente valore tangibile e intangibile per i clienti, per l'azienda e per i colleghi.

### **MIGLIORAMENTO CONTINUO**

Migliorare se stessi e l'ambiente, attraverso l'umiltà di mettersi in discussione puntando all'eccellenza personale e professionale, attraverso anche l'innovazione e la condivisione della conoscenza.

### **ALLEGRIA - ENTUSIASMO**

Armonia delle relazioni tra le persone che lavorano insieme divertendosi e creando un clima positivo.

### **FIDUCIA**

Coraggio nelle proprie capacità e nella certezza di poter cambiare il mondo  
Prenderti cura dei sottoposti perché crescano.

8. I Collaboratori che dovessero ritenere di non essere allineati con le policy espresse o con i valori saranno aiutati a trovare un altro posto di lavoro. Nei limiti del possibile tutti devono avere la possibilità di trovare un altro lavoro senza rimanere senza lavoro.
9. Nel rispetto delle policy precedenti ogni persona all'interno del gruppo, se lo desidera, deve avere la possibilità di autorealizzarsi. Quindi TRM valuterà ogni nuovo progetto di espansione con favore se il proponente se ne prenderà la responsabilità.

10. I collaboratori che vogliono avere ruoli di responsabilità devono prendersi carico della realizzazione personale e professionale dei loro sottoposti.
11. I collaboratori devono portare valore all'Azienda.
12. TRM deve essere una macchina organizzata in modo da proseguire la sua missione anche dopo l'uscita di scena del fondatore.

#### CLIENTI

13. Il cliente deve essere sempre soddisfatto del servizio. Ogni cliente deve ricevere di più di quello che si aspettava.
  - a. Quando un cliente si rivolge a noi deve ottenere un obiettivo. Noi dobbiamo avere chiaro il suo obiettivo.
  - b. Il Cliente è sempre rappresentato da una persona. TRM deve costruire con questa persona un rapporto di fiducia.
14. La base del nostro rapporto con il cliente è la comunicazione. Le comunicazioni del cliente, attraverso qualunque canale (sms, wapp, mail, telefonata, etc...) devono essere sempre prese in carico velocemente. Il cliente deve sempre sentirsi ascoltato.
15. I Clienti sono i nostri migliori alleati. Ogni volta che un cliente comunica insoddisfazione quest'ultima deve essere riportata ad un Responsabile e gestita. Questo significa che va analizzata la situazione e recuperato il rapporto. Anche se non intendiamo più lavorare per quel cliente.
16. Richieste fuori etica, disallineate con i nostri valori, generatrici di compromessi vanno rigettate. TRM non prende incarichi che prevedano azioni non etiche e si oppone ad ogni richiesta che possa andare in tal senso. Tutti i clienti che hanno comportamenti non accettabili saranno, con la massima cortesia possibile, rimossi dallo status di cliente.
17. TRM non deve mai raccontare falsità ai clienti. Qualora TRM commetta un errore deve intervenire per correggerlo.
18. A volte i clienti vanno guidati ed educati. Pur sapendo dove vogliono arrivare non sempre intraprendono il percorso più corretto e funzionale e a volte pretendono da noi azioni che non condividiamo. In questo caso dobbiamo essere noi ad aiutarli a seguire la giusta strada ricordandoci il punto 13 e facendo presente le modalità di collaborazione.

#### ALLEANZE

19. TRM ritiene strategico lo sviluppo tramite la creazione di alleanze di valore. Queste alleanze devono, innanzitutto, essere alleanze tra persone. Prima la scelta ricade sul "chi" e poi sul "che cosa". Se un alleato ha comportamenti disallineati con i nostri non può rimanere alleato di TRM anche se, apparentemente, potrebbe portare valore.
20. Gli alleati possono essere tecnici. In questo caso l'alleanza si basa sulla complementarità di competenze.
21. Gli alleati possono essere di business. In questo caso insieme si riesce ad ottenere risultati e clienti che, altrimenti, sarebbe impossibile raggiungere.
22. I Fornitori devono essere considerati Alleati. Quindi devono condividere l'approccio lavorativo al cliente. Inoltre devono, là dove possibile, "scambiare", ovvero portare valore aggiunto a TRM. Fornitori che si limitano a "prendere senza dare" anche se potrebbero vanno sostituiti con fornitori che "scambiano in abbondanza".
23. TRM non fa concorrenza ai suoi alleati. Ogni potenziale situazione di conflitto va gestita preventivamente.

#### FINANZE

24. Ogni anno va fatto il budget di TRM e va calcolata l'incidenza dei costi fissi di modo che, nella redazione delle offerte, queste tengano conto di tutti i costi e siano finalizzate a generare dell'utile.
25. L'attività in TRM non è una rendita passiva. I soci e i manager dell'azienda devono contribuire attivamente all'espansione dell'azienda al fine di ottenere un guadagno.
26. L'azienda esiste per portare al successo finanziario i manager, i partner e i collaboratori dell'azienda e, in seconda battuta, gli azionisti. Le regole sulle premialità, anche se cambieranno nel tempo, dovranno tenere conto di questa priorità. Entrambi gli obiettivi vanno raggiunti.
27. L'azienda interverrà in difesa dei propri amministratori, direttori tecnici e progettisti presenti e passati sempre e comunque, a meno che questi abbiano compiuto degli illeciti nei confronti dell'azienda o nei confronti di terzi.

28. Ogni società contribuisce alle spese generali del gruppo in proporzione alla sua quota parte di fatturato. Questo conteggio viene aggiornato ogni anno.
29. Un individuo può diventare socio dell'azienda a) o seguendo un piano di avanzamento b) o sviluppando un nuovo progetto che fa crescere TRM.
30. Una persona per diventare socia deve dare prova di rispettare i valori dell'azienda.
31. TRM deve sopravvivere, pagare premi ed utili con la sola liquidità.
32. Eventuali debiti che dovessero essere contratti devono avere uno scopo specifico ed un ROI (ritorno dell'investimento). Il ricorso ad un debito deve essere ampiamente motivato e deve essere l'ultima risorsa a cui si ricorre. Deve anche avere un piano di azzeramento ben delineato.

## DIRIGENTI

33. I seguenti ingredienti di un'azienda prospera devono essere sempre presenti:
  - a. Vision e scopo a lungo termine: ci deve essere sia un sogno che un obiettivo di fatturato a cui tendiamo;
  - b. Ci deve essere un organigramma con responsabilità chiare e queste devono essere rispettate
  - c. Financial Planning e financial management. Il Responsabile finanziario deve avere un sistema di controllo finanziario.
  - d. Management by statistics
  - e. Training dello staff per il ruolo dirigenziale
34. I dirigenti dedicano una parte del proprio tempo alle attività di quadrante 2 (attività importanti non urgenti) relative alla formazione:
  - a. Formazione tecnica
  - b. Formazione non tecnicaed hanno un programma annuale di crescita.
35. I dirigenti dedicano una parte del proprio tempo alle attività di quadrante 2 (attività importanti non urgenti) relative alla formazione dei collaboratori:
  - a. Formazione tecnica
  - b. Formazione non tecnicae gestiscono un programma annuale di crescita per ognuno di loro.

Se un collaboratore non performa la responsabilità è dei suoi dirigenti. Un responsabile che critica i collaboratori che non performano è fuori etica e deve subito essere ripreso dagli altri responsabili ed aiutato a riprendersi la responsabilità.
36. I dirigenti dedicano una parte del proprio tempo alle attività di quadrante 2 (attività importanti non urgenti) relative alla programmazione:
  - a. I PIRATI  
A questo gruppo appartengono coloro che prendono parte alle decisioni strategiche dell'azienda fermo restando i ruoli ed i relativi mansionari. Qui si vola altissimo. Sono AU, HR, CFO, DDS e DT
  - b. GLI ESPLORATORI  
Gli esploratori valutano e condividono le strategie di medio termine e affrontano insieme le tempeste che investono TRM. Ai Pirati si aggiungono RT, Responsabili di Sede e responsabili di nuove linee di sviluppo.
  - c. I NUOVI CONDOTTIERI  
Questo gruppo condivide tematiche di tipo operativo. Agli esploratori si aggiungono tutti gli altri RC. Questi appuntamenti vanno calendarizzati per tutta la durata dell'anno all'inizio di ogni anno da parte di AU/CEO.
37. STATI GENERALI  
AU/CEO convoca, all'inizio di gennaio, gli stati generali per verificare l'anno precedente e pianificare il futuro. Suddivide i vari gruppi in base ai temi ed alle responsabilità.
38. CONDIVISIONE DELLA VISION E COMUNICAZIONI IN MOMENTI SPECIALI  
AU/CEO deve comunicare, almeno a cadenza semestrale, a tutti l'aggiornamento dello sviluppo strategico dell'Azienda con un discorso che viene registrato e condividere le slides. AU/CEO deve fare una comunicazione a tutti ogni volta che eventi importanti impattano l'azienda.

## LEGALE

39. Noi rispettiamo sempre la Legge del nostro Paese, l'Italia, e dei Paesi in cui operiamo.
40. Nel caso in cui una persona compia un'azione ostile verso la nostra azienda è obbligo dei manager a) cercare di chiarire la situazione per trovare una soluzione win win e, b) dove questo non fosse, possibile attaccare con la massima forza al fine di risolvere l'azione ostile e quindi trasferire un'immagine di litigiosità legale (le persone devono sapere che azioni ostili contro la nostra azienda comporteranno SEMPRE delle sanzioni).
41. Pur obbligando l'azienda a tutelarsi dotandosi di contratti efficaci e a prova di bomba, noi scegliamo di trovare una soluzione win win, a patto che si comportino in modo onorevole, con le persone con le quali non siamo più d'accordo e che desiderino lasciare la nostra azienda.
42. Non c'è legge, norma o contratto in grado di sostituire l'onestà e l'etica.

## PERSONALE

43. Selezioniamo per attitudine. Senza la giusta attitudine anche i tecnici più preparati si troveranno a disagio e falliranno con noi.
44. Selezioniamo anche per valori. Un disallineamento sui valori porterà inevitabili difficoltà nel tempo.
45. Ogni persona, da quando arriva in azienda, deve avere:
  - a. Un Tutor
  - b. Un programma iniziale di inserimento
  - c. Un piano, con verifica annuale, di crescita personale e professionale
46. Ogni persona stabilmente inserita nell'azienda deve avere:
  - a. Un piano di crescita tecnico
  - b. Un piano di crescita non tecnico
47. Tutte le persone stabilmente inserite nell'azienda devono studiare almeno un giorno al mese, per gli aspetti non tecnici. I manager o i responsabili che non mostrino interesse per il loro automiglioramento partecipando alle attività formative dell'azienda, devono essere sostituiti, perché chi non ha il desiderio di automigliorarsi sappiamo che, ben presto, creerà dei problemi.
48. Tutte le persone stabilmente inserite nell'azienda devono studiare gli aspetti tecnici secondo il programma concordato nel colloquio annuale. TRM fornisce gli strumenti necessarie ed il supporto ma sta alle singole persone essere protagoniste del proprio futuro.
49. Gestiamo con etica e disciplina individui che dimostrino di avere altre intenzionalità, che commettano dei crimini contro l'azienda o che dimostrino di violare i valori che portano la nostra azienda a crescere.
50. Non scendiamo a patti in alcun modo con collaboratori, consulenti o manager che non accettino i nostri valori ma che in qualche modo abbiano produttività al fine di non perderla.
51. Ognuno ha il diritto di mettere in discussione le direttive del management se ritiene che siano sbagliate. Lo deve fare agendo con correttezza e confrontandosi seguendo i ruoli gerarchici e nelle sedi opportune.
52. Il Gossip indebolisce le persone e l'Azienda. Criticare TRM, i collaboratori od i manager in sedi separate senza seguire i canali corretti e senza un confronto con gli interessati è gossip. L'etica dell'eccellenza e le esperienze passate ci insegnano che, se qualcuno diventa critico nei nostri confronti, sta certamente avendo un comportamento non etico nei nostri confronti. Se un tuo collega od un tuo manager criticano con te qualcuno non presente raccogli pure il suo sfogo, magari è quello di cui ha bisogno in quel momento. Poi, però, invitalo a parlare direttamente con gli interessati. E tu evita di fare da cassa di risonanza. Se vedi che non lo fa sappi che sta facendo qualcosa che non deve fare.
53. Quando un individuo dovesse dar prova di non aver più fiducia nell'azienda o nel suo management, lo dovremo aiutare a trovare una posizione al di fuori del nostro gruppo.
54. Chi non è contento di essere qui va aiutato ad andare a lavorare in un'altra azienda.
55. TRM deve sempre chiudere i rapporti di lavoro o di collaborazione con suoi collaboratori in modo win-win aiutando la persona che non sarà più con noi a costruirsi un'attività di successo altrove, in modo da continuare a mantenere buoni rapporti.
56. Fermo restando che noi tuteliamo sempre l'individuo, nel caso in cui un nostro collaboratore o consulente più di una volta compia delle azioni che danneggino la reputazione del marchio TRM lo aiuteremo a trovare un'altra occupazione.
57. Non dobbiamo promuovere a ruoli da manager persone che non abbiano tra i propri scopi la crescita professionale dei collaboratori.
58. I dirigenti della nostra azienda devono essere un modello etico anche nella loro vita personale. Dove questo non fosse il caso, essi verranno censurati. Se dopo la censura, e dopo che venga lasciato abbastanza tempo al

- AU/CEO per risolvere la situazione, questa condotta dovesse continuare la persona dovrà lasciare la posizione.
59. Nonostante non ci riteniamo detentori di alcuna verità a livello morale, promuoviamo costantemente presso i nostri collaboratori e clienti un comportamento etico a livello personale.
  60. I manager non devono blandire le persone critiche o ostiche da gestire invece che essere diretti con loro e pretendere che si mettano a posto o se ne vadano.
  61. È fatto divieto all'azienda accettare per promozione come manager persone che non siano allineate sui valori ma promuovere, invece, "per dare una prospettiva", "per fidelizzare" o "per altri tipi di pressione".
  62. Le persone la cui meta è denaro o che continuano ad insistere per avere denaro non qualificano per TRM. Il guadagno è dato dalla persona che sceglie di diventare e dal valore che scambia con l'azienda. Chi diventa manager deve essere mosso dal desiderio dell'aiuto piuttosto che dall'ambizione o dal desiderio di denaro (queste cose non sono sbagliate ma devono essere secondarie rispetto alla prima). Il manager deve essere mosso dal desiderio di far crescere i propri collaboratori e l'azienda il denaro è una diretta conseguenza del contributo fornito per la crescita aziendale.

#### FORMAZIONE

63. La formazione permanente è la base del successo, nella vita, di una persona. Dal punto di vista personale TRM incoraggia e supporta percorsi di crescita personale tramite academy interne oppure tramite strumenti, corsi e percorsi di qualunque estrazione. Purchè siano concretamente utilizzabili nella propria vita.
64. La formazione tecnica permanente è fondamentale purchè la persona si impegni a calare i contenuti nell'attività professionale concreta e dia un ritorno a TRM.
65. La formazione tecnica non è dovuta ai collaboratori. Al di là della formazione iniziale, necessaria per l'inserimento, tutto il resto della formazione viene fatta su base meritocratica. Questo significa che i collaboratori che imparano e mettono a frutto quello che imparano acquisiscono il diritto ad altra formazione.

#### OBIETTIVI

66. TRM deve avere sempre uno o più obiettivi nobili che ne giustificano l'esistenza. Alla data delle presenti policy gli obiettivi sono i seguenti:
  - a. Diventare un esempio di luogo dove le persone si possono realizzare
  - b. Diventare un'Azienda in grado di prosperare anche dopo l'uscita del Fondatore mantenendo i medesimi valori di fondo
  - c. Diventare un esempio esportabile in altre aziende
67. I Collaboratori di TRM devono avere sempre degli obiettivi da realizzare in TRM. Per esperienza sappiamo che una persona che non ha più obiettivi tende a spegnersi, a diventare critica ed a frenare l'azienda. TRM stimolerà sempre ogni collaboratore ad avere nuove sfide.

#### GENERALI

68. I consulenti e collaboratori TRM devono dare un'idea di professionalismo ed essere professionali in ogni cosa che fanno. Il professionalismo non deve essere solo nel tono della voce, ma in ogni azione, in ogni lettera, nell'aspetto. La domanda da farsi è la seguente: "Se un cliente di un'azienda importante avesse a che fare con noi ci riterrebbe professionali?"
69. Dobbiamo avere una agguerrita e positiva presenza costante sui social network e sui principali canali promozionali.
70. La nostra azienda si può alleare in modo win win con qualsiasi persona esterna all'azienda che abbia dimostrato di avere un comportamento etico e che abbia una buona reputazione.
71. Scegliamo di non criticare i nostri concorrenti perché preferiamo migliorare quello che facciamo noi.
72. Scegliamo di guardare i nostri concorrenti per imparare qualcosa su di noi e per noi.
73. Noi manager manteniamo sempre le nostre promesse. Se non lo facciamo i collaboratori sono tenuti a farcelo notare ed a chiederne il rispetto.
74. Ci aspettiamo che ogni manager, responsabile e collaboratore mantenga le sue promesse per il principio di scambio in abbondanza.

**Il presente documento è esposto come informazione permanente a tutti, comunicato all'interno dell'organizzazione e disponibile a tutte le parti interessate ove richiesto.**