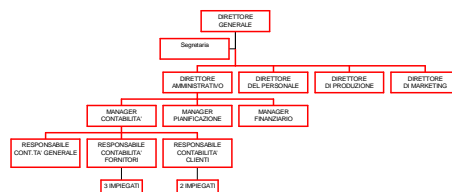


# ORGANIZZAZIONE AZIENDALE IN QUALITA'

*Compiti e responsabilità del Manager o dell'imprenditore  
nel costruire un'organizzazione "in qualità".*



**Cesare Sansavini  
Francesco Caiani**

Codice: G24  
File: Man Organ + qualità  
Data: 7/2/2001



## INDICE DEL MANUALE

CAP.	CONTENUTO	PAG.
	INTRODUZIONE	2
1	MISSION E OBIETTIVI	3
2	ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	4
	Compiti organizzativi del Manager	5
	1 - Specificare le responsabilità - Job Description	5
	2A- Riunire le mansioni in reparti	7
	2B- Strumenti per descrivere l'organizzazione; l'organigramma. Line e staff	8
	3 - Organizzare in "Qualità"	10
3	LA STRUTTURA DI UN SISTEMA QUALITA'	11
	Le regole del gioco	
	1. Il riesame del contratto	12
	2. Il controllo del progetto	14
	3. Il controllo degli approvvigionamenti	16
	4. La certificazione	18
	AUTO ANALISI SUL GRADO DI ORGANIZZAZIONE	19
	ESEMPIO DI JOB DESCRIPTION	23
	Bibliografia	24



## INTRODUZIONE

Il compito fondamentale del Manager (o Imprenditore) è quello di formulare e raggiungere degli obiettivi aziendali attraverso un investimento adeguato di risorse.

Il Manager si occupa della conversione delle risorse (Input) in risultati (Output) e la sua produttività è legata all'uso ottimale delle risorse.

$$\text{PRODUTTIVITA' = RISULTATI : RISORSE IMPIEGATE}$$

### RISULTATI

Sono gli obiettivi aziendali da raggiungere (obiettivi di vendita, di spesa, di profittabilità, di immagine, ecc.)

### RISORSE

Sono rappresentate da due categorie di Risorse:

A - LE RISORSE ECONOMICHE, quali il capitale, gli immobili, mobili, attrezzature, macchinari, brevetti, merci, ecc.

B - RISORSE UMANE, rappresentate dalle persone preposte all'organizzazione aziendale.

---

**Quali sono le maggiori difficoltà che un Manager incontra nella gestione delle risorse?**



## CAP. 1 MISSION E OBIETTIVI

La **Mission** è la cornice operativa nella quale l'azienda intende operare. La mission definisce:

- *il settore di attività,*
- *la definizione del mercato,*
- *le scelte strategiche.*

Esempio di azienda alimentare: *“l'azienda si propone di produrre e distribuire su tutto il territorio nazionale alimenti confezionati di pregiata qualità e freschezza, garantendo consegne rapide su tutti i propri punti al dettaglio.”*

Gli **Obiettivi** specificano i traguardi che l'azienda si pone per avere successo agendo in quella cornice operativa.

Esempio: *“l'azienda intende raggiungere un fatturato di 238 miliardi nel prossimo anno, raggiungendo una profittabilità del 7% sul fatturato ed una quota di mercato pari al 3,5%.”*

Il **Management By Objectives** (MBO) è lo strumento che permette di pianificare obiettivi a cascata su tutta la piramide aziendale.

Le **strategie** aziendali definiscono “come” raggiungere quegli obiettivi (es. con quali risorse).

---

—  
QUALE VANTAGGIO HA UN'AZIENDA DALLA IDENTIFICAZIONE DELLA MISSION

---

—  
LAVORANDO IN TEAM DI DUE DESCRIVETE LA VS. MISSION AL COLLEGA

---



## CAP. 2

# ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**Tutte le Aziende, sono costituite da un “complesso di beni organizzati dall’imprenditore per l’esercizio dell’impresa” (art. 2555 Codice Civile).**

Nel momento in cui un gruppo di persone si mette assieme per svolgere una qualunque attività, la prima decisione è di stabilire “*chi fa che cosa*”; *questo si chiama organizzazione del lavoro.*

*L’organizzazione è il processo di suddivisione del lavoro in singole mansioni o in gruppi di mansioni correlate tra loro*

**PRINCIPIO DI BASE:** *la suddivisione del lavoro in specializzazioni aumenta la produttività* (prima fonte storica è la costruzione delle piramidi in Egitto)

**MANSIONE (funzione):** *la più piccola divisione del lavoro assegnata ad un singolo.*

*Comprende:*

- *compiti da eseguire (“mansionario”)*
- *responsabilità (“job description”)*

---

### – QUESITO

**Fate un esempio di funzione?**



*Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*

---

## **COMPITI ORGANIZZATIVI DEL MANAGER (o Imprenditore)**

<b>1 - Specificare le responsabilità di ciascuna mansione:</b>
--

### **JOB DESCRIPTION**

descrizione delle responsabilità che competono ad ogni mansione e delle relazioni con altre mansioni

### **MANSIONARIO**

elencazione dei compiti che spettano ad una determinata mansione

---

### **QUESITO**

**Si dice che il mansionario è limitativo rispetto al job description. Perché ?**



## **ESERCIZIO**

**Compilate la Job description di una funzione molto importante per la Vs. azienda, avvalendovi del modulo sottostante.**

### **JOB DESCRIPTION**

**DIVISIONE:**

**REP.:**

**TITOLO:**

**SUPERIORE GERARCHICO:**

**1. FUNZIONI PRINCIPALI**

**2. PRINCIPALI RESPONSABILITA'**

**3. INTERAZIONI C/ ALTRI REPARTI**

**4. ESPERIENZA RICHIESTA**



---

## COMPITI ORGANIZZATIVI DEL MANAGER (o Imprenditore)

### **2A - Riunire le mansioni in reparti (Organizzazione funzionale)**

Organizzare funzionalmente un'azienda significa raggruppare compiti (mansioni) simili in reparti.

Vantaggio:

massima applicazione della specializzazione nel lavoro

---

### **QUESITO**

**Quali sono i classici reparti che caratterizzano un'organizzazione aziendale?**

---

### **QUESITO**

**Facciamo qualche caso di collocazione di un ruolo nell'organizzazione, dove collochereste:**

- **il Responsabile degli acquisti**
- **il Responsabile della qualità (certificazione),**
- **il Responsabile della pubblicità?**





## **2B – Strumenti per descrivere l'Organizzazione: l'organigramma.**

**ORGANIGRAMMA:** *rappresentazione grafica delle relazioni e delle gerarchie tra le singole funzioni. Secondo il tipo di relazione abbiamo:*

- *organizzazioni funzionali*
- *organizzazioni per prodotto/servizio*
- *organizzazioni geografiche*
- *organizzazioni a matrice*

### **LINE E STAFF**

La **LINE** è rappresentata da tutte quelle funzioni direttamente coinvolte nella realizzazione dei fini aziendali primari (Reparti di produzione e reparti commerciali)

Lo **STAFF** è rappresentato dagli organi consultivi o di supporto (Reparti finanziari, Reparto personale, Uffici studi, Formazione, Ufficio acquisti, ecc.).

---

### **QUESITO**

**Perché Staff e Line sono spesso in conflitto?**



*Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*

---

## **ESERCIZIO**

**Create l'organigramma funzionale della Vs. azienda, avvalendovi dell'esempio del lucido.**



---

## COMPITI ORGANIZZATIVI DEL MANAGER (o Imprenditore)

### 3 – Organizzare in “Qualità”.

#### IL SISTEMA QUALITA’

**Abbiamo parlato di FUNZIONI, di compiti e responsabilità, ma se queste funzioni non sono integrate tra loro non otterremo mai l’obiettivo fissato.**

**Un Sistema è un insieme di funzioni organizzate, indirizzate verso un obiettivo definito.**

#### **Il Sistema Qualità è il Sistema Azienda.**

Abbiamo detto che l’Azienda è il complesso dei beni organizzati ....., che l’organizzazione è l’insieme delle regole nel rispetto delle quali si ottimizza l’utilizzo delle risorse.

**Il Sistema Qualità è l’insieme delle regole attraverso le quali (con il minimo costo ) si opera in modo corretto e si rendono evidenti le capacità dell’Organico.**

**L’obiettivo di un Sistema Qualità è garantire che tutti gli impegni presi con il Cliente o con il Mercato siano mantenuti sempre e comunque.**

**Il buon senso e l’esperienza hanno concorso a creare dei punti di riferimento per l’imprenditore che dotarsi di un’organizzazione (Sistema Qualità). Sono le normative I.S.O. 9000.**



## **CAP. 3**

### **LA STRUTTURA DI UN SISTEMA QUALITA'**

**Al primo livello troviamo il MANUALE DELLA QUALITA', che mette in evidenza le regole principali che l'Azienda si è data per raggiungere i propri obiettivi.**

**Il Manuale Qualità viene approvato ed emesso dalla Direzione (vertice dell'Azienda).**

**Per prima cosa indica gli obiettivi da raggiungere (politica della Qualità), descrive, poi, la struttura organizzativa, definisce le responsabilità nell'organizzazione, indica quali norme devono essere seguite.**

**(è esattamente ciò che abbiamo appena fatto!)**

**Al secondo livello troviamo le PROCEDURE DI SISTEMA (o procedure generali), che mettono in evidenza con quali modalità si applicheranno le regole dettate dal Manuale Qualità.**

**Vengono emesse dai Responsabili di settore ed attuate dopo che sono state approvate dal Vertice dell'azienda.**

**Al terzo livello troviamo le PROCEDURE OPERATIVE, le istruzioni di lavoro e tutti gli altri documenti attraverso i quali l'organico opera. Si riferiscono ai dettagli tecnico – operativi. Vengono emesse all'interno di ogni singola Funzione ed approvate dal Responsabile di Funzione.**

---

#### **QUESITO**

**Fate un esempio di una procedura.**



*Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*

---

## **LE REGOLE DEL “GIOCO”**

### **1 – Il riesame del contratto**

**I principi ispiratori delle norme ISO sono rivolti alla soddisfazione del Cliente. La qualità in un Sistema è la capacità di mantenere gli impegni presi con il Cliente o con il mercato.**

#### **QUESITO**

**Cosa devo analizzare prima di prendere un impegno con il Cliente?**

**Chi ha la responsabilità di queste attività?**



## **ESERCIZIO**

**Descrivete la procedura generale di riesame del contratto per la Vostra Azienda.**



*Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*

---

## **LE REGOLE DEL “GIOCO”**

### **2 – Il controllo del progetto**

**Tutto ciò che progettiamo deve essere valutato e controllato.**

#### **QUESITO**

**Quali sono gli elementi essenziali per poter valutare e controllare un progetto?**

**Chi ha la responsabilità di queste attività?**



## **ESERCIZIO**

**Definite la procedura generale di controllo della progettazione per la Vostra Azienda.**





---

## LE REGOLE DEL “GIOCO”

### 3 – Il controllo degli approvvigionamenti

**Per non trovarsi a brutte sorprese gli ordini di acquisto devono definire chiaramente l’oggetto e tutte le condizioni di acquisto e devono riferirsi a fornitori qualificati.**

**L’Azienda deve valutare e scegliere i fornitori sulla base della loro capacità di soddisfare i requisiti relativi alla fornitura.**

**Il tipo e l’estensione del controllo che l’Azienda intende eseguire sui fornitori dipenderà dal tipo di prodotto, l’influenza che il prodotto acquistato ha sulla qualità del prodotto finale.**

**E’ necessario predisporre e mantenere aggiornate registrazioni della qualità dei fornitori.**



*Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*

---

## **ESERCIZIO**

**Definite la procedura generale di controllo degli approvvigionamenti e di qualifica dei Fornitori per la Vostra Azienda.**



---

## **LE REGOLE DEL “GIOCO”**

### **4 – La certificazione**

**La certificazione del Sistema qualità è il riconoscimento formale di un Ente terzo (rappresentante il Cliente o Mercato) che attesta che l'organizzazione dell'Azienda è conforme ai requisiti richiesti dalle normative e quindi è capace di rispettare tutti gli impegni presi.**



## AUTOANALISI SUL GRADO DI ORGANIZZAZIONE

Sono state evidenziate sei aree chiave in una Organizzazione su cui basare la propria autoanalisi. Potete stabilire una Vostra auto valutazione su tali Aree attraverso una scala da 1 (molto scarsa o assente) a 5 (molto forte).

### AUTOVALUTAZIONE

		1	2	3	4	5
	<b>1 – RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE</b>					
	Definire e documentare gli obiettivi aziendali in linea con le aspettative e le esigenze dei Clienti. Assicurare che tali obiettivi siano compresi, attuati e sostenuti a tutti i livelli dell' Azienda.					
A	Come sono definite e documentate RESPONSABILITA', AUTORITA' E RAPPORTI RECIPROCI DEL PERSONALE CHE DIRIGE, ESEGUE E VERIFICA.					
B	RISORSE: in che misura sono messe a disposizione risorse adeguate, inclusa l'assegnazione di personale <u>addestrato</u> e <u>formato</u> , per le attività di gestione, esecuzione e verifica del lavoro. In che misura è coerentemente pianificato ed attuato un sistema di qualificazione delle risorse.					
C	RIESAME: come è assicurata la <u>continua</u> adeguatezza ed efficacia dell'organizzazione nel soddisfare gli obiettivi fissati: si rivedono le procedure, gli obiettivi, gli standard aziendali.					
D	SISTEMA QUALITA': come sono rese evidenti le responsabilità, le attività da eseguire, le modalità con cui eseguirle, i criteri di accettazione per tutte le caratteristiche e prescrizioni.					
E	MODIFICHE AI DOCUMENTI E DATI: in che modo sono definite le responsabilità e le modalità per l'emissione e le modifiche di documenti e dati contenenti informazioni o prescrizioni per l'Azienda.					
F	TECNICHE STATISTICHE: in che modo sono identificati e monitorati i dati e le informazioni ritenuti fondamentali.					
G	VERIFICHE INTERNE: in che modo sono pianificate ed eseguite verifiche sulla organizzazione allo scopo di accertare se le attività ed i relativi risultati sono in accordo con quanto pianificato. Il personale che esegue queste verifiche è indipendente dalle funzione che esamina. In che modo i risultati delle verifiche vengono posti all'attenzione di chi ha la responsabilità .					



<b>2 – RIESAME DEL CONTRATTO</b>						
	L'obiettivo della nostra organizzazione in Qualità è garantire che gli impegni presi con il Cliente siano mantenuti. E' essenziale definirli precisamente ed analizzarne <u>prima</u> la realizzabilità.					
A	DEFINIZIONE REQUISITI (oggetto e condizioni contrattuali): in che misura sono resi evidenti ed approvati dalla Direzione e dal Cliente.					
B	CAPACITA': in che misura ci sono strumenti per rendere evidente le capacità dell'Azienda.					
C	MODIFICHE: in che misura è definito come vengano gestite e comunicate alle funzioni interessate le modifiche al contratto.					

<b>3 – CONTROLLO DELLA PROGETTAZIONE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Predisporre procedure documentate per tenere sotto controllo e verificare la progettazione del prodotto – servizio allo scopo di assicurare il soddisfacimento dei requisiti specificati.					
A	PIANIFICAZIONE: in che misura sono pianificate le attività di progetto ed attribuite le relative responsabilità; come è garantito che il personale sia adeguatamente addestrato ed abbia gli strumenti adatti.					
B	INTERFACCE ORGANIZZATIVE E TECNICHE: in che modo sono trasmesse le informazioni quando sono coinvolte nel progetto diverse funzioni.					
C	DATI DI BASE (obiettivo da raggiungere): in che modo sono identificati e definiti i dati e requisiti su cui basare la progettazione del prodotto - servizio. Si tiene conto dei risultati delle attività di riesame del contratto. Sono definiti i criteri di accettazione.					
D	RISULTATI DELLA PROGETTAZIONE: in che modo prima di “validare” un progetto si sono verificati e riesaminati i risultati della progettazione. In che modo sono resi evidenti questi risultati: sono confrontabili con i dati di base; sono stati rispettati i criteri di accettazione; sono evidenti i controlli eseguiti.					



		1	2	3	4	5
	<b>4 – CONTROLLO DEL PROCESSO</b>					
	Devono essere individuati e pianificati i processi di produzione. Si deve assicurare che questi processi siano attuati in condizioni controllate.					
A	In che modo sono definite le modalità e responsabilità di esecuzione delle attività di produzione, i criteri di accettazione (indicazioni scritte, campioni, illustrazioni)					
B	CONTROLLI IN ACCETTAZIONE: in che modo è assicurato che il prodotto in arrivo non venga utilizzato senza essere controllato; in che modo sono determinati l'estensione ed il tipo dei controlli.					
C	CONTROLLI IN PRODUZIONE E FINALI: in che modo sono definite tutte le prove, controlli e collaudi per assicurare l'evidenza della conformità del prodotto – servizio ai requisiti specificati. Nessun prodotto deve essere spedito finché tutte le attività di controllo specificate non siano state eseguite ed abbiano avuto esito positivo.					
D	NON CONFORMITA': in che modo è assicurato che non venga utilizzato un prodotto non conforme ai requisiti specificati. In che modo è assicurato l'identificazione, la valutazione, la segregazione (ove applicabile), il trattamento del prodotto non conforme e la notificazione alle funzioni interessate.					
E	APPARECCHIATURE: in che modo sono tenute sotto controllo le attività di taratura e manutenzione di apparecchiature di prova, misurazione e collaudo usate per dimostrare la conformità del prodotto a requisiti specificati. Siamo sicuri che l'incertezza di misura delle apparecchiature sia compatibile con le esigenze di misurazioni richieste.					
F	IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITA': in che modo si identifica il prodotto o servizio realizzato, nonché i fattori che lo compongono.					
G	MOVIMENTAZIONE, IMMAGAZZINAMENTO, IMBALLAGGIO, CONSERVAZIONE E CONSEGNA: in che modo sono stabilite modalità di movimentazione, immagazzinamento, imballaggio e conservazione del prodotto per impedire danni o deterioramenti. In che modo sono stabilite modalità per autorizzare l'ingresso e l'uscita del prodotto dalle aree in cui è immagazzinato.					



5 - APPROVVIGIONAMENTO						
	Gli ordini devono definire chiaramente l'oggetto da acquistare. I fornitori devono essere scelti sulla base della loro capacità di soddisfare i requisiti richiesti.					
A	VALUTAZIONE DEI FORNITORI: in che misura sono definite le modalità e le responsabilità per la scelta dei fornitori, il tipo e l'estensione del controllo sulle forniture, l'aggiornamento della valutazione in funzione dei risultati.					
B	DATI DI ACQUISTO: in che misura i documenti di acquisto definiscono tutte le informazioni per descrivere chiaramente il prodotto – servizio ordinato: tipo, identificazione di specifiche, requisiti, istruzioni e altri dati tecnici significativi.					

6 – AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE						
	Devono essere intraprese azioni correttive o preventive per eliminare le cause di non conformità effettive o potenziali di livello appropriato all'importanza dei problemi e commisurate ai rischi relativi.					
A	RECLAMI DEI CLIENTI: in che modo è definito come gestire un reclamo di un Cliente, la responsabilità nel risolverlo, le comunicazioni con l'interlocutore; in che modo sono evidenti queste attività.					
B	AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE: in che modo sono definite le modalità e le responsabilità per la ricerca delle cause delle non conformità relative al prodotto – servizio, ai processi e all'organizzazione, per la definizione delle azioni correttive o preventive necessarie per eliminare le cause delle non conformità, per l'esecuzione delle verifiche per assicurare che le azioni correttive o preventive siano messe in atto e risultino efficaci.					

**COMMENTI ALL'AUTOANALISI: Identificare tre aree di forza e tre aree di miglioramento -**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ESEMPIO DI JOB DESCRIPTION

**TITOLO: Supervisore di vendita**

**REPARTO:** Marketing Vendite

**SUPERIORE:** Direttore di Marketing

### 1 - SCOPO DELLA FUNZIONE

- Assicurare il raggiungimento degli obiettivi di vendita attraverso la gestione, motivazione e sviluppo dei venditori.

### 2 - PRINCIPALI RESPONSABILITA'

- Procede, con la collaborazione dei reparti interni, alla selezione del personale di vendita e all'integrazione dei nuovi assunti in azienda.
- Assicura l'addestramento e formazione del personale di vendita, sia attraverso i reparti interni, sia direttamente affiancando i venditori in zona.
- Procede alla valutazione del personale, attraverso colloqui sistematici e con una valutazione annuale.
- Gestisce in prima istanza tutti i problemi del personale di vendita, legati all'attività, delegando e filtrando l'intervento di personale interno.
- Assicura la comunicazione corretta tra azienda e venditori nei due sensi, con particolare riguardo al Reporting del venditore e alle notizie importanti che provengono dal mercato.
- Assicura l'osservanza delle procedure e regole aziendali in termini di impegno sul lavoro, spese, ecc.
- Collabora con il Servizio clienti per gestire rapidamente ogni lamentela legata al ritardo di spedizioni, prendendo prontamente contatto con i corrieri.
- Distribuisce gli obiettivi di vendita aziendali attraverso un accordo con i singoli venditori e procede al controllo sullo stato di avanzamento delle vendite verso gli obiettivi stessi.
- Propone alla Direzione i piani annuali di incentivazione della Forza di vendita.
- Gestisce direttamente i Clienti chiave

### 3 - RELAZIONI PRINCIPALI

Direzione  
Servizio clienti  
Personale di vendita  
Rep. Personale  
Amministrazione  
Clienti chiave

### 4 - COMPETENZE RICHIESTE

Profonda esperienza nella vendita del settore  
Diploma di scuola media superiore  
Capacità relazionali e comunicative  
Leadership  
Pianificazione

Data di preparazione: Novembre 2000

Preparato da X (Impiegato) con supervisione di Y (Supervisore di Magazzino)





---

**NOTE BIBLIOGRAFICHE**

Badford David, Cohen A. -	"Managing for Excellence" - Ed. John Wiley & Sons
Blanchard K., Lorber R. -	"Mettere l'One Minute Manager al lavoro" -Ed. Sperling & K.
Braccini Marina,	"La Qualità totale come strategia competitiva", Ed. S.S. G. Reiss Romoli
Carlzon Jan -	"La piramide rovesciata" - Ed. Franco Angeli
Collard R.,	"La qualità Totale; Ed. Franco Angeli
D'Egidio Franco	"Vision & Leadership", Ed. franco Angeli
Eli Lilly,	"Performance Excellence Guidebook", Ed. Eli Lilly
Galgano A.,	"La Qualità Totale", Ed. 24 Ore
Gerson Richard F.,	"Come misurare la soddisfazione dei clienti", Ed. Franco Angeli
Kouzes J., Posner B. -	"The Leadership Challenge" - Ed. Jossey Bass Publisher.
Larrie A. Roullillard	"Lavorare per obiettivi" - Ed- Franco Angeli
Lester R. Bittel	"Il corso Mc. Graw-Hill di management" - Ed. Sperling & Kupfer
Mc. Gregor Douglas -	"Leadership e motivazione nelle imprese" - Ed. Franco Angeli
McKenzie Bell D.,	"Come assicurare il ritorno dei clienti", Ed. Franco Angeli
Odiome George S. -	"MBO (Management by Objectives)" - Ed. Sperling & Kupfer.
T.J. Peters & R.H. Waterman	"Alla Ricerca dell'eccellenza" - Ed. Sperling & Kupfer.
White A.-	"Il performance management" - Ed. Franco Angeli

**PUBBLICAZIONI CHANGE FORMAZIONE S.a.s.**

- Cesare Sansavini: "*Dell'arte di vendere e di cos'è il marketing*", 1995, Ed. Giunti Demetra
- Cesare Sansavini: "*Parlare in pubblico e la comunicazione persuasiva*", 1996, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*Come si legge e si elabora il bilancio per interpretare l'andamento dell'impresa*", 1995, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*Il budget come strumento di guida e di controllo della propria impresa*", 1996, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*La gestione di magazzino*", 1997, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*La gestione finanziaria d'impresa*", 1999, Ed. Giunti Demetra
- Balducci/Forni - *L'incentivazione della produttività e i nuovi contratti collettivi del comparto enti locali* - Maggioli editore