

MANAGEMENT

Il manuale delle procedure aziendali

86 procedure - 185 job description

**NUOVA EDIZIONE
AGGIORNATA**

Luigi Lombardi



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Luigi Lombardi

Il manuale delle procedure aziendali

86 procedure - 185 job description



FRANCOANGELI

Luigi Lombardi, laureato in scienze economiche con MBA, oltre che noto specialista di tecnica del commercio internazionale, ha una lunga esperienza di problemi amministrativi e finanziari maturata presso importanti società industriali e commerciali e internazionali con incarichi di *Finance Director*.

Attualmente esercita la libera professione nella consulenza amministrativa e finanziaria d'impresa.

È iscritto all'ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, nonché al Registro ministeriale dei Revisori Contabili e a quello dei periti della Cciaa di Milano.

Ha svolto attività trentennale di docenza di “Tecnica degli Scambi Internazionali” presso l'ICE di Roma nei corsi di Master post universitari CorCE per esperti nell'Internazionalizzazione delle Imprese, oltre che presso altri Istituti qualificati per la formazione manageriale.

Luigi Lombardi è autore di altre pubblicazioni edita da FrancoAngeli: *Manuale di tecnica doganale*, *Manuale delle tecniche del commercio estero*, *Guida pratica per l'esportatore*, *Manuale di finanza per manager non finanziari* e *Il creditmanager*.

8ª edizione aggiornata e ampliata

8ª edizione. Copyright © 1999, 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Il perché di questo manuale	pag.	15
------------------------------------	------	----

Parte prima Le procedure

1. Le procedure della Direzione Amministrativa	»	21
1. Procedura inventario fisico annuale	»	23
Commenti alla procedura 1	»	27
2. Procedura inventario dei beni patrimoniali (<i>società commerciale</i>)	»	30
3. Inventario dei beni capitalizzabili (<i>società industriale</i>)	»	35
Commenti alle procedure 2 e 3	»	40
4. Acquisti da fornitori nazionali (<i>per beni di consumo e servizi</i>)	»	41
Commenti alla procedura 4	»	47
5. Richiesta di acquisto beni capitalizzabili	»	48
6. Arrivo merci in magazzino	»	53
7. Carico merce a magazzino	»	58
8. Movimenti di magazzino	»	65
9. Rimborso spese viaggio	»	68
Commenti alla procedura 9	»	75
10. Uso delle carte di credito aziendali	»	76
11. Apertura nuovi centri di costo o commesse	»	81
12. Procedura per la classificazione delle commesse interne	»	83
13. Riacquisti di merci	»	84
14. Gestione fidejussioni-depositi cauzionali	»	87
15. Gestione crediti	»	94
Commenti alla procedura 15	»	99

16. Procedura <i>Black list</i> crediti scaduti	pag.	101
Commenti alla procedura 16	»	102
17. Write-off fatture di vendita	»	104
Commenti alla procedura 17	»	109
18. Cessione di crediti pro-soluto, ai fini fiscali	»	111
19. Incassi da clienti	»	114
20. Resi di merci in genere	»	116
21. Eliminazione ed alienazione dei beni e delle attrezzature capitalizzate	»	120
22. Compensazione fra crediti e debiti	»	127
23. La determinazione dei limiti di credito alla clientela. Una proposta applicativa	»	137
24. Gestione cassa e piccola cassa (<i>petty cash</i>)	»	150
25. Gestione dei beni strumentali presso terzi	»	156
26. Cessione dei crediti commerciali	»	164
27. Relazioni con gli organi di controllo esterni	»	166
28. Gestione delle sopravvenienze attive e passive	»	170
29. Il calcolo del costo orario standard (<i>lavori su commessa</i>)	»	175
30. Il flusso di cassa di tesoreria. Regola del 4+4+5	»	180
31. Utilizzo dei crediti documentari	»	187
32. Il calcolo dei Lavori in corso (LIC) nelle commesse di durata pluriennale	»	191
Commenti generali alla procedura n. 32	»	199
33. Il flusso finanziario di commessa pluriennale	»	201
Commenti alla procedura n. 33	»	206
2. Le procedure della Direzione delle risorse umane	»	209
1. Regolamentazione rapporti gestione personale	»	209
2. Lavoro straordinario	»	216
3. Assenze-Permessi-Ferie	»	219
Commenti alle procedure 1-2-3	»	221
4. Buoni pasto	»	223
5. Borse di studio	»	225
6. Assunzione di parenti di impiegati nell'ambito della stessa Società	»	235
7. Impostazione della corrispondenza con l'esterno della Società	»	237
8. Impostazione delle comunicazioni interne	»	238
9. Piano di incentivo per funzionario commerciale	»	239
10. Piano riconoscimento successi	»	243
11. Programma segnalazione nuove idee	»	244
12. Riconoscimenti per anzianità aziendale	»	253
13. Company car	»	254

14. Procedura prenotazione servizi agenzia viaggi	pag.	264
15. Affitti	»	269
16. Procedura missioni (<i>personale in trasferta</i>)	»	271
17. Guida alla compilazione delle procedure	»	280
18. Conferimento poteri mediante procure	»	283
19. Formazione del personale	»	285
20. Esempificazione del “Codice di Condotta” legge 231/2001	»	288
21. Operazioni commerciali e viaggi del personale verso paesi considerati “a rischio”	»	307
22. Trasferte del personale dirigente	»	313
Commenti alla procedura n. 22	»	317
3. Vendite e marketing	»	318
1. Procedura per l’utilizzo automezzi di dimostrazione (<i>Demovan</i>)	»	318
2. Macchinari in prova alla clientela	»	320
3. Procedura evasione ordini di vendita	»	323
4. Procedura “Lettere d’intento” per ordini anticipati	»	327
Commenti alla procedura 4	»	331
5. Controllo preventivo e approvazione spese pubblicità	»	333
Commenti alla procedura 5	»	339
6. Definizione del contratto	»	340
7. Procedura omaggi	»	346
8. Le sponsorizzazioni aziendali	»	351
4. Procedure di carattere generale	»	354
1. Poteri di firma	»	354
2. Vendite a dipendenti (<i>abbigliamento</i>)	»	359
3. Vendite a dipendenti di prodotti Isys (<i>Information System</i>)	»	362
4. Organizzazione di emergenza incendi	»	368
5. Procedura utilizzo vetture pool	»	379
6. Procedura “visitatori”	»	382
7. Gestione corrispondenza da/verso enti esterni	»	385
8. Manuale della sicurezza	»	388
9. Manuale del Sistema Ambiente	»	398
10. Analisi degli aspetti ambientali	»	403
11. Gestione della comunicazione ambientale	»	408
12. Gestione dei rifiuti	»	409
13. Serbatoi combustibile	»	413
14. Visite e ispezioni da parte di pubbliche autorità. Richieste documentazione per posta e fax	»	415

5. Produzione e logistica	pag.	417
1. Programmazione e pianificazione della produzione	»	417
2. Movimentazione, immagazzinamento, imballo, conservazione e spedizione	»	423
3. Gestione lavorazioni esterne	»	436
4. Assistenza post-vendita	»	440
5. Procedura per le spedizioni tramite “Courier”	»	451
6. Procedura per la gestione dei sinistri	»	453
7. Procedura di “Export Control” dei beni dual use	»	458
8. Gestione dei danni di trasporto	»	465
9. Selezione Assicuratori e Broker ed Assegnazione copertura rischi	»	471

Parte seconda
Esemplificazioni di Job Description

1. Amministrazione e finanza	»	488
1. Direttore Amministrativo e Finanziario	»	488
2. Responsabile Servizi amministrativi e fiscali	»	491
3. Capo contabile	»	492
4. Responsabile Reporting società collegate	»	494
5. Responsabile Controllo di Gestione	»	496
6. Impiegato senior Ufficio Contabilità	»	497
7. Impiegato generico Ufficio Contabilità	»	498
8. Addetto alla Contabilità Clienti	»	500
9. Addetto Contabilità Fornitori	»	500
10. Addetto Contabilità Fornitori particolari	»	501
11. Responsabile Ufficio Costi di Produzione	»	502
12. Impiegato Ufficio Costi di Produzione	»	503
13. Responsabile dei Servizi Generali	»	503
14. Assistente Ufficio Servizi Generali	»	504
15. Addetto alla Reception	»	505
16. Fattorino	»	506
17. Direttore Finanziario	»	507
18. Responsabile Tesoreria	»	209
19. Addetto Ufficio Cassa e Banche	»	510
20. Responsabile del Controllo e Gestione del Credito (<i>Credit Manager</i>)	»	511
21. Impiegato senior Ufficio Crediti	»	513
22. Impiegato junior Sollecito Crediti	»	515
23. Segretaria Ufficio Crediti	»	515

24. Tax Planning	pag.	517
25. Internal Audit	»	518
26. Accounting & Controlling (<i>industria multinazionale elettromeccanica</i>)	»	520
27. Transfer Pricing Manager (<i>industria multinazionale elettromeccanica</i>)	»	520
28. <i>Credit Analyst</i>	»	521
2. Vendite e marketing	»	523
1. Direttore Vendite (<i>abbigliamento</i>)	»	523
2. Responsabile Ufficio Marketing	»	526
3. Impiegato Direzione Vendite e Marketing	»	527
4. <i>Corners Coordinator</i>	»	529
5. Responsabile del Customer Service (<i>abbigliamento</i>)	»	531
6. Impiegato Customer Service area Nord Italia	»	533
7. Impiegato Customer Service (<i>generico</i>)	»	534
8. Addetto alla Gestione Anagrafica Clienti	»	536
9. Ispettore Vendite (<i>prodotti alimentari</i>)	»	537
10. Responsabile Ufficio Amministrazione Vendite (<i>prodotti alimentari</i>)	»	538
11. Impiegato addetto alla fatturazione	»	538
12. Segretaria Ufficio Estero	»	539
13. Capo Area Vendite (<i>District Sales Manager - prodotti elettronici</i>)	»	540
14. Funzionario di Vendita (<i>Field Engineer</i>)	»	541
15. Funzionario di Vendita senior	»	542
16. Application Engineer (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	543
17. Proposal manager (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	543
18. Direttore Vendite Estero	»	544
19. Responsabile Ufficio Vendite Estero (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	545
20. Assistente al Responsabile vendite Estero	»	546
21. Sales promoter (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	547
22. Gestioni ordini estero (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	548
23. Responsabile assistenza post-vendita estero (APV)	»	548
24. Venditore assistenza post-vendita estero (APV)	»	549
25. Direttore gare impianti chiavi in mano (<i>Turn Key Tendering Manager</i>) (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	550
26. Addetto alla gestione gare impianti chiavi in mano (<i>Turn Key Tendering staff</i>)	»	551
27. Responsabile gestione gare internazionali (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	553

28. Addetto alla gestione gare internazionali (<i>industria elettromeccanica</i>)	pag. 554
29. Addetto all'Ufficio Gare pubbliche e private per l'Italia	» 555
30. Direttore Assistenza Post vendita (APV)	» 556
31. Responsabile vendita Italia per APV	» 557
32. Amministrazione vendite APV	» 558
33. Gestione ordini APV	» 559
34. Responsabile Promozione Tecnica APV	» 559
35. Tecnico Commerciale APV	» 560
36. Responsabile parte operativa Service APV	» 561
37. Direzione Commerciale Italia ed Estero (<i>industria elettromeccanica di precisione</i>)	» 562
37.1. Direttore Commerciale	» 562
37.2. Area Manager Mercati Esteri	» 563
37.3. Tecnico Commerciale	» 564
37.4. Responsabile Customer Service	» 565
37.5. Addetto Customer Service	» 566
37.6. Export Manager	» 566
3. Personale	» 569
1. Direttore delle Risorse Umane	» 569
2. Responsabile Amministrazione Risorse Umane e Servizi Generali	» 571
3. Addetto Amministrazione Risorse Umane	» 572
4. Impiegato Ufficio Paghe e Contributi	» 572
5. Responsabile Compensation (<i>Compensation Manager</i>)	» 573
6. Responsabile della Formazione (<i>Training Manager</i>)	» 574
7. Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)	» 574
4. Information & Communication Technology (ICT)	» 577
1. Direttore dei Sistemi Informativi	» 577
2. Pianificazione e Controllo IT	» 578
3. Project Manager Sistemi Informativi	» 578
4. Amministrazione Sistemi IT	» 579
5. Operatore IT	» 580
6. Specialista Sviluppo Software	» 581
7. Sicurezza e Audit del Sistema Informativo	» 581
8. Responsabile della protezione dei dati (RPD) - <i>Data Protection Officer (DPO)</i> - ex-artt. 37-39 reg. Ue n. 679/2016	» 582
9. Commenti alla job description n. 8	» 584

5. Produzione	pag.	588
1. Direttore di Produzione (<i>prodotti alimentari</i>)	»	588
2. Capo Fabbrica	»	589
3. Responsabile della Manutenzione	»	589
4. Capo Laboratorio (<i>analista chimico</i>)	»	590
5. Addetto al Laboratorio	»	591
6. Tecnico di laboratorio (<i>Azienda di materie plastiche</i>)	»	592
7. Specialista tecnico di laboratorio (<i>impresa di vernici</i>)	»	592
8. Responsabile Controllo della Produzione Esterna (<i>abbigliamento</i>)	»	593
9. Systems Engineering Manager	»	595
10. Responsabile di commessa	»	596
11. Progettista software	»	597
12. Tecnico ingegneria di commessa	»	598
13. Responsabile collaudi e assistenza tecnica (impiantistica)	»	598
14. Tecnico HW/SW di assistenza e manutenzione	»	599
15. Tecnico HW/SW di field (collaudo/cantiere)	»	600
16. Responsabile di assistenza e manutenzione	»	601
17. Responsabile di attività di field (collaudo/cantiere)	»	601
18. Commento alle job description dal n. 7 al n. 15	»	602
19. Direttore di Produzione (<i>industria metalmeccanica di precisione</i>)	»	604
20. Altre figure di fabbrica (<i>industria metalmeccanica di precisione</i>)	»	606
20.1. Capo reparto di Stabilimento	»	606
20.2. Controller di Produzione	»	607
20.3. Responsabile Logistica	»	607
20.4. Magazziniere	»	608
20.5. Capo reparto assemblaggio e confezionamento	»	609
20.6. Capolinea confezionamento	»	610
20.7. Responsabile coordinamento terzisti	»	611
20.8. Preparatori e conduttori delle macchine di produzione	»	611
20.9. Addetto alla programmazione della produzione	»	612
21. Controllo di qualità	»	613
21.1. Capo reparto controllo qualità prodotto	»	613
21.2. Responsabile qualità	»	613
21.3. Operatore controllo qualità prodotto	»	614
21.4. Addetto assicurazione qualità fornitori	»	615
21.5. Addetto assicurazione qualità reclami	»	615
21.6. Capo reparto controllo qualità processo	»	616
21.7. Addetto sistema assicurazione qualità processo	»	616

21.8. Operatore controllo qualità processo	pag.	617
21.9. Operatore sala metrologica	»	617
22. Direzione Tecnica	»	618
22.1. Direttore Tecnico	»	618
22.2. Addetto segreteria ufficio tecnico	»	619
22.3. Responsabile Progettazione	»	619
22.4. Addetto anagrafiche tecniche	»	620
22.5. Progettista junior	»	620
22.6. Progettista senior	»	621
22.7. Responsabile Industrializzazione	»	621
22.8. Capo reparto Laboratorio Test	»	622
22.9. Addetto Laboratorio Test	»	622
22.10. Tecnologo di industrializzazione prodotto/pro- cesso	»	622
22.11. Specialista miglioramento processi	»	623
6. Operations	»	625
1. Direttore Ufficio Acquisti e Gestione Parco Automezzi	»	625
2. Direttore Centrale Acquisti (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	627
3. Responsabile Ufficio Acquisti post-vendita, Servizi e Facilities (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	628
4. Approvvigionatore (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	629
5. Acquisitore (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	630
6. Acquisitore (<i>con aspetti di logistica</i>)	»	631
7. Segreteria Ufficio Acquisti	»	631
8. Impiegato Ufficio Acquisti	»	632
9. Direttore dei Servizi Commerciali (<i>Commercial Servi- ces Manager</i>)	»	633
10. Capo Ufficio Traffico (<i>Traffic Supervisor</i>)	»	634
11. Impiegato Ufficio Traffico	»	635
12. Responsabile del magazzino	»	636
13. Magazziniere (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	636
14. Magazziniere (<i>generico</i>)	»	637
15. Responsabile della Logistica	»	638
16. Impiegato nell'area della Logistica	»	640
17. Impiegato addetto all'ufficio trasporti e logistica	»	642
18. Addetto al controllo inventari	»	643
19. Impiegato addetto all'evasione ordini parti di ricambio	»	644
20. Ufficio Tecnico (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	645
21. Montaggi e Assistenza (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	646
22. Riparazioni (<i>industria elettromeccanica</i>)	»	647

23. Ricambi (<i>industria elettromeccanica</i>)	pag. 647
24. Legal Advisor (Ufficio Legale) (<i>industria elettromeccanica</i>)	» 648
25. Responsabile Import-Export	» 650
26. Responsabile back-office e dogana export	» 651
27. Addetto alle operazioni doganali	» 652
28. Esperto amministrativo export dogana e spedizioni (<i>società di consulenza export</i>)	» 653
29. Export Control and Customs Manager (ECCM)	» 654
30. Impiegato del Reparto Export Control and Customs (ECC) con la funzione di <i>ECC Specialist</i>	» 656
31. Impiegato del Reparto Export Control and Customs (ECC) con la funzione di <i>Denied Persons List Specialist</i> (DPLS)	» 658
32. Impiegato del Reparto Export Control and Customs (ECC) con la funzione di <i>Export Licence Specialist</i>	» 659
33. Impiegato del Reparto Export Control and Customs (ECC) con la funzione di <i>Reports to Mise and historical files Specialist</i>	» 661
34. Esperto spedizioni e dogane	» 662
35. Junior Import manager	» 663
36. Specialista di dogana (<i>customs specialist</i>)	» 664
7. Segreteria	» 666
1. Segretaria junior	» 666
2. Segretaria	» 667
3. Segretaria senior	» 668
4. Segretaria esperta	» 669
8. Agenzia di pubblicità	» 670
1. Ufficio Segreteria Generale (<i>Office Manager</i>)	» 674
2. Responsabile Ufficio Progress	» 675
3. Account Director (<i>Client Service Director</i>)	» 676
4. Direttore di Prodotto (A, B, C, ecc.)	» 678
5. Direttore di Produzione (Creativi)	» 679
6. Art Director	» 680
7. Copywriter	» 681
8. Grafico pubblicitario	» 682
9. Direttore Media	» 683
10. Responsabile Media Planner	» 684
11. Responsabile Media Buyer	» 685

9. I più recenti profili professionali	pag. 687
1. Innovation Manager	» 687
2. Temporary Manager	» 689
3. Responsabile Transportation Management System (TMS)	» 691

Il perché di questo manuale

Nei quarant'anni circa di lavoro alle dipendenze di aziende nei vari settori di attività: servizi, commerciali, industriali, multinazionali, mi sono molto spesso trovato nella necessità di predisporre delle procedure interne per diverse finalità:

- capire quali erano le responsabilità delle varie entità aziendali;
- nell'ambito delle entità aziendali, chi personalmente era responsabile dello svolgimento di una certa fase dell'attività;
- stabilire quali erano le mansioni delle persone che riferivano alla mia posizione;
- fornire un supporto ai neo-assunti per un rapido processo d'inserimento nella mansione per la quale erano stati selezionati;
- molto frequentemente dovevo invece semplicemente aderire ad una specifica richiesta dei revisori esterni, i quali nella ben nota *management letter* che accompagna la relazione della certificazione del bilancio, segnalavano alla Direzione generale della società, la carenza di procedure, controlli, sovrapposizioni di lavori, sprechi di tempo (e di denaro) per individuare il flusso delle informazioni.

Problema quest'ultimo molto sentito e sofferto soprattutto nelle società multinazionali dove tutto viene ricondotto a procedimenti standardizzati sotto forma di lettere di servizio, procedure vere e proprie, disposizioni emanate dalle varie direzioni, note di commento alle procedure stesse, precisazioni e interpretazioni fiscali che messe tutte insieme e tenute costantemente aggiornate costituiscono il *Manuale delle procedure aziendali*.

Chi non si è mai trovato poi nelle circostanze di dover suddividere il lavoro d'ufficio fra vari collaboratori, al realizzarsi di un aumentato volume di attività, oppure di nuove esigenze legislative, riorganizzazione del reparto stesso e dover quindi riflettere sul contenuto della mansione (*Job Description*) da riassumere in modo diverso agli stessi o più collaboratori?

O semplicemente ricordo, non dico con imbarazzo, ma certamente con qualche disagio, la difficoltà di formulare una completa e corretta descrizione delle mansioni, alla richiesta estemporanea di un *Job Hunter* a cui mi ero rivolto per la selezione di un candidato per una certa posizione aziendale.

Più volte ho cercato di documentarmi fra la letteratura in distribuzione presso le librerie specializzate ed editori sia di fonte italiana che di fonte straniera, ma invano: non sono mai riuscito a trovare un aiuto fra i vari libri e manuali che pur invadono gli scaffali di librerie e biblioteche.

Ogni società tiene gelosamente custodito il patrimonio delle proprie procedure, frutto del lavoro dei propri manager o team di manager, e ciascuno deve ingegnarsi da solo per risolvere il problema in seno alla sua società.

Mi sono domandato se non sarebbe stato opportuno dare una mano a manager, quadri, collaboratori, titolari d'impresa, giovani consulenti e professionisti, studiosi della materia e finalmente mettere a disposizione del materiale prezioso che, pur con le sue limitazioni, costituisce un corpo di norme di base su cui intervenire e personalizzare il flusso delle attività secondo le proprie esigenze e realtà.

Quali sono le limitazioni imposte da questo lavoro?

Difficilmente una procedura può essere trapiantata pari pari nella realtà di un'altra azienda senza essere assoggettata ad attenta revisione sia per il flusso delle attività che per le responsabilità delegate nell'organizzazione in cui intendiamo introdurre tale procedura. Occorrerà quindi adattare le procedure presentate in questo volume al sistema organizzativo vigente nella società in cui vogliamo applicarle.

Mi spiego meglio: un'attività di *Customer Service* può invariabilmente riferire alla direzione generale, alla direzione amministrativa o alla direzione commerciale a seconda dell'enfasi che si vuole dare alla posizione, al peso che ha in azienda, alle capacità di chi deve gestire questa attività, dalle dimensioni stesse della società, dall'impostazione gerarchica data dalla capogruppo.

Appare allora evidente che a seconda del *reporting* gerarchico del *Customer Service* cambierà il flusso delle informazioni e delle relazioni fra le altre entità aziendali coinvolte nell'attività di *Customer Service*. Ma tutto ciò non influirà sul contenuto delle attività, fatta salva qualche sfumatura da azienda ad azienda che richiederà un aggiustamento di ampliamento o di ridimensionamento di attività.

Un'altra osservazione che è doveroso fare in questa premessa è la classificazione fatta in questo volume delle procedure in aree di competenza: amministrativa, vendite e marketing, produzione, delle risorse umane, Informa-

tion Technology (IT) e di carattere generale. È una suddivisione puramente formale e di comodità di presentazione.

Alcune procedure potrebbero rientrare nella responsabilità di direzioni diverse da quelle in cui sono state collocate. Ma ancora è un problema di forma e non di sostanza.

Nelle aziende di grandi dimensioni, la direzione organizzazione provvede di solito alla pubblicazione interna di tutte le procedure aziendali, ma non per questo la direzione organizzazione è responsabile di tutte le attività aziendali esplicitate nelle procedure. Essa agisce quale organo coordinatore per una uniformità di stile, di impostazione delle procedure, di codificazione, aggiornamento, di distribuzione, ecc.

Infine per quanto riguarda la parte II del volume, vengono presentate ben 170 *Job Description*. Non c'è la pretesa di avere coperto la gamma delle posizioni aziendali e d'altro canto anche qui vale la regola che la stessa posizione in un'azienda riferisce ad un reparto e in un'altra azienda la stessa posizione può riferire ad un reparto diverso.

Sicuramente il materiale proposto in questo volume è inedito nelle pubblicazioni di settore; propone una metodologia di lavoro e rappresenta, oserei affermare, una pietra miliare per tutti coloro che ravvisano la stessa carenza che ho incontrato io in questo campo, nei miei anni di lavoro.

Un'ultima notazione che desidererei fare, e questo riguarda soprattutto le procedure, è che molte di esse sono state elaborate dall'autore e molte altre sono state reperite presso le imprese dove ho passato anni di lavoro come dipendente o come consulente.

Le differenti impostazioni delle procedure giustificano infatti le diverse società di origine, con le loro peculiarità.

Un ringraziamento va pertanto a tali Società che ne hanno permesso la pubblicazione.

Infine, alcune procedure fanno riferimento a contratti di lavoro o disposizioni fiscali che possono ovviamente variare nel tempo.

Sulle procedure ogni impresa sarà libera di variare i valori o fasce di valori o le percentuali di riferimento, ove applicabili, secondo i propri obiettivi, livelli gerarchici di approvazione, controlli più o meno rigidi interni.

Anche alcune marche e tipi di autoveicoli citati in alcune procedure potrebbero essere usciti di produzione e quindi apparire superate, ma ciò non toglie valore all'impostazione strutturale delle procedure proposte.

Da ultimo si considerino anche le nuove esigenze organizzative emergenti nelle imprese ed enti in genere a seguito dell'applicazione delle norme del d.lgs. 231/2001 che ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa e penale per fatti illeciti commessi dai dipendenti e/o col-

laboratori esterni, a meno che l'impresa abbia adottato opportuni modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenirli.

In pratica il “modello organizzativo”, richiamato dal d.lgs. 231/2001 implica lo sviluppo di un organigramma aziendale, con susseguente mappatura delle principali funzioni svolte dal personale dipendente (job description) nonché l'introduzione di appropriate procedure interne che costituiscono le linee guida di comportamento di tutti gli “addetti” allo svolgimento delle specifiche attività aziendali.

Mi auguro che tutti i lettori interessati all'argomento possano trovare qui utili riferimenti per rendere meno gravoso il loro lavoro all'interno della propria società e se tale risultato venisse raggiunto, sarebbe per me la più bella gratificazione.

Parte prima

Le procedure