

PSICOLOGIA DI COMUNITÀ. ESPERIENZE A CONFRONTO

a cura di

DONATA FRANCESCATO
ANGELA CONTESINI
SILVANA DINI



IL PENSIERO SCIENTIFICO EDITORE - ROMA

La progettazione, l'attuazione e la verifica del lavoro nei servizi territoriali richiedono l'adozione di un modello sistemico, attraverso cui considerare contestualmente caratteristiche, bisogni, risorse della comunità, *inputs* politici, modelli organizzativi dei servizi, metodologie d'intervento e competenze professionali. L'attenzione degli operatori che aderiscono alla Psicologia di Comunità si sposta perciò dalla cura alla prevenzione, dall'individuo alle transazioni individuo-sistema-rete sociale, e la metodologia d'intervento si orienta verso la promozione di "comunità competenti" capaci di utilizzare e sviluppare le risorse esistenti creandone al tempo stesso di nuove. Il volume raccoglie contributi che presentano l'orientamento teorico della disciplina; proposte di modelli operativi e resoconti di esperienze e ricerche italiane e straniere sulla programmazione di nuovi servizi e sulle difficoltà incontrate nell'attuazione di progetti innovativi in un contesto di servizi tradizionali preesistenti.

Donata Francescato ha conseguito il dottorato in Psicologia clinica all'Università di Houston nel 1972. Nel 1972-1973 ha lavorato come ricercatrice presso l'Università Brandeis del Massachusetts. Dal 1973 insegna Tecniche di indagine della personalità nel corso di Laurea in Psicologia dell'Università di Roma. Oltre a numerosi articoli su riviste italiane e straniere, ha pubblicato: con la sorella Grazia, *Famiglie aperte: la comune* (Feltrinelli, 1974); *Psicologia ambientale: schemi ed immagini d'una città* (Bulzoni, 1975); *Psicologia di comunità* (Feltrinelli, 1977); *Le condizioni della sessualità femminile. Maternità, aborto, consultorio*, con Miretta Prezza (De Donato, 1979); *Personalità e questione femminile*, in collaborazione con altri Autori (Bulzoni, 1979); *Verso la prevenzione dell'aborto* (La Casa del Libro, 1983); *Personalità e questione femminile II: famiglie tradizionali e a doppia carriera* (Bulzoni, 1983). Attualmente si interessa in modo particolare di tematiche attinenti alla formazione degli operatori socio-sanitari.

Angela Contesini, laureata in Psicologia all'Università di Roma nel 1979, si occupa – come socia della *Associazione italiana di Psicologia clinica e di comunità* – dei programmi di formazione in Psicologia di Comunità. Collabora a progetti di ricerca della Cattedra di Tecniche di indagine della personalità I dell'Università di Roma. È membro della *International Association for Psychoanalytical Psychology and Psychotherapy*.

Silvana Dini, laureata in Filosofia nel 1976 all'Università di Roma, ha lavorato nel corso di cinque anni come Psicologa nelle Ferrovie dello Stato. Attualmente è consulente dello *Studio Staff. Ricerche ed interventi organizzativi*.

Lire 20.000 (IVA inclusa)

Indice

Presentazione	Pag. VII
PARTE I - PRINCIPI E TECNICHE DELLA PSICOLOGIA DI COMUNITA'	» 1
Tendenze attuali della psicologia di comunità negli Stati Uniti (<i>D. Francescato</i>)	» 3
Psicologia di comunità e politica dei servizi (<i>A. Palmonari, B. Zani</i>)	» 23
PARTE II - LA PSICOLOGIA DI COMUNITA' NEI SERVIZI SOCIOSANITARI: MODELLI OPERATIVI	» 39
La prevenzione nelle USL: ruolo del sistema informativo (<i>F. Ter- ranova</i>)	» 41
Programmazione e valutazione dei servizi: le funzioni del controllo di gestione (<i>M. Tancredi</i>)	» 51
Psicologi di comunità nei servizi materno-infantili delle USL: dal rapporto con il cliente all'intervento nel sociale (<i>D. France- scato</i>)	» 60
Ruolo operativo dello psicologo nei centri di salute mentale (<i>M. Traversi, G. Tavazza</i>)	» 69
Prevenzione e terza età (<i>C. Laicardi</i>)	» 81
Organizzazione ed efficienza del lavoro nell'ambito di una psicolo- gia di comunità (<i>E. Spaltro</i>)	» 99
PARTE III - LA PSICOLOGIA DI COMUNITA' NEI SERVIZI SOCIOSANITARI: ESPERIENZE E RICERCHE	» 117
La prevenzione primaria e i disordini del comportamento nei bam- bini: l'approccio del centro « The Houston Parent - Child Development » (<i>D. L. Johnson</i>)	» 119

Genitori nei reparti pediatrici: atteggiamento del personale paramedico (R. Paludetto, M. De Curtis, P. Margara-Paludetto, M. Faggiano-Perfetto, A. M. Asprea)	»	131
Esame del nuovo tipo di rapporto fra utenza e consultorio familiare (A. Battaini)	»	147
Studio longitudinale su un gruppo di primipare che frequentano corsi di preparazione al parto (M. Prezza, M. G. Di Iullo, G. Badolato, F. Faustini, A. M. De Nicola, G. Villani)	»	163
Consultori: organizzazione territoriale e lavoro di équipe (S. Vaccari, P. Brandini)	»	180
Un'indagine pilota sulla trasformazione del sistema familiare (G. Ghirelli, A. Contesini)	»	187
Lo psicologo nei servizi psichiatrici dopo la legge 180 (A. Rossati, D. Adami)	»	205
Il Day Hospital psichiatrico negli Stati Uniti e in Italia (M. Gasseau, W. Festini Cucco)	»	223
Strutture di sostegno e interventi terapeutici nell'organizzazione psichiatrica in Francia e in Italia (S. Betti, W. Festini Cucco)	»	237
Lo studio dello stile cognitivo nell'anziano. Prospettive di ricerca e di intervento (A. M. Fogliani, S. Di Nuovo, T. M. Fogliani-Messina)	»	247
I disagi vissuti dall'anziano nella famiglia di nuova formazione, (G. Castelli, G. Guasco, M. Martinelli, M. Zucchi)	»	253
Lo psicologo in azienda: nuove prospettive per un approccio comunitario (A. Berra, T. Prestipino)	»	268
Strategie per misurare e ridurre stress e ansia (C. Spielberger)	»	280
 PARTE IV - UN RUOLO CHE CAMBIA: ESIGENZE DI FORMAZIONE	»	291
Modello di formazione dell'operatore psicosociale (P. Ricco D'Istria)	»	293
Progetto di formazione dello psicologo del territorio (E. R. Martini)	»	305
Lo psicologo dei servizi psichiatrici e la psicologia di comunità (A. Rossati, W. Festini Cucco)	»	322
Prevenzione primaria, partecipazione, lavoro d'équipe e bisogni di formazione degli operatori sociosanitari: risultati preliminari d'una indagine effettuata in una USL del Lazio (D. Francescato, A. Forti)	»	327
Aggiornamento del personale sociosanitario e consultori in una realtà meridionale. Alcune riflessioni (C. Arcidiacono, R. Cimmino, C. Cetrangolo, E. Vitas)	»	342

Programmazione e valutazione dei servizi: le funzioni del controllo di gestione

MARIO TANCREDI

1. Introduzione

Efficienza, produttività, professionalità, imprenditorialità ed altre sono parole che ormai rimbalzano da un giornale all'altro, da un convegno all'altro esprimendo un bisogno di più efficiente gestione in cui tutti ci riconosciamo.

Per strana e perversa ironia questo bisogno pressante determina però un fervore di iniziative, ristrutturazioni, rinnovamenti che spesso si sovrappongono ed intersecano, creando confusione ed in definitiva possono dare il senso di ulteriore inefficienza.

Tutti in qualche momento siamo stati coinvolti da responsabilità di gestione e ci siamo chiesti « che fare? » restando invischiati in dubbi, difficoltà, complessità.

Un'analisi dei contenuti del controllo di gestione ci consente di poter riaffrontare la confusione con idee più chiare il che è già una soluzione di efficienza.

Alcuni economisti hanno argomentato che l'organizzazione, cioè l'attività imprenditoriale ovvero il controllo di gestione, costituisce un quarto fattore di produzione, accanto ai tre tradizionali: risorse naturali, capitale e lavoro.

Questo sottolinea l'importanza di ben focalizzare le funzioni del controllo di gestione al fine di individuare conoscenze e strumenti necessari ad una gestione che sia efficace ed efficiente.

Con questo non voglio dire che il controllo di gestione è una novità.

* *Dirigente ENEL, Roma.*

Relazione presentata alla giornata di studio della Divisione di Psicologia di Comunità (SIPS) sul tema: « Prevenzione psicosociale nelle unità sanitarie locali » (Roma 13 giugno 1981).

Quel che è nuovo è la complessità. Abbiamo a che fare con sistemi sempre più complessi ed interconnessi ed è questo che pone la necessità di una sofisticazione e specializzazione di ruolo nel controllo di gestione. Non è raro invece che ancora oggi si identifichi il controllo di gestione con il semplice controllo delle spese. Ciò significa intervenire sui sintomi e non sulla malattia ovvero tentare inutilmente di aggirare le difficoltà. Significa allungare la vita aziendale senza sanarla se l'inefficienza continua a determinare costi superiori ai ricavi.

2. Il controllo di gestione

Quali sono allora le funzioni del sistema *controllo di gestione*?

Le possiamo raggruppare in tre grossi sotto-sistemi o aree funzionali; quella della « pianificazione », quella della « organizzazione » e quella del « controllo di efficienza operativa ».

Non mi soffermo sulle prime due in quanto regolate da concetti noti. Voglio solo evidenziare che la « pianificazione » comprende anche le attività di controllo di attuazione del piano e cioè il confronto tra risultati e piani al fine di individuare le mutate condizioni esterne (previsioni) od operative interne che hanno determinato gli eventuali scostamenti dal piano e definire le necessarie azioni correttive.

Desidero invece sottolineare l'importanza della funzione « controllo di efficienza operativa » che comprende le attività di valutazione di efficienza dei diversi aspetti dei risultati prodotti dal sistema operativo. Gli aspetti che interessa analizzare sono quelli temporali (durate, ritardi, ecc.), quelli economici (costi, prezzi, profitti, condizioni di mercato, ecc.), quelli finanziari (movimento di denaro, variazioni delle sue localizzazioni nelle classi di attivo e passivo patrimoniale, ecc.), quelli tecnici (produttività, effetti di variazioni organizzative, risultati di nuove tecniche, ecc.). Il controllo di efficienza operativa spesso non riceve l'attenzione che merita. Ciò perché esso è considerato uno strumento, od una fase, nelle attività di pianificazione ed organizzazione.

Non soltanto, invece, il controllo di efficienza vive di vita propria ma, con tesi opposta, si può sostenere che la pianificazione e l'organizzazione sono strumenti per la ricerca di una maggiore efficienza.

A tal proposito è interessante notare che nella recente (1976) Costituzione dello Stato Algerino accanto alle funzioni politica, esecutiva, legislativa e giudiziaria è presente anche quella del controllo che ha per oggetto « la verifica delle condizioni di utilizzazione e gestione dei mezzi umani e materiali ... di prevenire le inefficienze, le carenze e le deviazioni ».

Il controllo di efficienza operativa non va svolto solo in termini economici ma anche e soprattutto tecnici come si può rilevare dall'esame dei suoi

contenuti in precedenza descritti e non corrisponde dunque al controllo formale e contabile dell'operato della USL.

È importante notare che per quanto uno degli obiettivi principali della riforma sanitaria sia quello dell'efficienza, la funzione del controllo di efficienza operativa rimane invece mal definita per contenuti e responsabilità.

Ad esempio — pur essendo la Regione Lazio tra quelle che con più dinamismo, iniziative ed ampiezza di interventi ha cercato di avviare concretamente la riforma sanitaria — non è possibile individuare, dall'esame dei documenti da essa emanati, una specifica funzione di controllo di efficienza operativa che non viene attribuita né al Comitato di Gestione, né all'Assemblea della USL, né al Comitato regionale di controllo. Si trovano solo vaghi accenni al controllo della funzionalità dei servizi demandato alla partecipazione dei cittadini.

Qual'è l'oggetto delle funzioni del controllo di gestione? Cioè cosa dobbiamo pianificare, organizzare, controllare in efficienza?

La risposta è: il sistema *operativo* che comprende le funzioni del « fare » ovvero le azioni, cioè tutte le attività connesse alla prestazione dei servizi veri e propri che collegano la USL all'ambiente esterno (utenti) in termini di risultati produttivi.

Il sistema (fig. 1) si articola nei seguenti sotto-sistemi componenti:

- a) « acquisizione risorse » comprendente sia le attività di acquisizione di locali, attrezzature, materiale, ecc., sia le attività di accettazione degli utenti che costituiscono le risorse « lavorate » dalla USL;
- b) « trasformazione delle risorse » comprendente le attività di prestazione dei servizi veri e propri;
- c) « collocazione risorse » che raggruppa le attività di promozione, divulgazione, pubblicizzazione;
- d) « personale » che inquadra le attività di selezione e formazione del personale nonché le attività di amministrazione del personale;
- e) « finanza » comprendente le attività di reperimento ed amministrazione dei mezzi finanziari;
- f) « conoscenza » che raggruppa le attività dirette ad accrescere il patrimonio conoscitivo di cui la USL dispone (sia attraverso la proposizione e partecipazione a ricerche finalizzate, sia attraverso l'uso di fonti bibliografiche e contatti con centri ed istituti di ricerca).

Torniamo ora alle funzioni del controllo di gestione per esaminare quali sono le *fasi* attraverso le quali esse si sviluppano.

Dallo schema di fig. 1 appare che ognuna delle funzioni del controllo di gestione si sviluppa attraverso le seguenti *fasi*:

F. 1 - esame dell'influenza dell'ambiente esterno che determina i vincoli ed in particolare i bisogni della popolazione;

F. 2 - definizione degli obiettivi tenendo conto dei vincoli esterni;

F. 3 - analisi delle informazioni sull'andamento del processo produttivo e confronto con gli obiettivi al fine di evidenziare le eventuali anomalie;

F. 4 - definizione delle eventuali azioni correttive con cui intervenire sul sistema « operativo ».

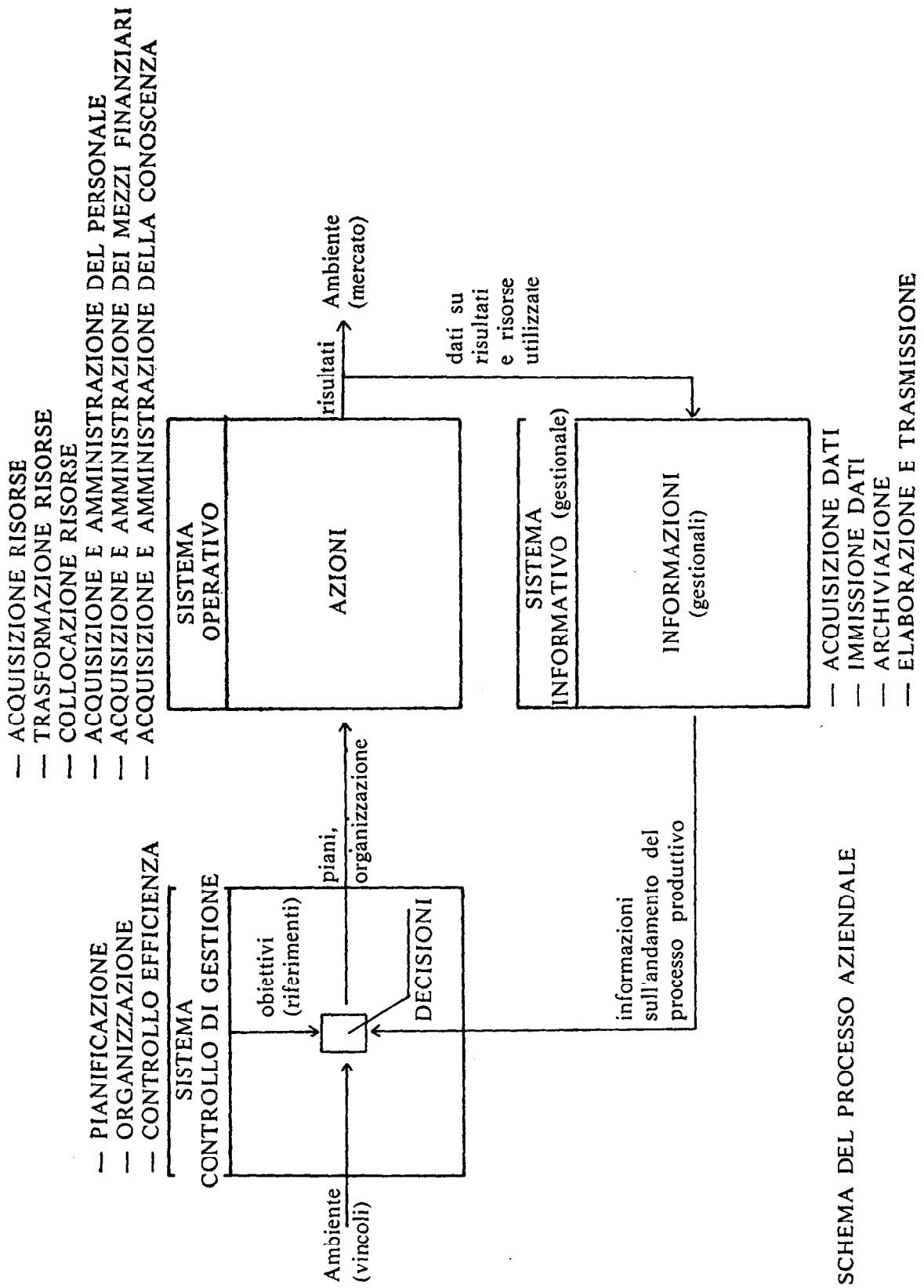


FIG. 1: SCHEMA DEL PROCESSO AZIENDALE

Dal tipo di funzione del controllo di gestione dipenderanno il particolare tipo di influenze esterne, obiettivi, informazioni ed azioni che saranno prese in esame.

Appare ora chiara l'importanza di disporre di informazioni non soltanto « esterne » relative all'ambiente che determina i vincoli (Fase 1) ma anche « interne » relative a risultati ottenuti e modalità di impiego delle risorse (Fase 3).

E necessario evidenziare allora che spesso nei servizi socio-sanitari si pone grande enfasi e fervore di iniziative alla raccolta di informazioni esterne senza dare il giusto risalto alle informazioni interne gestionali sulla funzionalità dei servizi.

Ora è pur vero che le informazioni esterne sono essenziali per pianificare ed organizzare ma è facile convenire che in una realtà socio-sanitaria in cui devono essere ancora soddisfacentemente assolti i servizi di base non ha senso una raffinata raccolta di informazioni esterne necessarie ad interventi più sofisticati.

Sarà sufficiente la disponibilità delle informazioni esterne principali necessarie ad indirizzare le attività, mentre sarà molto più importante disporre di più dettagliate informazioni interne gestionali per avviare un reale controllo di gestione con l'obiettivo più volte sottolineato dalla riforma sanitaria, di una migliore efficacia ed efficienza.

Ognuna delle Fasi descritte può essere suddivisa a sua volta in una serie di passi del controllo di gestione.

Ad esempio nel caso del « controllo di efficienza operativa », per sviluppare la Fase 3 di analisi delle informazioni gestionali al fine di evidenziare le eventuali anomalie del processo produttivo occorrerà definire uno schema di corretto funzionamento della USL in termini di attività svolte e loro reciproche interrelazioni, conoscere quali grandezze intervengono in termini di risorse nel processo produttivo, conoscere come interagiscono tali grandezze tra loro e con i vincoli; definire uno schema o modello di impiego soddisfacente delle risorse con cui confrontare i risultati operativi, raccogliere e selezionare le informazioni necessarie al confronto, effettuare il confronto, individuare le possibili cause di anomalia.

Tale processo di controllo si applicherà alle « funzioni obiettivo del controllo » che sono le funzioni di cui si vuol controllare l'efficienza e che possono essere individuate partendo dal generale e scendendo via via nel particolare fino a definire quelle funzioni specifiche per le quali è possibile individuare risultati ben definiti e risulta quindi possibile precisare i dati necessari al controllo e gli schemi di riferimento con cui confrontare i dati.

Ad esempio tra le funzioni obiettivo ci potrà essere quella del controllo di efficienza della « preparazione dell'attività di prestazione dei servizi » o della « esecuzione dell'attività di prestazione dei servizi » o quella del controllo dell'« impegno in attività indirette » cioè di supporto alle attività di prestazione dei servizi veri e propri e così via. Cioè le funzioni obiettivo corrispondono

alle diverse funzioni in cui si può scomporre il processo produttivo tenendo conto dei loro contenuti operativi e delle risorse impegnate.

3. Distorsioni del controllo di gestione

Uno dei maggiori problemi nel realizzare un sistema di controllo di gestione deriva anche dalle distorsioni con cui spesso i dirigenti concepiscono il controllo di gestione. Ciò determina forti ed inutili resistenze oltre che disordine e sovrapposizioni operative.

Una prima distorsione è quella di identificare il controllo di gestione ed in particolare il controllo di efficienza operativa con la disponibilità di informazioni gestionali.

Una sintesi di tale confusione è rappresentata dall'espressione « il calcolatore mi dice tutto » che i responsabili della gestione usano frequentemente senza specificare cosa, come e perché vogliono controllare.

L'elaboratore, ovvero il sistema informativo, sono strumenti e chi deve « dire » è il responsabile della gestione.

L'elaboratore fornisce poi informazioni specifiche e non « tutto ». È il responsabile di gestione che combina dati ed informazioni per ricostruire e valutare « tutto ».

L'abilità del gestore è connessa alla deduzione, attraverso le informazioni disponibili, delle modalità di funzionamento della USL da confrontare con un modello di riferimento in modo da individuare le eventuali anomalie.

Non è e non deve essere dunque possibile che un sistema informativo e per esso un elaboratore possa essere percepito dal dirigente ovvero contrabbandato dalle case costruttrici come il « coniglio nel cappello » ovvero come lo strumento magico che individua da solo e chiaramente le cause di anomalia indicando altrettanto chiaramente ed univocamente le soluzioni risolutive.

Tutto ciò pone dunque anche problemi di formazione dei quadri dirigenti preposti al controllo di gestione che devono avere una chiara conoscenza funzionale del processo da controllare.

Il controllo di gestione deve poi andare oltre l'analisi informativa, la evidenziazione delle eventuali anomalie e la formazione delle possibili ipotesi sulle cause di anomalia.

Esso deve essere soprattutto azione, intervento sul Sistema Operativo in una continua ricerca di miglioramento dei risultati ottenuti.

Il « controllo » risiede nell'azione intrapresa dopo l'esame di tali fatti. Esso è finalizzato all'azione ed è essenzialmente attivo e non passivo.

Un'altra importante distorsione è quella di confondere il controllo di gestione con il controllo operativo cioè con il controllo burocratico e pedissequo dei singoli specifici atti operativi.

La repubblica di Venezia ha continuato per qualche secolo a chiedersi se era in attivo o passivo nei suoi commerci mediterranei (controllo operativo) senza rendersi conto che ormai era e sarebbe diventata passiva in ogni caso perché i commerci si sviluppavano sull'Atlantico e sul Pacifico (controllo di gestione).

Cioè la repubblica di Venezia, si attardava nel controllo operativo senza fare il controllo di gestione.

Una differenza sostanziale tra controllo di gestione e controllo operativo sta nel volume di dati da esaminare e nelle metodologie del loro uso. Nel controllo di gestione si esaminano un numero limitato di dati sintetici che, in quanto tali, devono mediare una molteplicità di eventi con una conseguente relativa precisione.

In tale esame intervengono quindi le capacità del gestore nel valutare i dati, con la loro precisione e le loro correlazioni, al fine di prevedere e decidere sulle future strategie assumendo un certo grado di rischio. Al controllo operativo è associata la disponibilità (uso potenziale) di molti dati elementari rappresentativi dei singoli eventi, cioè un notevole volume di dati più precisi per i quali non si pone quindi un problema di « valutazione » e di rischio in quanto le eventuali anomalie sono evidenti di per sé stesse e determinano automaticamente l'azione correttiva attraverso il confronto con i riferimenti.

Un esempio più chiaro della differenza tra controllo di gestione e controllo operativo può essere fornito dal vostro meccanico cui portate l'auto per revisione. Quando il meccanico prova l'auto valutandone con relativa precisione le buone o cattive condizioni con gli eventuali lavori da fare (interventi modificativi) in relazione alle vostre necessità (obiettivi) potete assimilare il suo comportamento a quello del « controllo di gestione ». Quando il meccanico smonta invece tutto il motore controllando ogni singolo pezzo per verificarne la rispondenza alle tolleranze, con una precisione più fine, potete assimilare il suo comportamento a quello del « controllo operativo ».

Una caratteristica tipica dei controlli (di gestione) inefficaci è quella di moltiplicarsi e di volersi appuntare su ogni minimo dettaglio.

Così facendo il controllo di gestione degenera in controllo operativo che risulta:

— molto lento, per la pedissequità con cui vengono esaminati i molti dati;

— miope, per l'incapacità di valutare sinteticamente le informazioni estrapolando al futuro e quindi anticipando i problemi e decidendo con tempismo.

L'esame del funzionamento aziendale deve invece avvenire in termini di controllo di gestione e solo in presenza di particolari anomalie, quando

necessario e limitatamente alle funzioni interessate, in termini di controllo operativo, mediante apposite rilevazioni o esami diretti.

In genere invece si fa confusione tra controllo di gestione e controllo operativo e da parte dei responsabili della gestione vengono poste al sistema informativo richieste contraddittorie.

Infatti si desidera:

- a) esaminare in modo semplice pochi dati;
- b) una notevole precisione dei dati;

Il punto a) è contraddittorio in sé stesso in quanto la semplicità di esame è più propria del controllo operativo in cui però i dati sono molto numerosi.

Il punto b) è in contrasto con il punto a) perché la notevole precisione si accompagna a grandi volumi di dati.

Ed è così, con la mentalità del controllo operativo, che si arriva a produrre le montagne di carte e documenti da compilare e leggere.

In un efficiente sistema informativo a supporto del Controllo di Gestione sarà quindi necessario bilanciare:

- il desiderio di esaminare pochi dati;
- il desiderio di precisione che richiede la rilevazione e l'esame di molti dati con maggiori oneri sia di rilevazione che di analisi dei dati.

Bisogna scegliere il grado di dettaglio per il quale l'analisi non è pesante e contemporaneamente le possibili ipotesi sulle cause di anomalia non sono molte. Infatti l'eccessiva sintesi se da un lato semplifica l'analisi dei dati, d'altra parte comporta minor precisione e rimanda l'anomalia ad una molteplicità di possibili cause che non è poi possibile esaminare.

4. Conclusioni

Sebbene il quadro non sia sufficientemente chiaro ed esaustivo di tutto il processo del controllo di gestione quel che importa è acquisire la consapevolezza della complessità ed importanza del controllo di gestione nonché della necessità di realizzarlo con impegno se si vuole tentare di trasformare la confusione e l'indeterminatezza in efficienza.

Ad esempio bisognerà distinguere le informazioni operative, necessarie a svolgere l'attività, dalle informazioni gestionali, necessarie al controllo di gestione; le informazioni esterne, relative all'ambiente esterno, dalle informazioni interne, relative al funzionamento interno; bisognerà esplicitare la funzione del controllo di efficienza operativa, individuare i diversi aspetti del

sistema operativo e non solo quelli legati alla prestazione dei servizi; bisognerà definire schemi di corretto funzionamento e molte altre cose.

Non basta certamente individuare obiettivi ed eventualmente azioni programmatiche. È un processo lungo e complesso che mette in gioco impegno e capacità che mi sembra si possa considerare una riforma nella riforma.

BIBLIOGRAFIA

- Angelini A. M. (1970), *Lineamenti di ingegneria dei sistemi*; convegno sulla scienza dei sistemi, Roma.
- De Rosnay J. (1975), *Le macroscope, vers une vision globale*; Editions du Seuil, Paris.
- Tancredi M. (1981), *Un modello dinamico del processo aziendale*, *Direzione Aziendale*, F. Angeli, Milano, febbraio.
- Tancredi M. (1981), *Il consultorio come sistema*, *Atti del 3° seminario nazionale AIED*, Roma, novembre.
- Tinbergern J. (1967), *Lezioni dal passato*, Vallecchi, Firenze.
- Zerilli A. (1974), *Fondamenti di direzione ed organizzazione aziendale*, F. Angeli, Milano.