

CONFRONTO

Lavoro pubblico fuori dal tunnel?
Retribuzioni, produttività, organizzazione
a cura di Carlo Dell'Aringa e Giuseppe Della Rocca
[il Mulino, 2017]

Appunti sulla riorganizzazione dell'amministrazione pubblica italiana

Luigi Fiorentino*

1. Introduzione

La pubblica amministrazione italiana è da qualche tempo in una fase di ripensamento di se stessa, soprattutto sotto la spinta di una forte domanda di cambiamento che proviene dall'esterno, in parte da altri soggetti istituzionali, in particolare dall'Unione europea, in parte dalla società civile, che manifesta il suo scontento e il crollo di fiducia verso le istituzioni pubbliche in modo ormai costante.

Le riforme dell'amministrazione pubblica non sono mancate negli ultimi anni, né sono state poche le ricette proposte e, in parte, prescritte. Tuttavia quella che è mancata è un'attenta e accurata riflessione sul funzionamento delle amministrazioni oggi, che non abbia solo un'attenzione alla norma o al bilancio e ai suoi vincoli, ma che si concentri anche sui modelli organizzativi, di gestione e sul tema delle risorse umane, in un'ottica organizzativa e di competenze, di formazione e di percorso professionale, cioè di valorizzazione del capitale umano.

Del resto che vi sia un'esigenza di riflessione complessiva su questi temi è dimostrato anche da una constatazione, frutto dell'osservazione di ciò che accade nel cuore dello Stato. Alcuni dei principali interventi pubblici degli ultimi anni sono stati seguiti da strutture di missione, cioè strutture amministrative temporanee, pensate e costruite per la cura di specifici *dossier*. Mi riferisco al dissesto idrogeologico, all'edilizia scolastica, alla digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni, al piano per rendere antisismico il patrimonio edilizio privato. Per ognuna di queste aree è stata istituita una struttura di missione.

* Luigi Fiorentino è vicesegretario generale della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Il presente scritto è la rielaborazione dell'intervento effettuato durante il seminario di presentazione del volume di C. Dell'Aringa e G. Della Rocca (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, 2017, svoltosi a Roma, presso il Dipartimento di Scienze sociali dell'Università Sapienza, il 16 maggio 2017.

Si tratta, naturalmente, di una soluzione organizzativa ponte, finalizzata soprattutto all'esercizio delle funzioni di indirizzo e di coordinamento da parte della Presidenza del Consiglio dei ministri. Comunque, ciò dimostra l'esigenza, da un lato, di flessibilità organizzativa, dall'altro di nuove professionalità oggi non presenti nei ruoli delle amministrazioni. Si tratta però di soluzioni che, in quanto temporanee e utilizzando personale esterno alle amministrazioni, non costituiscono un investimento duraturo per l'amministrazione.

Il lavoro a cui sono chiamati oggi tutti gli studiosi e i professionisti dell'amministrazione è quello di riflettere su questi concetti usando un'ottica pluridisciplinare e allargando l'orizzonte di riflessione ad altre discipline¹, che storicamente non si sono occupate direttamente del funzionamento delle istituzioni pubbliche, ma che possono contribuire in modo costruttivo e innovativo a questa analisi. Si tratta di superare l'approccio giuridico formale e di sperimentare innesti nuovi di sapere, che possano generare soluzioni inedite e aprire diverse strade di ricerca e azione².

Di seguito si tratteranno alcuni dei nodi da affrontare e che dovrebbero costituire oggetto di questa rinnovata riflessione sulle amministrazioni pubbliche, provando a fornire proposte e stimoli di studio e di analisi.

2. Diffusione della cultura della gestione

Il primo nodo da cui partire per una riflessione sul rinnovamento delle amministrazioni pubbliche è l'assenza, nel modo di agire e lavorare dei pubblici uffici, di una «cultura della gestione», da cui consegue che, a tutti i livelli di governo, le nostre pubbliche amministrazioni sono un *mix* di formalismo giuridico e micro-competenze frutto dell'assimilazione di prassi operative, con una scarsa attenzione ai problemi concreti del funzionamento della «macchina» e con una visione spesso schiacciata sull'immediato piuttosto che di lungo periodo.

¹ L'approccio multidisciplinare e aperto inizia già ad essere presente in alcuni studi sul tema dell'organizzazione pubblica. Sull'argomento vedi Dell'Aringa, Della Rocca 2017.

² Cfr. Carrozza 2017, laddove, con riferimento al tema affrontato nel libro, parla di una sfida enorme per le scienze umane e sociali per capire e analizzare la trasformazione che stiamo vivendo e dove è cruciale l'antidisciplinarietà. Si tratta esattamente della stessa esigenza che hanno le nostre pubbliche amministrazioni in questa profonda fase di cambiamenti: superare, cioè, le «barriere» disciplinari.

Questa assenza risente anche del rapporto tra amministrazione e gestione economica e finanziaria delle decisioni. Infatti, in Italia, a partire dal 1869, anno di nascita della Ragioneria generale dello Stato, si è venuto a creare un modello binario di gestione che si regge su due sistemi, quello dell'amministrazione attiva che governa le decisioni e quello dell'amministrazione di controllo, che non solo tiene i conti, ma condiziona le scelte, in modo parallelo e non sempre coordinato con l'amministrazione attiva.

Melis, utilizzando le parole di Carlo Petrocchi, un funzionario dello Stato pre-repubblicano che ha vissuto la nascita del modello della Ragioneria, peraltro riscontrandone già i limiti in quel tempo, parla a questo proposito di «conti separati dell'amministrazione» (Melis 2017, p. 382, nota 2), portando all'attenzione un tema fondamentale per la formazione della cultura amministrativa dominante nel nostro paese, cioè quello del predominio del sistema delle ragionerie su quello delle scelte e dell'amministrazione. Una cultura che, nonostante gli anni passati e i cambiamenti intervenuti, ancora condiziona in termini culturali i nostri apparati pubblici.

Tuttavia, sotto questo profilo, siamo in una fase di deciso cambiamento. Infatti l'influsso e i condizionamenti dell'Unione europea stanno lentamente cambiando le basi culturali con cui il ministero dell'Economia e delle Finanze, in particolare la Ragioneria generale, si rapporta con gli apparati pubblici, spezzando quel sistema binario di cui si è detto e mettendo nuovi soggetti, cioè gli organismi sovranazionali, all'interno di questo rapporto duale. Basti pensare a tutti gli obblighi informativi del sistema pubblico verso gli organismi sovranazionali e, in generale, a come è cambiata negli ultimi anni la governance economica e delle regole di bilancio, a partire dall'approvazione della legge n. 196 del 2009 in materia di contabilità e finanza pubblica, che ha ridefinito e rafforzato il ruolo del governo nell'approvazione del bilancio e, infine, con la riforma dell'articolo 81 della Costituzione, che ha introdotto il vincolo di pareggio in bilancio.

I compiti nuovi così definiti e le responsabilità dirette delle amministrazioni possono essere occasione per costruire all'interno delle pubbliche amministrazioni competenze evolute, in grado di approcciare alla finanza pubblica e alla gestione amministrativa con un'ottica progettuale e con una maggiore attenzione ai dati.

Il percorso sarà lungo e complesso, ma occorre fare lo sforzo di affrontare un cambiamento e contribuire con nuove idee e proposte a ridefinire la cultura organizzativa delle nostre amministrazioni (Dell'Aringa 2017, p. 147).

3. Superamento della visione dell'organizzazione come mero fattore giuridico

L'altra grande assente, insieme alla cultura della gestione, di cui tra l'altro è un corollario, è la cultura dell'organizzazione, intesa come diffusione di metodi e strumenti di organizzazione e cura di questo delicato aspetto della vita delle amministrazioni.

Anche in questo caso le proposte non sono mancate e neppure le leggi, basti pensare che l'ultima riforma della pubblica amministrazione è stata in «materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche»³. Tuttavia, come ci ricorda Tronti (2017, p. 506), i processi di riorganizzazione non richiedono solo il necessario adeguamento normativo, essendovi, invece, l'esigenza di rivoluzionare strumenti e tecniche di gestione delle risorse.

Dunque, quella che davvero non c'è stata, in tutta la storia del nostro sistema pubblico, è una vera evoluzione del sistema organizzativo che ci facesse fare un salto da una visione formale e da un approccio giuridico a un modello dinamico e disegnato sulle reali esigenze di gestione delle amministrazioni. A questo proposito è molto utile l'analisi di Cassese che vede l'Italia ancora in una condizione di «primitivismo organizzativo», poiché se «i grandi maestri di organizzazione sono stati l'esercito e la fabbrica [...] l'Italia ha avuto poco dell'uno e dell'altra» (Cassese e Turchia 2014, p. 153).

Infatti, se si pensa che per ciò che riguarda l'economia e l'industria, si parla oggi di quarta rivoluzione industriale, appare ancora più evidente il ritardo che si ha nel sistema amministrativo italiano, dove una rivoluzione vera e propria non si è ancora mai avuta⁴. Proprio con riferimento alla fabbrica è illuminante l'esempio del taylorismo e l'importanza che questo fenomeno ha avuto per l'influenza di un intero sistema di produzione (vedi Nelson 1987), che, infatti, oltre a rappresentare il simbolo della rivoluzione di fabbrica, condizionò pesantemente l'industria americana, con un impatto pratico nelle modalità di lavoro.

Per quello che attiene, invece, al nostro sistema pubblico, un passo in a-

³ Ci si riferisce alla cosiddetta «Riforma Madia», di cui alla legge 7 agosto 2015, n. 124. Sulla riforma cfr. in particolare Mattarella 2017 e, inoltre, Mattarella, D'Alterio 2017.

⁴ La vera sfida per le pubbliche amministrazioni è oggi proprio quella di reinventarsi alla luce dei mutamenti in atto, superando il primitivismo organizzativo tipico delle nostre strutture pubbliche. Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale un forte *commitment* politico e una altrettanto forte regia tecnica.

vanti si è avuto solo quando l'organizzazione, che per lungo tempo era stata trascurata dal diritto amministrativo italiano, con Massimo Severo Giannini diventò materia di studio (Cassese e Torchia 2014, p. 96), insieme alle origini storiche, alla disciplina dei rapporti e alle basi costituzionali del sistema amministrativo.

Tuttavia vi è oggi l'esigenza di compiere un ulteriore passo in avanti e innestare nelle amministrazioni pubbliche professionalità e approcci di studio non giuridici, per guardare alle problematiche amministrative non solo attraverso la lente del diritto. Questa riflessione ci porta, quindi, al secondo nodo da sciogliere e cioè come far sì che l'organizzazione amministrativa non venga più vista solo come mero fatto giuridico.

Per comprendere questo passaggio è importante analizzare il modo in cui le amministrazioni hanno approcciato al tema organizzativo fino ad ora e guardare a ciò che accade nella realtà, cioè nella prassi amministrativa.

Anzitutto va detto che la politica, con riferimento in particolare ai vertici politici delle amministrazioni, non ha mai mostrato grande attenzione all'organizzazione amministrativa, né si è occupata con consapevolezza e con un approccio metodico a questo tema, ad eccezione di alcuni rari esempi, come Massimo Severo Giannini e Sabino Cassese nelle loro esperienze al Dipartimento della Funzione pubblica, oppure di Romano Prodi, Carlo Azeglio Ciampi e Franco Bassanini.

Questo ha comportato che oggi l'organizzazione pubblica, nella vita quotidiana delle amministrazioni, è intesa soltanto come un atto con valenza giuridica o al più giuridico/contabile (d.p.r, d.p.c.m., d.m.), che è nella totale e concreta disponibilità della burocrazia, nel senso che, sostanzialmente, il contenuto dell'atto è determinato dall'amministrazione e su questi profili avviene quella che Melis (2017, p. 376) chiama la «latitanza della politica».

Dunque, cosa vuol dire concretamente uscire fuori dalla logica del formalismo giuridico e come si può compiere questo passaggio?

Significa trovare e sperimentare un metodo informato di costruzione di una struttura organizzativa, che parta da dati quantitativi, dallo studio delle funzioni e delle «interferenze» proprie dei sistemi multilivello e tenti di ridefinire i rapporti tra i vari attori; vi è quindi l'esigenza di passare «a una logica operativa e gestionale multilivello» (Ruffini 2017, p. 433).

In sostanza, si tratta di andare al di là degli aspetti formali e di trovare strumenti e modalità di lavoro davvero comuni e funzionali alle necessità quotidiane delle amministrazioni.

Tuttavia, in Italia, l'utilizzo di un metodo per deliberare scelte organizzative è l'eccezione e non la regola. Nella maggior parte dei casi la costruzione di un'organizzazione è variabile indipendente dai processi reali ed è, invece, variabile dipendente dalle esigenze proprie della burocrazia. La taglia dell'organizzazione, intesa come dimensione, nonché il modello prescelto (dipartimento, modello con segretario generale ecc.), rispondono a logiche interne alle burocrazie o di potere, soprattutto in ordine al numero delle posizioni organizzative da istituire, al livello, all'allocazione delle funzioni nelle diverse unità operative e tra unità organizzative.

Ma, come si è detto, l'organizzazione non è un fatto meccanico, né un adempimento amministrativo e i processi di riorganizzazione non richiedono solo il necessario adeguamento normativo, essendovi, invece, l'esigenza di rivoluzionare strumenti e tecniche di gestione delle risorse, a partire da quelle umane che dell'amministrazione sono il vero perno. Non a caso, Tronti (2017, p. 506), parlando delle competenze necessarie e citando lo studio Ocse *Government at a Glance* (2017), che analizza le prestazioni del settore pubblico, spiega come la logica dei modelli organizzativi sia necessaria per assicurare, nelle società complesse, la capacità di risposta nella prestazione dei servizi e nell'esercizio delle funzioni pubbliche.

Dunque, l'organizzazione nella nostra amministrazione non ha ancora quel rilievo gestionale che ha in altre culture, poiché non c'è ancora stato quello che Della Rocca (2017, p. 545) definisce come il passaggio «da un'organizzazione per posti a un'organizzazione per competenze e processi» o, come ci ricorda Ruffini (2017, p. 418), non c'è una visione del «cambiamento organizzativo come capacità dell'organizzazione di rinnovare strategie, strutture e competenze».

Tuttavia questo vuoto va visto come un'opportunità per ripensare il nostro sistema e costruire proposte e metodi da sperimentare.

4. Governare l'attuale rivoluzione digitale

Parlare di organizzazione di processi e di risorse vuol dire necessariamente anche guardare alla rivoluzione digitale in corso. Fino ad ora l'amministrazione pubblica non è stata capace di comprendere né di governare i cambiamenti che il digitale ha portato nella società e nell'organizzazione del lavoro umano, non solo pubblico.

Tutto questo è avvenuto nonostante i tentativi di riforma e riscrittura (l'ultimo ancora in corso) del Codice dell'amministrazione digitale (Cad) e l'istituzione di soggetti preposti al governo delle nuove sfide tecnologiche nelle nostre strutture amministrative, come Agid, Consip, Sogei e in ultimo il commissario straordinario per l'attuazione dell'Agenda digitale. Sembra, per dirla con Tronti, che «le nostre pubbliche amministrazioni non sono oggi in grado di creare il proprio futuro».

Il limite dei tentativi svolti fino ad ora è che non hanno saputo cogliere l'occasione della grande trasformazione che la società sta vivendo, grazie al *driver* tecnologico, per riprogettare l'intera organizzazione amministrativa e, infine, il procedimento amministrativo stesso, poiché le due cose sono tra loro strettamente legate; come, in maniera pionieristica, aveva già detto Giannini (1979), spiegando che l'innovazione amministrativa è strettamente correlata a quella tecnologica e a quella organizzativa dei pubblici uffici poiché «i sistemi informativi non servono più alle amministrazioni per fatti di gestione interna, ma servono proprio per amministrare, si proiettano cioè sempre più verso l'esterno».

Dunque, il digitale non va visto solo come strumento in sé, ma come mezzo per il conseguimento di obiettivi più generali, in termini di riforme e di ripensamento delle nostre istituzioni. Per fare questo occorre un progetto integrato di cambiamento organizzativo. Non basta solo immettere nelle amministrazioni tecnici ed esperti di informatica e nuove tecnologie o strumenti digitali, occorre, invece, una reale riprogettazione dell'organizzazione e delle sue funzioni, che parta dalla conoscenza delle peculiarità del sistema pubblico per disegnare metodi e modelli di cambiamento coerenti con gli obiettivi di semplificazione e di risultato che si vogliono raggiungere.

5. Classe dirigente presente e futura

La classe dirigente è l'ultimo dei nodi trattati, ma non il meno importante, poiché su di essa grava la responsabilità di provare a innovare le amministrazioni pubbliche e attuare i cambiamenti gestionali e organizzativi sin qui descritti.

Si aprono però due questioni importanti rispetto al tema della classe dirigente, cioè qual è quella attuale e come deve essere quella futura, che si sta formando ora o sta per entrare nelle amministrazioni.

Circa la prima categoria, va detto che siamo oggi davanti a una situazione piuttosto paradossale, poiché l'alta burocrazia, che delle grandi mutazioni sin qui descritte dovrebbe essere protagonista, sembra essere sempre più assente o fuori gioco (Melis 2017, p. 377).

Infatti, i luoghi centrali del potere pubblico, cioè gli importanti gabinetti, la Ragioneria generale dello Stato, le posizioni apicali di Palazzo Chigi, sono terreno di conquista di volta in volta di magistrati, avvocati dello Stato, funzionari della Banca d'Italia, funzionari parlamentari e sempre meno dei funzionari pubblici in senso stretto.

A questo si aggiunge l'influenza, spesso nefasta, della politica che immette nell'amministrazione proprio personale in uffici di *staff* e di diretta collaborazione, che poi anche a scadenza di mandato continua a transitare nell'amministrazione pubblica, spesso senza la qualificazione idonea ai ruoli ricoperti o l'esperienza specifica in campo pubblico.

Dunque si crea, sempre più spesso, la particolare circostanza che nei ruoli di vertice non vi siano professionisti dell'amministrazione, cioè persone che si sono formate per dirigere le istituzioni pubbliche e che abbiano fatto un percorso di crescita professionale interno all'amministrazione, maturando esperienza e conoscenza sul campo, ma professionisti di altri settori «prestati» alla pubblica amministrazione e spesso di passaggio, che quindi non possono avere quella visione lunga che i cambiamenti gestionali e organizzativi richiedono.

Dunque, i problemi della dirigenza pubblica italiana non sono tanto quelli di istituire o meno un ruolo unico o di «punire» i dirigenti non capaci, ma i temi da affrontare sono soprattutto di accesso, di formazione e di valutazione delle posizioni di vertice, che oggi è soprattutto un rituale formale piuttosto che un'analisi reale delle scelte fatte sulla gestione e sull'organizzazione del lavoro o una valutazione misurata sulle competenze (Mastrogiuseppe 2017, p. 193).

Questo aspetto apre la riflessione anche al tema di come sarà la dirigenza futura, poiché la sua qualità dipende molto dalle scelte fatte oggi; in particolare due dovrebbero essere le aree di intervento, tra loro legate, su cui concentrarsi: reclutamento e formazione.

Quanto al reclutamento bisogna ripensare l'intero sistema dei concorsi pubblici, sia in termini di rigore, sia in termini di modalità di selezione, poiché sono estremamente legati al nozionismo e troppo poco orientati a valutare la reale capacità di gestione e risoluzione dei problemi.

Sul fronte della formazione, invece, occorre creare un collegamento diretto con le università, che devono diventare sempre più palestre di formazione, non solo per le nuove leve, ma anche per coloro che già lavorano nell'amministrazione pubblica, costruendo percorsi di formazione e di aggiornamento continuo. Tutto questo può avvenire se si mettono in rete esperienze universitarie di eccellenza, creando una scuola dell'amministrazione che insegni non solo il diritto ma soprattutto la gestione, integrando percorsi e materie diverse.

L'obiettivo ultimo è quello di investire sulle risorse umane per ricostruire un sistema di amministrazioni pubbliche, a partire dall'apparato centrale dello Stato, basato sulle competenze, sul merito e sulla motivazione di chi vi lavora.

6. Conclusione

Il percorso delineato fin qui testimonia l'esigenza di mettere in campo riforme che migliorino la macchina amministrativa e l'organizzazione, connettendo i vari elementi analizzati.

Questa operazione di ripensamento dell'amministrazione non deve essere calata dall'altro, ma deve essere il frutto della partecipazione e del contributo anche di coloro che lavorano nelle amministrazioni (Ponzellini 2017, p. 499), a partire dalle *best practices* che stanno già sperimentando soluzioni organizzative innovative e che possono portare, attraverso la propria testimonianza, idee nuove.

Questa attenzione alle esperienze è connaturata al fatto che, come si è detto, non conta solo l'aspetto formale dell'innovazione organizzativa, ma grande attenzione dovrebbe essere data all'attuazione e all'implementazione, non solo normativa, ma anche pratica, attraverso un investimento in azioni finalizzate ad attuare il cambiamento, così come la formazione, l'uso delle tecnologie e la sperimentazione di modelli operativi nuovi.

Infine, l'auspicio è che l'input per avviare questo percorso di trasformazione provenga dai vertici stessi delle amministrazioni, attraverso un manifesto programmatico che proponga un rinnovamento radicale dell'amministrazione pubblica.

Riferimenti bibliografici

- Carrozza M.C. (2017), *I robot e noi*, Bologna, Il Mulino.
- Cassese S., Torchia L. (2014), *Diritto amministrativo. Una conversazione*, Bologna, Il Mulino.
- Dell’Aringa C. (2017), *Contrattazione collettiva e ruolo dei dirigenti*, in Dell’Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 136-138.
- Dell’Aringa C., Della Rocca G. (2017, a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Della Rocca G. (2017), *Amministrazione digitale: limiti e prospettive*, in Dell’Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 535-559.
- Giannini M.S. (2017), *Rapporto sui principali problemi della amministrazione dello Stato*, trasmesso alla Camera dei deputati il 16 novembre 1979, <http://www.tecniche-normative.it/RapportoGiannini.pdf>.
- Mastrogiuseppe P. (2017), *Pubblica amministrazione tra valutazione esterna e interna*, in Dell’Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 479-484.
- Mattarella B.G. (2017), *Burocrazia e riforme. L’innovazione nella pubblica amministrazione*, Bologna, Il Mulino.
- Mattarella B.G., D’Alterio E. (2017, a cura di), *La riforma della pubblica amministrazione. Commento alla legge 124/2015 (Madia) e ai decreti attuativi*, in *Il Sole 24 Ore*.
- Melis G. (2017), *Il riformismo amministrativo nella storia d’Italia: i due attori fuori scena*, in Dell’Aringa C. e Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 368-372.
- Nelson D. (1987), *Taylor e la rivoluzione manageriale. La nascita dello «scientific management»*, Torino, Storica Einaudi.
- Ocse (2017), *Government at a Glance*, luglio, in <http://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>.
- Ponzellini A.M. (2017), *Partecipazione dei lavoratori al miglioramento organizzativo*, in Dell’Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 183-189.
- Ruffini R. (2017), *Percorsi di innovazione dell’organizzazione pubblica*, in Dell’Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 413-439.
- Tronti L. (2017), *Potenziare le competenze dei dipendenti pubblici. Quali strategie?*, in Dell’Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 505-506.