

DAL WELFARE STATE ALLO STATO PROGRAMMATORE.  
UNA VISIONE RINNOVATA DELLA POLITICA SOCIALISTA\*

di Franco Archibugi

---

Il saggio è dedicato in generale ad una analisi sintetica dell'evoluzione strutturale della società capitalistica moderna e alle sue influenze sulla politica tradizionale socialista. In una sua prima parte – già pubblicata in “Economia & Lavoro” (2, 2012) – si sono illustrate le trasformazioni strutturali della società contemporanea e l'incredibile ascesa dello Stato nella vita economica delle società avanzate con la “crisi” che ne è derivata nel controllo della spesa pubblica. In questa seconda parte, sulla base delle considerazioni svolte nella parte prima, si esaminano i principali nuovi problemi che le trasformazioni suddette pongono oggi alla politica socialista e in che modo essi hanno modificato e aggiornato alcuni tradizionali postulati e paradigmi della politica socialista; e infine quali vie e visioni sono state aperte da quelle trasformazioni. Insomma si tenta di valutare ciò che è vivo e ciò che è morto oggi della tradizionale politica socialista, e quali aggiornamenti sono suggeriti per una sua rinnovata ed efficace presenza nella programmazione pubblica.

The paper is dedicated to a general analysis of the structural evolution of the modern capitalist society and to its influences on the traditional socialist policy. In a first part – already published in “Economia & Lavoro” (2, 2012) – the structural changes of the contemporary society, and the unbelievable ascent of the State in the economic life of the advanced societies joints to the crisis derived in the control of the public expenditures, have been examined. In this second part, on the ground of the developed considerations of the first part, are outlined the main concerns drawn by the above said changes in respect of a socialist policy today, and in which way they have modified and updated the old paradigms and postulates of that policy; and lastly what new ways and visions have been open from these changes. Brief, it is tried of assessing what is alive and what is dead today about the traditional socialist policy, and which issues are suggested as renewed and effective presence of a public programming.

---

1. PREMESSA

Dall'analisi dei principali cambiamenti strutturali esaminati nella parte prima, emerge una visione dei temi politici essenziali da discutere come quadro di riferimento di una *rinnovata politica socialista*. Mi limiterò a fondarla su quattro pilastri fondamentali:

1. una politica di riforma gestionale dello Stato e dei servizi pubblici attraverso un controllo dei risultati mediante programmazione strategica;
2. una politica di trasferimenti “sociali” concentrata esclusivamente sulle categorie di cittadini più bisognose di assistenza pubblica;

---

Franco Archibugi, già professore ordinario presso la Scuola superiore della pubblica amministrazione.

\* Cfr. F. Archibugi, *Dal Welfare State allo Stato programmatore*, Parte prima, in “Economia & Lavoro”, 2, 2012, pp. 51-66.

3. una politica di sostegno all'espansione dell'economia *non profit* e dell'associazionismo privato;
4. una politica di partecipazione delle imprese economiche e delle famiglie alle politiche di "responsabilità sociale".

## 2. UNA POLITICA DI RIFORMA GESTIONALE DELLO STATO E DEI SERVIZI PUBBLICI ATTRAVERSO IL CONTROLLO DEI RISULTATI E LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

### 2.1. *Passare dallo Stato "sociale" allo Stato programmatore*

Il primo mutamento, in coerenza con il nuovo paradigma socialista, è quello di integrare di più lo "Stato", nelle sue molteplici strutture e istituzioni, nella "società civile", cioè quell'insieme di istituzioni dalla famiglia, alle imprese *for profit* e *non profit*, che costituiscono e compongono in larga misura la parte di attività autonoma e "libera" della società.

Il principio di "sussidiarietà", assunto in Europa come base di relazione fra diversi livelli operativi delle istituzioni politiche e amministrative, potrebbe utilmente venire esteso anche al campo dei rapporti fra Stato e società civile, nel senso che si potrebbe rendere libera la società civile di scegliere di gestire autonomamente quote parti del benessere in modo non lesivo di scelte delle altre componenti l'insieme dell'assetto societale.

### 2.2. *Coinvolgere la società civile nella programmazione strategica*

Questo potrebbe attuarsi devolvendo il più possibile funzioni dello Stato alla società civile, in tutti i casi in cui questa è in grado di svolgerle senza possibile danno per l'interesse comune, definito da norme e regole. Ma, per fare questo, occorre che uno Stato si occupi – di più e *in primis* – di elaborare (in collaborazione con i cosiddetti partners sociali) gli indirizzi, le opzioni e gli obiettivi principali della società nel suo complesso; ciò che ha solo un nome (non usando il quale l'esperienza ci dice che viene meno anche la funzione): si chiama *programmazione generale "societale"* (socio-economica, integrata o unificata; PGS)<sup>1</sup>.

Una cultura retriva e falsamente pragmatista ha raccolto, rispetto ad un serio sviluppo della programmazione, ostilità palesi ed occulte un po' ovunque, ma soprattutto una viscosità fatta di incompetenza e di approssimazione del mondo politico-amministrativo. Eppure le maggiori difficoltà ed inefficienze che si incontrano nella gestione del *welfare state* e nei rapporti internazionali fra mondo sviluppato e mondo in via di sviluppo, si devono proprio alla assenza di metodi e procedure di una PGS a livello nazionale, europeo, globale. Non si capisce come la richiesta di una PGS, non dovrebbe essere il vessillo principale, l'obiettivo – riformatore e rivoluzionario nello stesso tempo – di una nuova politica socialista, che superi il paradigma tradizionale, quello della lotta di classe, o quello – all'opposto – di un "riformismo alla spicciolata", tanto per intenderci.

<sup>1</sup> È il nome che le fu dato in numerose risoluzioni dell'Assemblea generale e del Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite fin dagli anni Cinquanta del secolo scorso per indirizzare il lavoro sia dei singoli Stati partecipanti che quello stesso dell'ONU in quanto tale (era chiamato Unified Approach to Planning; Approche Unifiée à la Planification ecc.). Tale indirizzo è stato largamente disatteso, con la crisi dell'ONU. Con la sua riforma sarebbe proprio il caso di rilanciarlo alla scala mondiale, in epoca di globalizzazione!

La programmazione societale dovrebbe generare una programmazione strategica all'interno dei programmi pubblici<sup>2</sup>, elaborati e definiti dalle amministrazioni pubbliche, con o senza coinvolgimento di imprese, sia *profit* che *non profit*.

Su questa programmazione strategica in campo pubblico ritornerò più avanti, dopo aver qui sottolineato che è sulla PGS, e sulle sue articolazioni, che dovrebbe basarsi una maggiore concertazione mirata a definire *obiettivi comuni societali*, sempre più articolati e studiati rispetto alle risorse disponibili. Questo non significa ovviamente ignorare che gli obiettivi, detti "societali", possono essere spesso divergenti a seconda dei settori interessati della società, ma significa anche portare in evidenza tutte le sinergie che possono ottenersi con la collaborazione, e quello che potrebbe essere un *risultato di un interesse comune*, che non è mai raggiunto da operazioni ostili, e senza approfondimento delle ragioni degli uni e degli altri, e senza una misurazione comune più precisa delle fattibilità, dei risultati espressi in termini quantitativi.

### 2.3. Istituire un permanente Quadro programmatico di riferimento

In materia di PGS e di programmazione strategica nell'ambito pubblico, si scontrano invece sterilmente delle scuole di pensiero sul confine che deve in astratto essere definito fra "ciò che è privato e ciò che è pubblico". Ma pochi dicono che questo confine non può essere predeterminato ideologicamente, cioè astrattamente. Dipende dalle circostanze di tempo e di luogo in cui gli obiettivi socio-economici vengono valutati, nel generale e nel particolare, dalla qualità delle risorse a disposizione, dalle preesistenze su cui si può contare, dai rapporti di forza che si devono affrontare. Sono tutte le cose con cui qualsiasi dirigenza, *leadership*, *management*, dovrebbe confrontarsi prima di decidere, a qualsiasi livello operi, da quello delle grandi società per azioni a quello delle amministrazioni statali a quello delle nazioni. Sono le cose che nell'insieme si chiamano, appunto, "programmazione" o "gestione strategica mirata al risultato".

Quindi è dalla programmazione strategica che dovrebbero nascere le più opportune soluzioni fra quanto è opportuno regolare e quanto no, quanto è opportuno "privatizzare" e quanto invece – per estremo – magari "nazionalizzare", in una parola quali sono le "politiche", le *policies*, da adottare. *La politiche sono degli strumenti, non dei fini in sé*. Ma le politiche prendono senso solo se assunte in un "quadro programmatico complessivo di riferimento", che è il grande assente nella *gestione politica macro-economica* dei governi di oggi<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> La programmazione strategica è corrente, già da tempo, di fatto, nella gestione delle imprese e in quella delle famiglie. La sua asse nelle gestioni pubbliche è l'aspetto che si deve al più presto promuovere (come si sta cercando di fare in tutti i paesi più avanzati negli ultimi tempi sotto lo slogan del *reinventing government* e della NPA (*new public administration*): si veda la grande influenza avuta da opere come quelle di Osborne (1992; 2002); e le analisi di Kettl (1993; 1995); Barzelay (1992; 2002) e l'antologia di MaLaughlin *et al.* (2002). Per l'esperienza francese della LOLF (una legge di riforma delle gestioni delle leggi finanziarie del 2001) si veda Waline. Per pratica diffusa della pianificazione strategica il manuale di Bryson (1988), e Bryson, Einsweiler (1988). Mi sia consentito rinviare, per maggiori informazioni sulle esperienze di riforma dei metodi di gestione nelle pubbliche amministrazioni in USA, Francia e Gran Bretagna, ad una vasta documentazione raccolta in un mio recente "Rapporto" per il governo italiano (Archibugi, 2008). Per materiale didattico sulla programmazione strategica, rinvio ad altre mie pubblicazioni (Archibugi, 2004; 2005).

<sup>3</sup> Basta dare una occhiata ai programmi politici dei partiti oggi, tutti anodini, stracarichi di intenzioni, ma indefiniti, proprio perché basati su una scarsa consapevolezza dei "limiti", dei vincoli, all'operare. E tutti stranamente poco dissimili, se non negli accenti, su questo o quel problema, ma sempre trattati in modo generico. Nonché, tutti destinati ad essere poco "attuati", per non avere fatto nessun riferimento ai *modi e tempi* di attuazione dei bei propositi (ciò che sarebbe stato, peraltro, impossibile dato lo stato inesistente degli studi e dell'informazione, mirata all'elaborazione strumentale del Quadro programmatico di riferimento, di cui sopra). Per verità, quella

Ebbene, l'obiettivo di coprire questa lacuna dovrebbe essere la linea di guida operativa di una politica socialista di avanguardia.

#### 2.4. Introdurre la programmazione strategica in ogni singola amministrazione pubblica (esempio USA)

Ma la PGS potrebbe sperimentare il suo metodo e trovare una prima diffusione tecnica utilissima in una applicazione nelle singole amministrazioni pubbliche nella forma della programmazione strategica dei programmi pubblici.

Ogni vecchio programma pubblico dovrebbe essere ri-progettato, valutandone *ex novo* utilità e costi e conoscendone preventivamente i risultati attesi a medio termine, ma controllati e revisionati annualmente. Si tratta insomma di controllare con un processo di ri-progettazione (*re-engineering*) l'impiego dei fattori produttivi, innovandone i metodi, risparmiando capitali inutili e assottigliando il personale, riqualificandone le mansioni, con largo uso di remunerazioni *ad hoc*, per far partecipare gli operatori ai guadagni ottenuti nei risparmi sui costi e nella produttività.

Lo stesso si dica per l'avviamento di nuovi programmi che non dovrebbero essere decisi se prima non se ne conoscono con dettaglio i *risultati attesi* e i *traguardi* scaglionati nel tempo. Non si dovrebbe mai avviare un programma senza aver ottenuto una *prova sperimentale* che se ne abbiano sia i mezzi finanziari, sia, soprattutto, le capacità operative di esecuzione!

In questa direzione l'amministrazione federale americana già dal 1993, con una legge del Congresso (Government Performance and Result Act – GPRA), ha messo – bisogna pur dirlo – tutte le agenzie federali sul binario della programmazione strategica; cioè i loro programmi agiscono in base a *piani strategici almeno quinquennali*, da cui si generano dei *piani annuali* con *target temporali precisati* (e relativi rapporti di *performance* a fine anno); soprattutto, è nato il “*Bilancio di performance*”, uno strumento rivoluzionario di controllo annuale della spesa pubblica. Infatti il “Piano annuale di performance”, prescritto dalla legge GPRA, si è *fuso* con il bilancio preventivo annuo della singola agenzia, che è presentato dalla Casa Bianca al Congresso per le usuali autorizzazioni annue del bilancio federale. L'autorizzazione preventiva del bilancio annuo viene quindi data insieme alla *concreta cognizione e valutazione dei risultati quantitativi che nell'anno precedente si sono raggiunti e conseguiti nel programma pluriennale strategico*, e alla capacità generale dimostrata dall'agenzia di conseguire risultati fisici reali, con la sua azione e con i soldi ricevuti (con costi unitari e benefici reali calcolati). Si tratta di quella *reinvenzione* del modo di governare (*reinventing government*) fondato sulla introduzione della programmazione strategica in tutte le fasi dell'azione amministrativa federale<sup>4</sup>.

politica macro-economica che realizza solo “equilibri finanziari e monetari” senza conoscere che cosa si nasconde di “reale” dietro tali equilibri, e che definiamo “neo-liberista”, è caratteristica (e fa acqua) in tutte le parti nel mondo; si dimostra incapace di gestire i più acuti problemi del momento (da quello della povertà, a quello della pace, a quello dell'ambiente ecc.) che sono tutti interconnessi – e che vengono inutilmente e oziosamente studiati in sedi separate.

<sup>4</sup> Gli stessi metodi e le stesse procedure sono largamente diffuse a tutti gli altri livelli dell'amministrazione pubblica americana: gli Stati, le municipalità ecc.. Anche il governo francese, dal 2001, si è messo d'impegno a seguire una riforma analoga a quella americana, anche se le modalità stentano a partire da una base autentica di programmazione strategica (non si ha nessun *programma pluriennale*) e non si parte dalla *ri-progettazione* alla base della spesa. Negli altri paesi europei si è ancora allo stadio, un po' diffuso ovunque, di un largo ricorso all'appalto esterno (*outsourcing*) e ad un sistema di controllo di gestione (*audit*) senza piani preventivi. In Italia, è meglio tacere. Per chi volesse saperne di più, ovviamente, consiglio alcuni miei lavori già citati (2004; 2005; 2008) e una visita ai siti del GAO e dell'OMB, che

Da noi è largamente in uso invece l'assegnazione di mezzi finanziari di cui poi nessuno controlla l'esecuzione, la *performance*. È uno dei fattori di spreco pubblico intollerabile della grande espansione delle operazioni pubbliche.

### 2.5. *Rendere trasparenti le destinazioni reali della spesa pubblica*

La necessaria riforma (programmazione strategica) per conoscere meglio i costi e i connessi risultati della pubblica amministrazione *ex post*, utile per tenere sotto controllo la spesa, dovrebbe servire anche per *razionalizzare ex ante* le decisioni di spesa. È qui che si dimostrano le carenze maggiori della politica macro-economica di mero controllo degli equilibri finanziari e monetari. Anche se probabilmente i vincoli di quell'equilibrio – negoziati nell'Unione Europea – è bene che siano rispettati, perché portatori di qualche risultato reale (ma non sempre identificabile con sicurezza); è invece sicuramente poco raccomandabile operare le scelte finanziarie, nelle ricorrenti manovre di bilancio annue, solo in funzione e solo in ragione della gestione di quei vincoli, e rispetto a scelte relative solo a quei vincoli. Il rispetto dei vincoli è infatti una condizione necessaria ma non sufficiente della politica finanziaria e monetaria.

Le allocazioni di risorse devono essere decise con un quadro programmatico (oggi inesistente) non solo esprimente la destinazione nominale monetaria di tali risorse ma soprattutto informato degli impieghi *reali, in termini di azioni, prestazioni e servizi di tali risorse* (e neppure questo esiste).

Quindi il negoziato (fra forze politiche, partner sociali, “tavoli” ecc.) relativo all'impiego di queste risorse è una presa in giro colossale, perché nessuno sa – neppure quel ministro che chiede o nega i soldi – che cosa ci fa con quei soldi, (salvo i casi ovviamente dei trasferimenti – che rimangono monetari – dal bilancio pubblico, ai bilanci di famiglie, imprese, beneficiari individuali ecc.).

Ma per far questo occorre una profonda riforma del modo stesso di concepire e formulare le preferenze politiche. Innanzitutto quello di ottenere tramite la programmazione strategica di ogni programma pubblico, l'immediata cognizione di *corrispondenza reale fra soldi in bilancio e output fisico o reale*. Poi di conoscere puntualmente i risultati di quel programma. E poi ancora una esposizione ragionata, una “visione” permanente dei vincoli complessivi e temporali delle risorse a disposizione, di tutte le risorse, non solo quelle aggiuntive o “manovrabili” ogni anno (come nel “teatrino” annuale delle leggi finanziarie), ma di tutta la spesa pubblica erogata.

### 2.6. *Un controllo e una valutazione “reale” della spesa pubblica*

Riprendendo il discorso di una politica socialista rispondente al fenomeno della grande *socializzazione di fatto* che lo Stato viene a realizzare con la sorprendente estensione della spesa pubblica<sup>5</sup>, si deve affermare che conoscere bene *dove vanno a finire i mezzi costosi della spesa pubblica e del welfare* significa fare una politica oculata ed informata del possibile impiego di tali mezzi in nome della collettività e della società. Data la formazione di tali mezzi e l'alternatività dei loro impieghi, la conoscenza reale e la pubblicità dell'uso

sono le due agenzie (la prima dipendente dal Congresso e la seconda dalla Casa Bianca) depositarie dell'iniziativa e della realizzazione della riforma.

<sup>5</sup> Vorrei solo ricordare che allo stato attuale del ruolo dello Stato nella formazione e impiego del PIL, potremmo dire che all'inizio del XXI secolo ogni cittadino in media dipende dallo Stato (in cambio delle tasse che paga) per una buona metà del suo benessere materiale complessivo, mentre rispetto agli inizi del secolo XX ne dipendeva solo per un decimo.

di tali mezzi sono *condizioni essenziali di una gestione partecipata*, onde evitare di subire l'eventuale oscura preminenza dei "poteri forti", delle classi dirigenti, sia dello Stato che della finanza privata, e assicurare una migliore governabilità dello Stato stesso e dell'uso delle sue risorse.

Dobbiamo dunque riaffermare che il primo imperativo per un programma socialista in materia di ruolo dello Stato è proprio quello "conoscitivo". È quello di introdurre un sistema di valutazione e di gestione dei programmi pubblici, che permetta di valutare *ex ante* costi e benefici reali, ma in termini "fisici", di ogni impiego di risorse finanziarie. Ciò dovrebbe avvenire attraverso indicatori e standard e traguardi di attuazione, che siano di dominio pubblico<sup>6</sup>. L'acquisizione dei problemi operativi da parte degli interessati è parte integrante dell'efficacia della programmazione strategica colà instaurata; e un grande strumento di educazione tecnica popolare.

In una parola è "socialista", è "di sinistra", l'attuazione seria di un sistema di *programmazione degli obiettivi*, ma anche contemporaneamente *dei mezzi fattibili per conseguirli* – proprio per non ripetere all'infinito quel "libro dei sogni" che è esattamente il modo di formulare grandi obiettivi chiacchieroni, senza alcuna *progettazione e programmazione dei mezzi*. E lasciare sogni e obiettivi irrealizzati, senza neppure una misurazione *ex post* degli insuccessi ottenuti<sup>7</sup>.

Che si deve fare allora?

In premessa, abbiamo detto che per essere coerentemente socialisti riconosciamo che lo Stato può diventare strumento di una politica di maggiore "egualitarizzazione". Ma per realizzare lo scopo, dobbiamo riformare il modo in cui lo Stato (in tutte le sue manifestazioni di governo e di spesa) opera per formulare i suoi obiettivi e le sue preferenze, e progetta ricorrentemente l'attuazione dei suoi interventi e ne misura periodicamente i risultati. L'operatività dei programmi pubblici è dunque una *conditio sine qua non*, di ogni seria politica dei socialisti. Finché non si è in grado di riformare questa operatività, si dovrebbe imparare a stare solo zitti, perché non si hanno argomenti seri né per concepire, né per promettere alcunché.

Ma una condizione indispensabile è che si cominci seriamente, in ogni amministrazione pubblica, per ogni programma (in Italia le leggi hanno costituito presso le amministrazioni centrali dello Stato, dei SECIN e dei CRA proprio per fare qualcosa in proposito, senza alcun seguito che indicasse loro cosa dovessero effettivamente fare ogni anno e come farlo) a costruire un *pubblico piano strategico pluriennale*, e un *piano strategico annuale*, (entrambi *ex ante*) e un *rapporto annuale ex post* sul piano strategico dell'anno.

Non penso affatto che il Consiglio dei ministri potrebbe arrivare a stabilire una "funzione di preferenza pubblica" e portare in Parlamento qualcosa di simile, come metodi

<sup>6</sup> È estremamente significativo in proposito il sistema PART (Program Assessing Rating Tool) introdotto in tutte le agenzie federali USA nel 2006 dall'OMB (l'Ufficio federale del bilancio), nel quadro della programmazione strategica introdotta ormai fin dal 1993, che è un programma di autovalutazione delle agenzie federali, ma anche di resa di pubblico dominio – via Internet (e quindi suscettibile di controllo e contestazione) – dei risultati ottenuti con le spese fatte.

<sup>7</sup> Qui è il punto che vorrei sottolineare: l'introduzione della programmazione strategica nella pubblica amministrazione è un fatto "tecnico", che si sta realizzando anche al di fuori di iniziative di governi di "sinistra" o socialisti. Ma ha anche una valenza politica nella direzione di un cambiamento, che un tempo potevamo definire "socialista", dell'assetto sociale. (Non altrimenti di quanto nel passato è avvenuto per le cosiddette "conquiste" del *welfare state*, che storicamente non sono state introdotte da governi di sinistra, ma per lo più di destra, ma che ciò nonostante sono conquiste di sinistra, cioè progressiste, dal punto di vista di una sempre maggiore democrazia economica).



decisionali fondati su sistemi binari di ottimizzazione, selezione a coppie ed altre diavolerie matematiche del genere. Perfino in sede accademica e teorica se ne fa un uso didattico che in pratica può diventare un abuso, cioè un uso indebito (con l'effetto magari di allontanare piuttosto che avvicinare esperti, consulenti e decisori politici, dall'uso di buoni criteri razionali della decisione politica).

Ma una maggiore consapevolezza dei decisori politici su quello che decidono e una più chiara procedura relativa anche ai contenuti delle decisioni, sembrerebbero allo stato attuale più che indispensabile, soprattutto se si vuole evitare la pura casualità, l'aggiustamento bonario ("intanto non guasta"), e spesso l'intrallazzo, (motivato con l'argomento che non ci sono alternative).

Il disimpegno dalla programmazione strategica, che rende certamente la vita più tranquilla e più semplice, è ciò che aumenta in modo enorme gli sprechi nei programmi della PA che nessuno effettivamente valuta se non sulla base di effimeri "controlli di legittimità".

Infatti, a guardare come si decide (con grande supponenza, serietà, e convinzione) nella pubblica amministrazione, viene da raccomandare ai decisori politici di fare un esame di coscienza e invitarli ad essere più severi e prudenti, sia verso se stessi, sia verso i falsi tecnici che preparano le loro decisioni in modo troppo approssimativo, e cioè senza le valutazioni *ex ante* sulle quali ogni richiesta di mezzi dovrebbe poggiare e sulle quali ogni rapporto *ex post* dovrebbe essere giudicato<sup>8</sup>.

### 3. UNA POLITICA DI TRASFERIMENTI "SOCIALI" CONCENTRATA ESCLUSIVAMENTE SULLE CATEGORIE DI CITTADINI PIÙ BISOGNOSE DI ASSISTENZA PUBBLICA

Ad di là delle politiche di riforma della pubblica gestione della spesa pubblica, che è giustamente da considerarsi come la "riforma delle riforme", una prima scelta di metodo generale propria di una concezione socialista liberale (naturalmente soggetta ai limiti delle condizioni di contesto) è quella di preferire di concentrare la politica di "trasferimenti" finanziari solo ai soggetti più bisognosi di assistenza pubblica, senza sovraccaricare le pubbliche amministrazioni della gestione diretta dei servizi sociali, che hanno la forte tendenza di creare costi burocratici elevati e rendite statali di posizione ingiustificate e incontrollate.

In questo consisterebbe l'auspicato "snellimento" della PA.

Per facilitare questo tipo di "trasferimento", concentrato e mirato, bisogna anche sostenere – con sistemi adeguati (da studiare e sperimentare con attenzione) mirati alla attivazione autonoma e a evitare ogni forma parassitaria privilegiata – lo sviluppo di iniziative libere ed autonome degli utenti e degli operatori del cosiddetto "terzo settore" o settore indipendente, nei campi soprattutto della educazione, della cultura, dell'arte, della ricerca (di cui si dirà nel punto 4, *infra*).

<sup>8</sup> Ciò crea una duplice omertà, basata su un reciproco, interessato, rimpallo. I dirigenti politici se la cavano affermando che la loro approssimazione di scelta (venduta come "indirizzo politico") è basata sulla informazione e responsabilità tecnica dei dirigenti amministrativi, sulla quale non possono dare garanzia, perché non è nelle loro capacità di giudizio. E i dirigenti amministrativi, supposti tecnici, si sottraggono a molte responsabilità tecnico-operative e all'informazione dettagliata, sostenendo che hanno ubbidito alle "direttive" o "indirizzi" dei loro dirigenti politici, che impediscono loro di adottare scelte più razionali. E il cerchio si chiude ad un livello di approssimazione generale che accontenta tutti (tranne il cittadino veramente curioso) con voci monetarie di spesa nominale dietro le quali raramente vengono monitorate e valutate le prestazioni reali.

### 3.1. Introduzione del “reddito di cittadinanza”

Le trasformazioni nel mercato del lavoro e la crisi del *welfare state* e il bisogno di rendere più elevato il ricorso ad un *welfare* meno “statale” e più condiviso ed integrato con la “gestione autonoma”, mettono all’ordine del giorno una riforma socialista mirata alla introduzione di un “reddito di cittadinanza” (RC o *basic income* – BI<sup>9</sup>).

Il BI sarebbe la prima misura di una politica socialista nel campo dell’operazione “trasferimenti”. Tale introduzione parte dal principio di assicurare un reddito minimo assicurato su base individuale a qualsiasi cittadino che non abbia un lavoro maggiormente remunerativo, indipendentemente dalle sue qualificazioni e solo per essere cittadino della comunità di appartenenza.

Il cittadino deve essere disponibile, nel caso accetti questa condizione, per un *servizio civile* (locale, nazionale, europeo o internazionale), secondo l’istituzione che lo eroga, che lo impiegherà tenendo conto delle sue condizioni fisiche e in modi il più possibile conformi alle sue aspirazioni e qualificazioni. Quando il beneficiario entra in un mercato del lavoro attivo determinato, esce dalla condizione di percettore di tale reddito minimo, e vi rientra solo in caso di nuova necessità di protezione reddituale minima<sup>10</sup>.

### 3.2. Analisi dei costi complessivi (e anche dei risparmi) del reddito di cittadinanza

Il BI ha provocato negli ultimi anni una ondata di proposte e di consensi in molti paesi avanzati, ed è allo studio da parte di diversi governi. Naturalmente la sua introduzione è fortemente condizionata dalle circostanze e dalle risorse di ciascun paese. Esso dovrebbe essere posto allo studio esplicitamente, per saggiarne la fattibilità sotto diverse condizioni ambientali e secondo differenti modelli proposti.

Per non rischiare di essere scambiato per uno dei capitoli del “libro dei sogni”, il primo passo sarebbe quello di *valutarne il carico* sulle risorse globali della collettività (nazionale e locale che sia), e sul sistema di protezione sociale vigente in ciascun paese, e di studiare in che modo e per quale ammontare potrebbero essere trasferite nel BI tutte le altre sparse provvidenze di *welfare* (indennità di disoccupazione, incentivi diretti e indiretti all’occupazione, sgravi ecc.) che verrebbero a sovrapporsi con l’introduzione del BI da un lato e con le erogazioni per sostenere l’occupazione (pensioni, indennità familiari, aiuti diretti e indiretti al precariato) dall’altro, ed eliminare il “precariato”, e restituire legittimità alla flessibilità nel lavoro.

Sarebbe un passo ulteriore per riunificare in una coordinata soluzione la controversia storica tra un sistema previdenziale “a ripartizione” e un “sistema di tipo assicurativo”, dividendo nettamente il campo di operabilità dell’uno e dell’altro, e non deprimendo le due “responsabilità in giuoco”: quella della collettività, e quella individuale.

<sup>9</sup> Da un pezzo, il bisogno di globalizzare nei nostri ragionamenti mi ha indotto a preferire e diffondere i neologismi nella lingua internazionale “di scambio”, l’inglese (salvo la loro origine propria nella lingua italiana).

<sup>10</sup> Sul reddito di cittadinanza si è sviluppata ormai una estesa letteratura da molti anni. La maggiore fonte di informazioni in Europa è quella di una organizzazione di ricerca (BIEN – Basic Income Earth Network) che dal 1986 sviluppa, con congressi periodici, la discussione sull’argomento sostenuta da centinaia di studiosi (tra cui alcuni premi Nobel dell’economia) ([www.etes.ucl.ac.be/bien/Index.html](http://www.etes.ucl.ac.be/bien/Index.html)). È comunemente inteso che i valori che sono stati evocati in suo favore sono moltissimi. Fra i principali: libertà e uguaglianza; efficienza e comunità; proprietà comune della terra e uguale partecipazione ai benefici del progresso tecnico; flessibilità del mercato del lavoro e dignità del povero; lotta contro le inumane condizioni di lavoro, contro la desertificazione delle campagne e contro le disuguaglianze regionali nel mondo; la fattibilità di cooperative e la promozione dell’educazione degli adulti; l’autonomia da padroni, da mariti e da burocrati. Ma è soprattutto l’impotenza a combattere la disoccupazione con mezzi convenzionali che ha spinto molti studiosi e organizzazioni dei paesi avanzati, negli ultimi decenni, a farsi promotori di esso. Ciò nondimeno la proposta è oggetto di inesauribili discussioni, come tutte le cose “avveniristiche”. Se i conti tornano, bisognerebbe avere più coraggio!



### 3.3. Un'inchiesta sulle possibilità di devoluzione dei servizi sociali e una "campagna di etica e deontologia sociale" professionale

La politica generale in seno al *welfare state* di tramutare servizi fisici in trasferimenti *ad personam*, può riguardare molti campi di diretto impegno dello Stato o delle PA. Di esemplificazioni se ne possono fare in tutte le direzioni delle politiche sociali *sostantive*.

Un esempio: le borse di studio universitarie a studenti bisognosi e meritevoli. Una riforma del *welfare* in questo campo si dovrebbe fondare su un più vasto e serio *screening* nazionale dei beneficiari aventi i *requisiti* di richiedere tali borse, con un contemporaneo largo aumento delle tasse universitarie per tutti (portate a eguagliare i costi dei servizi universitari) e una forte diminuzione del carico statale dei docenti, devoluti alla gestione autonoma delle singole amministrazioni. Gli Atenei – che dovrebbero essere gestiti, nelle parti amministrative, da managers competenti e non da illustri accademici incompetenti<sup>11</sup>, che si dovrebbero limitare alle decisioni didattiche di cui sono ovviamente competenti (organizzazione dei corsi, selezione dei docenti, collaborazione con i *managers* – chiaramente – su tutte le decisioni connesse alla gestione didattica) riceverebbero delle sovvenzioni solo a condizione di rispondere a requisiti (di dimensioni, di retribuzione, di standard di prestazioni) definiti dalle autorità di programmazione che erogano le sovvenzioni. Ogni anno si verificherebbero i risultati di gestione e si condizionerebbero sia l'erogazione dei fondi che la nomina dei gestori a tali risultati.

Altro esempio: il Consiglio nazionale delle ricerche (CNR) dispone di una struttura di *Centri fissi di ricerca* erogatori di stipendi a ricercatori e di costi di gestione enormi, senza nessun controllo né delle gestioni né dei risultati<sup>12</sup>. L'arroganza accademica rifiuta ed impedisce spesso ogni valutazione dei risultati. Meglio sarebbe che tali Centri si trasformassero in soggetti economici, naturalmente *non profit*, sovvenzionati dal CNR sia sulla base di suoi propri programmi di controllo, sia sulla base di libere proposte provenienti dalla comunità scientifica. Si tratta di programmi scientifici determinati e di progetti operativi finalizzati, con controllo periodico dei *risultati* messi a disposizione della comunità scientifica, *ex ante* ed *ex post* un periodo definito, e da standard di attività periodicamente revisionati.

I due esempi potrebbero essere moltiplicati in altri settori dell'educazione, della cultura, dell'arte. Un impegno politico serio sarebbe quello di approfondire in ogni comparto della spesa pubblica, dove può applicarsi una siffatta "liberalizzazione" dei contributi statali fissi, da sottoporsi così più naturalmente ad una procedura di controllo e di pubblicità dei risultati.

Un impegno che dovrebbe venire accompagnato da una "campagna di etica e deontologia sociale" e da una forte manifestazione di *solidarietà anti-corporativa*, da parte di coloro che, vivendo dentro le esperienze, sanno bene come vanno le cose e vengono intrappolati

<sup>11</sup> Sinceramente, a molti di essi non dovrebbe essere affidata la gestione neppure di uno *shop* di "sale e tabacchi".

<sup>12</sup> Chi è familiare (e disinteressato) della vita del CNR italiano sa bene che chi produce rapporti di ricerca effettivamente valutati dagli organi di controllo scientifico (e non solo amministrativo) della ricerca sono solo i Centri *non* istituzionalizzati (i centri e le ricerche "precarie"); mentre quelli fissi (centri e istituti universitari) raramente (ci sono sempre le eccezioni che confermano le regole!) vengono valutati positivamente tanto da conservarne e catalogarne i risultati negli uffici o nelle biblioteche del CNR. Se questo avviene nei campi della ricerca e dell'insegnamento universitario (che per motivazione, deontologia, dovrebbero essere fra i più esenti da questo comportamento indecoroso – diciamolo esplicitamente! – e che dovrebbero essere i primi tra tutti a dare il buon esempio, sappiamo bene di incontrare un comportamento anti-etico piuttosto dominante in questo paese: che chi è "precario" lavora ed è accurato, e che chi gode del privilegio organico "statale" di non essere precario, lavora come e quando gli pare e nessuno lo controlla! E questo è un *punctum dolens* di validità generale che non può essere demagogicamente sottaciuto quando si parla di riforme del pubblico impiego!

dai sistemi ipocriti clientelari e di potere, vera corruttela strisciante e omertosa, bipartisan ed endemica.

#### 4. UNA POLITICA DI SOSTEGNO ALLA ESPANSIONE DEL “TERZO SETTORE” (ORGANIZZAZIONI NON PROFIT ED ECONOMIA ASSOCIATIVA)

##### 4.1. Una partnership più intensa con le attività non profit

Abbiamo visto che un'altra caratteristica delle trasformazioni della società contemporanea è l'esplosione della “società civile” attraverso soprattutto l'aumento sostanziale delle istituzioni associative e cooperative in tutti i campi dell'attività umana. Lo chiamerei il *mondo associativo*, che si esprime attraverso varie forme di libera associazione per il perseguimento di finalità sue proprie. Ed è un mondo che sta creando un'economia associativa diversa da quella che siamo abituati a conoscere nel mondo capitalistico<sup>13</sup>. È l'economia non profit o associativa, che credo stia caratterizzando con la sua crescita, il *post-capitalismo*<sup>14</sup>.

Queste attività ed organizzazioni non profit sono l'area crescente – abbiamo visto – che ha delle motivazioni diverse da quelle del guadagno o profitto. Alcune di esse – come quelle di carattere caritativo – sono antiche e ben note anche prima dell'avvento del capitalismo e dei suoi recenti sviluppi; anche se il maggiore benessere della società contemporanea le abbia potute ampliare e intensificare.

Ma ciò che sta avvenendo non ha solo queste radici ben note. Si tratta di attività che stanno modificando sia le motivazioni delle attività economiche tradizionali che lo stesso mercato del lavoro, in modo *strutturale*.

##### 4.2. La natura emergente del “terzo settore”

Si tratta di attività il cui sviluppo nasce da finalità diverse da quelle del profitto, che esprimono bisogni che non si possono parametrare allo spirito degli affari, del *business*. E spesso non sono attività che rispondono semplicemente ad una domanda del mercato, ma anzi tendono a “forzarlo”, rispondendo più ad una aspirazione di coloro che le mettono in essere, costituendo una “offerta” che – secondo lo schema economicistico tradizionale – produce e rappresenta la sua stessa domanda, in una sorta di “autoconsumo” o “autoproduzione”. Questa categoria di soggetti sono stati ormai da qualche decennio chiamati, da Alvin Toffler, *prosumers*, produttori/consumatori insieme; per lo più appartenenti a quello che abbiamo chiamato il “quaternario”, il mondo dei servizi superiori.

Qui si perde addirittura il concetto di *lavoro*, di prestazione di lavoro, di mercato del lavoro<sup>15</sup>. Nelle forme meno estreme, si tratta di attività che mirano a non essere condizionate dal “mercato” e corrispondono alle motivazioni dei produttori: attività fortemente orientate verso finalità scientifiche, artistiche, culturali, associative, comunicative, sindacali e perfino politiche. Attività in altri termini fortemente “sociali”, ma non lucrative, se non nel senso del perseguimento dei propri interessi e finalità, quindi fortemente “volontarie”.

<sup>13</sup> Quanto diversa? È una questione la cui risposta dipende tutta dal punto di vista in cui ci mettiamo. Su questo ho sviluppato molti argomenti nel mio libro citato su *l'economia associativa* (Archibugi, 2002b).

<sup>14</sup> In attesa di scegliere denominazioni più sperimentate e meno relativiste.

<sup>15</sup> Qualcuno ne ha parlato come di “fine del lavoro” (Jeremy Rifkin, 1995).

È l'area identificata da tempo anche come "terzo settore" o settore "indipendente", in quanto opera al di fuori del settore pubblico, e in larga misura al di fuori anche del settore delle imprese produttive che operano prevalentemente al di fuori dello Stato, ma nel fine di corrispondere ai bisogni dei cittadini espressi attraverso il mercato. E al di fuori anche delle *famiglie* che sono l'altra primaria unità sociale produttiva che fa parte della composizione materiale della società; ma che non riesce più a soddisfare altro che dei bisogni materiali primordiali ed elementari, ma non più – con la crescita spirituale ed intellettuale dell'uomo moderno – quelli "sociali" e culturali di livello superiore<sup>16</sup>.

In questo "terzo settore", l'uomo moderno si trova ad esprimere le forme più avanzate di vita sociale; perché più "integrate", meno "alienate". Infatti, anche la vita di relazione con lo Stato, come quella con il lavoro, sono state nel passato forme di alienazione per i singoli individui. Per questa ragione esse costituiscono l'oggetto principale di quel processo di liberazione ed esaltazione della persona umana che il socialismo ha sempre perseguito. Il terzo settore è la forma di produzione in cui il socialismo si può realizzare nel migliore dei modi. Ed è la forma che il socialismo ha sempre cercato di realizzare nella sua storia (dalle società di mutuo soccorso, alle prime unioni sindacali, che sono state sempre strumenti di solidarietà sociale, al movimento cooperativo, che ha cercato di imporsi ma senza grandi possibilità, anche in presenza della dominanza del capitale borghese)<sup>17</sup>.

In un mondo dominato dal grande capitale, anche il movimento cooperativo, e i suoi managers, per sopravvivere hanno dovuto assumere la logica delle imprese *for profit*, cioè attrarre del capitale e remunerarlo. E in generale quella che fu chiamata, soprattutto in Francia e in Gran Bretagna, "Economia sociale" (*Économie Sociale, Social Economy*) ha vivacchiato come ingrediente velleitario del "sistema capitalistico", sia per la potenza del sistema stesso, che non permetteva nessun sorpasso; ma anche perché non si erano forse ancora verificate quelle trasformazioni necessarie del sistema, che abbiamo sopra ricordate; e perché il sistema doveva ancora maturare tutte le sue interne contraddizioni, prima fra tutte l'avvento della società della conoscenza, il declino del capitale come fattore fondamentale nella combinazione dei fattori produttivi, e quindi come fattore essenziale nei rapporti sociali di produzione.

Ma oggi le forme di associazionismo *non profit* sembrano avere una dinamica del tutto diversa dai tentativi dell'economia sociale del passato. Sembra che le marxiane "forze materiali della produzione" stiano cambiando. Le organizzazioni *non profit* e del lavoro volontario sembra diventino prevalenti, con il livello raggiunto dallo Stato nell'assicurare il benessere minimo. E quello che altrove ho chiamato il passaggio dal neo-capitalismo al post-capitalismo<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> In ragione del *gap* culturale ambientale e generazionale (fra genitori e figli) sempre più esteso negli ultimi cinquant'anni.

<sup>17</sup> Di quella borghesia il cui prepotere si è sostituito a sua volta agli antichi poteri legittimisti, sostituendo le vecchie classi degli aristocratici, dei nobili e degli ordini religiosi, con la classe dei borghesi, nel possesso, per diritto divino, delle ricchezze e del capitale indispensabile ai processi di produzione. Richiamo questo processo ben noto, per "storicizzare" meglio le modalità dell'avvento del proletariato, ma anche per sottolineare come l'economia associativa si sta imponendo oggi attraverso la riduzione del capitale come strumento e fattore di produzione, e quindi di potere sociale. Fenomeno che è causa ed effetto insieme del mutamento motivazionale. Fenomeno che non è ancora chiaro il modo di decifrare, ma che il movimento socialista dovrebbe già fin d'ora identificare e orientare, per non darsi "la zappa sui piedi", per così dire (mentre sembra ancora incerto e ignaro di questo suo compito storico).

<sup>18</sup> Si veda Archibugi (1999; trad. it. 2007, al quale si rimanda). Una specie di metafora di questo cambiamento di tendenza è la vicenda personale intellettuale di Peter Drucker, famoso studioso del neo-capitalismo (di origine austriaca emigrato in USA con la guerra per ragioni razziali e scomparso nel 2005). Dopo aver monitorato e commentato per circa quaranta anni (dal 1950 al 1990) lo sviluppo del neocapitalismo e della rivoluzione managerialista, con una trentina di libri sul *management* (quasi tutti best-sellers), ed essendosi così incollato addosso l'etichetta di "inventore"

#### 4.3. Moltiplicare i servizi devoluti (in outsourcing) alle organizzazioni associative non profit

L'associazionismo *non profit*, o "terzo settore" è quindi la grande novità emergente della società contemporanea.

Gordon Brown, il nuovo leader laburista inglese, in un recentissimo bel rapporto sul terzo settore britannico<sup>19</sup> lo definisce il «cuore della nuova società» e ne enfatizza il ruolo «per la rigenerazione sociale ed economica». E continua: «credo che una democrazia moderna riuscita ha nel suo cuore un prospero e vario terzo settore. Il settore pubblico non può e non deve disturbare o controllare le migliaia di organizzazioni e i milioni di persone che lo costruiscono. Al contrario dobbiamo creare spazio ed opportunità perché fioriscano, dobbiamo essere per loro dei buoni partners quando lavoriamo insieme, e dobbiamo saper ascoltare e rispondere. Questo è quello che abbiamo affermato in questa rassegna. Una visione di come lo stato e il terzo settore lavorando insieme ad ogni livello e come partner paritari possono apportare un reale cambiamento nel nostro paese»<sup>20</sup>.

#### 4.4. L'occupazione nel settore non profit è lo strumento della socializzazione e della de-statalizzazione dei socialisti

Negli Stati Uniti il terzo settore ha raggiunto l'8% dell'occupazione totale civile<sup>21</sup>. Ma la cosa più importante e significativa (non consta che nessuno l'abbia ancora messo in rilievo<sup>22</sup>), è che negli Stati Uniti, in Gran Bretagna, in Germania e in Francia (paesi sottoposti ad analisi) l'occupazione nel terzo settore è *l'unica che presenta saldi attivi* nell'evoluzione dei pesi e ruoli relativi occupazionali. Infatti, l'occupazione primaria e secondaria diminuisce in termini assoluti, quella terziaria, pur aumentando ovviamente fortemente in termini assoluti, non aumenta negli ultimi anni quanto dovrebbe se mantenesse il suo peso di partenza. Quella del "terzo settore", invece, non solo aumenta in termini assoluti, ma guadagna proporzionalmente più occupazione (rispetto alle partenze) del settore terziario. Quindi mostra una maggiore dinamica rispetto a tutte le altre attività occupazionali.

Questo fenomeno è in linea con tutti gli altri che ho molto celermente evocato come trasformazioni strutturali e materiali della società. In particolare è sulla stessa linea del mutamento importante delle motivazioni economiche, che non sono più il guadagno e il profitto. Altre vocazioni emergono (sia alla scala individuale che alla scala associativa)

della *corporate society* (Tarrant, 1976) fin dal suo primo libro (1945) sulla General Motors, e poi attraverso alcuni libri divenuti bibbia dei managers americani (1947; 1950; 1954; 1967; 1969; 1974; 1976); Drucker cambia rotta e dopo la pubblicazione di un libro (1989) dal titolo *Le nuove realtà* e di un altro (1990) intitolato decisamente: *Gestire il Non-Profit: Pratiche e Principi*, crea in proprio, ancora vivente, nel 1990 la "Fondazione Peter Drucker per il management non-profit". E poi ancora pubblica un libro successivo (1993) su *Il Post-capitalismo*. Ebbene, pur provenendo da origini totalmente diverse, condivido largamente con Drucker la sensazione di una svolta importante della società capitalista; una svolta verso qualcosa che non si può più chiamare "capitalista", e che contiene i germi di una sognata società socialista più di quanto non si pensi. (Di Drucker condivido inoltre la permanente critica alla teoria macroeconomica tradizionale, ma questo è un altro aspetto che tratterò in un prossimo libro sulla *fine della teoria economica*, che non è il caso qui di affrontare).

<sup>19</sup> Rapporto congiunto fra l'Ufficio di gabinetto del primo ministro e la Tesoreria di Sua Maestà (Great Britain Cabinet Office, HM Treasury, 2007, p. 2). L'Home Office (ministero degli Interni) ha svolto una intensa attività per la costruzione di comunità del terzo settore (si veda un "Rapporto" del marzo 2005, *Strengthen Partnerships: Next Steps for Contact*, che documenta sulle relazioni fra il governo e il Voluntary and Community Sector).

<sup>20</sup> E intanto informa che nella "rassegna spese" per il 2007 il governo, attraverso il suo Office for the Third Sector, ha speso 500 milioni di sterline per rendere quella visione di collaborazione una realtà (*ibid.*).

<sup>21</sup> In Italia l'occupazione nel terzo settore era nel 1999 (inchiesta ISTAT) di appena il 3% della occupazione totale. Dopo di che, se non sbaglio, non si sono fatte neppure più inchieste!

<sup>22</sup> È il risultato di una ricerca del Centro di studi e piani economici, riprodotta nel mio libro, già citato, *L'economia associativa* (2002).

che stanno mutando i comportamenti; stanno emergendo vocazioni, come già detto, fortemente orientate verso finalità scientifiche, artistiche, culturali, associative, comunicative, sindacali perfino politiche. Il PST, mi sembra, dovrebbe tener conto di questi cambiamenti, rischiando altrimenti di uscire di strada e andarsi a insabbiare in vecchie formule e mentalità progressivamente obsolete.

#### 4.5. *Lo sviluppo del terzo settore è la strada maestra per passare dal welfare state alla welfare society*

Il panorama di crescita del terzo settore impone ai socialisti di mettersi alla guida di questa crescita, rafforzandone l'autenticità, evitandone le degenerazioni opportunistiche, clientelari e perfino burocratiche e corporative. E stimolando il governo ad una politica di incoraggiamento e di facilitazione allo sviluppo di queste attività. Tanto più che buona parte di queste attività possono diventare un aiuto ad una politica di riforma del *welfare state* (di cui abbiamo fatto già cenno) mirata da un lato ad una protezione più selettiva e più rigorosa, indirizzata verso gli interessi degli utenti finali e non a quelli delle corporazioni degli operatori; dall'altro mirata ad una collaborazione degli stessi utenti, quando non versano in condizioni di povertà e di ignoranza, ad una partecipazione più diretta ai costi, ma per questo più controllata, più efficiente, e più personalizzata di quanto sia quella dei servizi statali che la attuano.

Il terzo settore in diversi campi, dalla sanità alla scuola, dalla protezione degli anziani alla protezione assicurativa, può garantire di più la *de-burocratizzazione del welfare*, la sua maggiore adesione alle preferenze dei cittadini e delle famiglie, un maggiore controllo soggettivo del rapporto con il servizio goduto, e probabilmente un accesso migliore alla collaborazione anche finanziaria dei partecipanti abbienti (e che oggi cercano soluzioni "private" dove ottengono un servizio costoso offerto da imprese di lucro, che non sono *non profit* e che non reinvestono i profitti nel miglioramento dei servizi e nell'abbassamento dei costi). Tra una statalizzazione affetta da gigantismo e da spersonalizzazione da una lato e la privatizzazione di mercato mirata al profitto, in settori come la sanità, la scuola, le protezioni assicurative e molti altri settori, il terzo settore con il suo associazionismo *non profit*, garantisce di più il processo di socializzazione e il controllo di efficienza.

#### 4.6. *Un programma preciso di collaborazione del governo allo sviluppo del terzo settore*

Occorre elaborare pertanto una politica di governo in questa direzione, attualmente piuttosto assente<sup>23</sup>.

In modo succinto, il governo inglese ha diviso l'insieme dei suoi interventi finalizzati ad una maggiore cooperazione con il terzo settore, in quattro aree o direzioni principali:

1. aiuto nella capacità di "farsi sentire" e di fare campagne (di proselitismo);
2. rafforzamento delle comunità;
3. trasformazione dei servizi pubblici;
4. incoraggiamento dell'impresa sociale.

Per estendere ed incoraggiare la formula *non profit* occorre avviare al più presto una politica di sostegno da parte delle finanze pubbliche, attraverso:

<sup>23</sup> Mi auguro che le due pagine e mezzo (pp. 193-5) di buone intenzioni, contenute sull'argomento nel programma dell'Ulivo 2006 "Per il bene dell'Italia", possano essere adeguatamente aggiornate e rilanciate con più impegno ed efficacia per l'Italia. Ma per una più sicura guida, ed esempio, sarebbe molto utile rifarsi alla massa di iniziative e di indicazioni nel rapporto di Gordon Brown qui citato.

1. esenzioni e incentivazioni fiscali;
2. appalti di servizi pubblici mettendo in concorrenza (su precisi capitolati di appalto, connessi ai programmi pubblici) organizzazioni *non profit* e imprese *for profit*;
3. definizione degli standard di performance sulla base di sperimentazioni dirette e progetti pilota;
4. facilitazione di crediti “etici” alle organizzazioni *non profit*, con fondi di garanzia.

5. UNA POLITICA DI PARTECIPAZIONE DELLE IMPRESE E DELLE FAMIGLIE  
ALLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E ALLA “RESPONSABILITÀ SOCIALE”

Le trasformazioni della società contemporanea che abbiamo delineato non hanno effetti solo sui settori *pubblico* e *non-profit*, ma anche sui più tradizionali settori delle *imprese* e delle *famiglie*<sup>24</sup>.

5.1. *Incentivare con politiche ad hoc l'assunzione di “responsabilità” sociale delle imprese*

Nel settore delle imprese sta emergendo un vasto movimento autonomo per lo sviluppo di diverse forme di maggiore “responsabilità sociale”, attraverso la partecipazione alla programmazione economica (contrattazione programmatica). Le imprese che costituiscono ancora il motore principale della produzione di ricchezza e quindi di benessere, nella loro evoluzione più recente danno molti segnali di voler autonomamente introdurre nei loro criteri gestionali dei codici “etici” in cui il benessere sociale diventa una loro organica e permanente preoccupazione. Anche in esse, insomma, il profitto non è il loro solo fine e la loro sola giustificazione, ma subentrano altre finalità: verso i propri dipendenti, verso l'ambiente e la natura in cui operano, verso la società di cui sono parte integrante.

Naturalmente vivendo nel cuore della competitività, riconosciuto fattore di miglioramento dell'efficienza e della produttività, a beneficio anche generale, le imprese non possono aderire a indirizzi di maggiore “responsabilità sociale” se non attraverso l'elaborazione comune di codici etici che trovino un rispetto generale presso tutti gli operatori ed in particolare i loro competitori.

In questa direzione l'associazionismo degli operatori può svolgere una funzione molto importante e andrebbe in qualche modo incoraggiato.

Il mondo delle imprese si espande in tutti i settori di attività. Lungi dal volerlo influenzare con un eccesso di controlli e di interventi di orientamento, una politica industriale ispirata ad un rinnovato PST, e al modello di crescita che ovunque nel mondo si espande (fondato, ripetiamo, sulla piccola e media impresa, la proliferazione della piccola imprenditorialità e, in molti casi, la imprenditorialità cooperativa e talora perfino *non profit*), detta politica dovrebbe studiare le modalità per preservarlo da situazioni di dominanza e di rendita di posizione che ne compromettono la competitività e le nuove entrate in molti settori tradizionali.

Quello che potrebbe invece fornire al sistema imprese così configurato le basi per un privilegiato sviluppo è – se si entrasse in un sistema di programmazione societale come quello auspicato – una attiva partecipazione associativa agli studi di programmazione stes-

<sup>24</sup> Va da sé che mi riferisca, in questa sede, alla famiglia come unità sociale di base di consumo e di produzione (*household, menage*) e non alla famiglia biologica.



sa, onde essere plasmato in anticipo nella sua attività con le tendenze del “mercato” così come emergenti dalle politiche pubbliche nei vari comparti in cui queste opererebbero.

Nello stesso tempo attraverso la programmazione, oggi inesistente, si avrebbe l'opportunità di associare più strettamente il “sistema imprese” con i programmi di ricerca tecnologica che comunque il paese dovrà portare avanti ad un ritmo assai più intenso che nel passato.

In questo quadro il “movimento socialista” potrebbe avviare un'importante riflessione, data la qualità dei molti dirigenti industriali che sono suoi membri attivi.

### *5.2. Incentivare la partecipazione delle famiglie alla responsabilità sociale, nella spesa, nei consumi e nella gestione dei programmi pubblici relativi ai consumi e alla spesa*

Anche il settore delle famiglie non è esente dalle trasformazioni dei modi di produrre e di lavorare che abbiamo sommariamente esaminato. Il progresso civile, con una maggiore consapevolezza dei diritti individuali, hanno già da tempo avviato un cambiamento nel modello di famiglia tradizionale, fondamentalmente “patriarcale”.

I socialisti si sono già da tempo posti all'avanguardia del movimento per il rinnovamento dell'etica della famiglia, scrostandola di tutti i residui tradizionali, fondati sostanzialmente sulla subordinazione culturale e civile della donna e madre. Ma le trasformazioni nel lavoro, la sua professionalizzazione, la grande diffusione del part-time hanno consentito al lavoro femminile di espandersi e quindi di riformare in modo definitivo sia il diritto di famiglia sia la condizione femminile.

Ciò che si profila – come ulteriore avanzamento e liberazione nel contempo dai vincoli che ancora istituzionalmente sussistono e che creano impedimenti allo sviluppo delle famiglie di fatto, per il pieno ed efficiente esercizio della loro funzione e del loro valore sociale – è una maggiore partecipazione anche delle famiglie (come già visto per le imprese) a dei “programmi di responsabilità sociale”. Ciò potrebbe avvenire tramite una più ampia adesione alle forme di associazionismo attivo del terzo settore.

Molta parte del buon funzionamento delle comunità, specialmente locali, dipende dalla partecipazione delle famiglie, come nel caso, della gestione dei rifiuti, del traffico, dell'ambiente, dell'assistenza sociale, della stessa scuola e sanità, e così di seguito.

Una nuova famiglia, coesa e libera da convenzioni e obblighi formali, ma ricca di spontaneità e di socialità, sarebbe un alleata preziosa allo sviluppo della società civile sia dello Stato che del terzo settore.

Ma c'è ancora molto da fare per elaborare una politica della famiglia ispirata a questi principi.

## 6. ALCUNE CONCLUSIONI

### *6.1. Stato e società civile*

Credo che il modo più proficuo di dibattere questi aspetti è quello di partire da una nuova analisi del rapporto Stato-società, che nel nostro paradigma tradizionale si è configurato sempre, in tutti i suoi aspetti (sia generali che di dettaglio) come rapporto Stato-mercato.

Ebbene, in materia, la nostra tradizione e di conseguenza il nostro stesso modo di pensare vanno molto cambiati e svecchiati. È piuttosto sui rapporti fra Stato e società che si deve concentrare la nostra attenzione di socialisti.

Il principale cambiamento è che dobbiamo superare di vedere, anche se in modi e versioni diverse, il rapporto Stato-mercato come un rapporto antagonistico. Ciò ci intrappola nel dover sempre discutere in astratto dei limiti o dei “fallimenti”, ora del mercato ora dello Stato, ora del non-mercato ora del non-Stato, a seconda del peso e dello spazio che si vuole dare (a causa del retaggio ideologico) all’uno o all’altro.

Mentre dovremmo riconoscere che lo Stato o il mercato sono due entità inevitabili “eterni” della vita sociale; che ci sono sempre state, al di là delle formazioni e civiltà che si sono succedute nella storia dell’umanità. E sempre ci saranno. Né l’una potrà mai sopprimere l’altra.

Continuare ad impostare il discorso in termini alternativi e antagonistici distoglie dal considerare gli obiettivi *sostanziali* o “*reali*” delle politiche, nei confronti delle quali lo “Stato” o il “mercato” possono avere ruoli relativi diversi, a seconda delle circostanze di tempo, di luogo, di paese, di regione, di stadio di sviluppo e di mezzi a disposizione (quali capitali, tecnologie, capacità umane e una miriade di altri fattori determinanti).

Questi obiettivi sostanziali e reali della politica vanno elaborati, definiti, valutati nei *programmi pubblici*, direi caso per caso, senza pregiudizi a priori su quanto il mercato o lo stato possono recare per sé. La programmazione si intende non più come strumento per il conseguimento degli obiettivi, ma come metodo per elaborare gli stessi obiettivi.

Ma la programmazione ha bisogno ancora di un intenso lavoro per essere messa in opera e il supporto tecnico-politico di socialisti le sarebbe indispensabile.

## 6.2. Socialismo, capitalismo e società nuova

Molti pensano, fra noi socialisti in generale, e naturalmente anche al di fuori di noi, che il “capitalismo ha vinto”. E che per questo dobbiamo – inevitabilmente – venire *a patti* con esso. Non mi è mai piaciuto questo modo di concepire la nostra politica.

Questo è un modo di pensare coerente ancora con il vecchio PST, ma non con la presa di coscienza del suo superamento. I sistemi sociali della storia né “vincono”, né “perdono”. Si *evolvono* e si *riformano* in base ad azione politica. Al più possiamo dire se in questa evoluzione siamo ancora nel capitalismo oppure in qualche cosa di nuovo<sup>25</sup>.

Una parte non indifferente degli odierni “riformisti” partono invece dalla visione che il capitalismo ha vinto. E taluni sono anche pronti a decretare, per questo, sorpassato il socialismo e poco utile o redditizio ormai richiamarsi ad esso.

La più che giustificata ammirazione di molti per il sistema americano che (bisogna riconoscere) continua a manifestare una capacità di innovazione nella stabilità politica da fare invidia, li induce a ritenere che bipartitismo o bipolarismo e fondamenti di democrazia e di libertà più saldi, siano ormai più che sufficienti anche in Europa per far progredire le nostre inquiete società, che sono soggette ad incursioni di poteri populistici, antidemocratici e plutocratici di ogni tipo (il caso Berlusconi in Italia è emblematico. C’è da domandarsi se il caso Sarkozy in Francia o quello Putin in Russia non minaccino la stessa sorte).

Personalmente non credo che questo approccio<sup>26</sup> sia corretto e sia giustificato, anche se

<sup>25</sup> Su questo punto si veda ancora il mio scritto in onore di Giorgio Ruffolo intitolato *Tra neo-capitalismo e post-capitalismo* (2007).

<sup>26</sup> Questo approccio ha più di un’origine, più di una motivazione e più di uno sbocco operativo. Alcuni socialisti, e fra questi i molti di provenienza comunista (più frustrati di noi forse per i propri errori passati), usano e motivano questa convinzione per sostenere (alcuni direbbero “giustificare”) la loro conversione ad un pragmatismo di governo, con molti compromessi con il capitalismo. Altri, irriducibili, preferiscono pensare che il super-potente capitalismo, il

contiene elementi di buon senso e di verità. Come ho già detto, tutto dipende da quanto noi socialisti siamo disposti a modificare il nostro paradigma tradizionale. Se lo vogliamo conservare così com'era, allora veramente penso che abbiamo esaurito la nostra funzione storica. Ma se siamo disposti a modificarlo – e nella visione del socialismo liberale ci sono tutte le premesse per una sua revisione – allora penso che una visione schiettamente socialista, anche se destinata ad avere molti altri compagni di strada, è tuttora valida, abbia ancora molto da dire, e possa essere anche un fattore di preservazione verso delle derivate anti-democratiche verso cui la crisi del sistema capitalistico (non la sua vittoria) potrebbe condurre le nostre società.

Non credo che il capitalismo goda ottima salute. Vedo anzi che perde sempre più la sua stabile base di sopravvivenza e di potere: il *capitale* e il suo plusvalore, che oggi si è trasformato – da profitto – in rendita speculativa. Una rendita che si è però “socializzata” anch'essa, perché frutto del risparmio di milioni e milioni di cittadini lavoratori<sup>27</sup>; anche se la sua destinazione dovrebbe essere tenuta sotto controllo da autorità mondiali oggi inesistenti, per garantirla da crisi eccessive. Cioè quella parte di rendita parassitaria che nella *vulgata* marxista conduce alla formazione di due classi antagoniste, quella dei capitalisti e quella dei lavoratori.

### 6.3. Il post-capitalismo

Mi sembra invece che stiamo inoltrandoci verso una sorta di “post-capitalismo”, una fase in cui si stanno perdendo le caratteristiche tipiche del capitalismo, ma non si sono ancora delineate bene le forme di un nuovo sistema.

L'elemento nuovo che si sta configurando è l'espansione del terzo settore o dell'economia *non profit* o “associativa”. Questo è già molto e significativo per noi socialisti. Ma un serio riordino della presenza dello Stato, mediante un corrente *sistema di programmazione* e delle sue *forme di organica concertazione con i partner sociali e la società civile* ancora non si vede. E questo sarebbe già sufficiente ad impedire di scorgere una identità socialista possibile alla nuova società.

Ma di fronte ai mutamenti intervenuti nella società contemporanea (che sono andati tutti nella direzione che da sempre noi socialisti abbiamo auspicato e attivamente lottato per conseguire) non possiamo tirarci indietro e non riconoscervi buona parte degli obiettivi che ci proponevamo: l'uguaglianza delle opportunità e il riscatto del lavoro<sup>28</sup>. Né è da sottovalutare l'“eutanasia” del capitale che si sta verificando nella struttura delle attività produttive.

Ci sono nuovi orizzonti che si aprono all'elaborazione politica e al riformismo socialista. Fra questi (si è visto) quello dell'efficienza dello Stato e della programmazione strategica, sia societale che per i programmi pubblici.

In questa direzione, malgrado le menzionate importanti innovazioni del governo americano, siamo ancora molto indietro. E il movimento socialista deve formulare proposte

grande Moloch, ha vinto, ma è destinato a far danni grandi che bisogna contrastare con una politica alternativa fino al suo annientamento.

<sup>27</sup> Peter Drucker, già ricordato, dedicò fin dal 1976 un libro ad una parte importante di questo fenomeno, intitolandolo *Una rivoluzione non percepita: come il socialismo dei fondi di pensione è giunto in America*.

<sup>28</sup> Si può capire se nutriamo un certo dispetto per non essere spesso chiamati o non aver potuto apporre su quei mutamenti in senso socialista il nostro copyright, il nostro timbretto d'“origine controllata”. Questo fa parte dei segreti della storia, di quella che un tempo Vico chiamò “eterogenesi dei fini”. Probabilmente il capitalismo è stato attore, e il socialismo beneficiario, di una sorta di “eterogenesi dei fini” (conseguenze non intenzionali di azioni intenzionali).

perché venga allargato il campo e la pratica di questa programmazione strategica, che è l'unico strumento per realizzare un autentico controllo sociale della spesa pubblica e una vera democrazia economica e sociale.

6.4. *L'utopia socialista: una nuova società senza classi, libera dai bisogni di base che sa programmare tecnicamente e democraticamente il suo futuro*

Siamo del tutto fermi nel campo della programmazione che ho chiamato *societale*. Cioè una forma di programmazione strategica, fondata sulla consultazione di tutte le "componenti materiali" della società: lo Stato, la *società civile* (materializzata, istituzionalizzata dal terzo settore), le *imprese* e le *famiglie*; ciascuna componente nelle sue *sfere di autonomia* e di *rispetto del generale interesse*, organizzato da *permanente concertazione e consultazione*.

Come fu scritto nel 1978 in un rapporto di una commissione del presidente Carter, un anno prima che l'America fosse travolta dall'ondata neo-liberista del reaganismo: vorremmo una *società che pianifica* e non una *società pianificata* (*a planning – not a planned – society*).

Ma su questo punto c'è ancora tutto da fare e, prima ancora, da studiare<sup>29</sup>.

6.5. *L'utopia socialista: globalizzazione e organizzazione cosmopolita*

Vi è inoltre la grandiosa prospettiva della globalizzazione. Questo è il nuovo campo di azione che si apre al socialismo e alla sua tradizionale vocazione internazionalista. Ed è un campo di azione in cui c'è ancora molto da studiare.

Tramite la globalizzazione, credo che mai l'umanità sia stata così vicina all'utopia cosmopolita! Altro che politica "no-global"! Ancora una volta una sinistra (anche socialista) ottusa, priva di visione di lungo periodo, tutta concentrata sul contingente e sull'effimero, residuo di un PST non più aggiornato e trasferito su scala mondiale, ancora irretita in un "anti-americanismo" filo-staliniano e distruttivo, non si accorge di quello che ha sotto il naso, che la globalizzazione, con tutti i suoi difetti, sta muovendo per la prima volta in senso tangibile il sotto-sviluppo, sta trasferendo la modernizzazione occidentale nel mondo dominato dai fondamentalismi, dai rapporti sociali e di produzione "asiatici", da tutto ciò che ha impedito finora in questi paesi libertà, educazione, democrazia, a cominciare dalla libertà sindacale e dalla autentica libertà religiosa! Ciò che sta avvenendo, dopo la fine della guerra fredda, in Cina, in India, in America Latina, nel Sud-Est asiatico sta portando questi paesi – anche oggi in cui ancora prevale una globalizzazione selvaggia – ad un tasso di sviluppo, e soprattutto ad un livello di benessere reale medio, incomparabile con qualsiasi altro momento della loro recente storia. Ma benedetto "capitalismo", e benedetta "globalizzazione" se questo è il risultato! Perché è da qui, e solo da qui, e da nient'altro che da qui, che la politica socialista può avere un futuro in questi paesi.

Frenare, e in alcuni casi sabotare, anziché cavalcare, la globalizzazione, significa ritardare quella modernizzazione e quello sviluppo economico che sono poi la condizione per portare a reale protezione anche quelle "tradizioni" e "identità" e quel "multi-culturali-

<sup>29</sup> Nel libro (titolo concetto) myrdaliano del "*beyond welfare state*" (Myrdal, 1960) (era già fortemente sostenuta l'idea di una *planning society*, cui poi si dedicò vigorosamente Gunnar Frisch nella sua ultima fase di vita e di lavoro, con la elaborazione dei "modelli decisionali" contro i "modelli di crescita"; dando apertura così al rovesciamento della scienza economica verso l'"approccio programmatico" (*programming approach*). Di ciò cui mi occupo a fondo nel mio libro recente, *L'approccio programmatico e la fine della teoria economica* (in corso di pubblicazione).

smo” cui teniamo, ma che ha bisogno – in questi paesi – della rivoluzione “capitalista” prima (augurandoci che duri il meno possibile, ma ciò dipenderà da una chiara visione della sinistra) e di quella post-capitalista dopo (sui cui contorni e descrizione questa relazione si è concentrata solo per i paesi avanzati).

#### 6.6. *L'utopia socialista: il federalismo*

Qui dovrebbe concentrarsi l'attenzione dei socialisti, agendo nella direzione di un sempre più ricercato e sviluppato *federalismo* fra paesi, a cominciare da quello europeo, che è lungi ancora dall'essere completato.

Qui dovremmo evitare l'errore che hanno fatto (e tuttora stanno facendo) molte “sinistre” europee “nazionali”: di rifiutarsi ad un più spinto federalismo europeo, per conservare integre delle opportunità di controllo politico all'interno di un paradigma socialista nazionale. È stato il caso, cronico, della sinistra socialista in Gran Bretagna, e a ondate successive più o meno rientrate, in Danimarca, Francia, Olanda ecc.

E inoltre sarebbe infatti uno stesso errore quello che, per concentrarsi sull'“identità” europea e/o sul “federalismo” europeo, si mettesse la sordina al, o addirittura si soffiasse contro il *federalismo mondiale* (come molti fanno). Lo spirito *federalista* (che a mio avviso dovrebbe essere un *tutt'uno* con quello *socialista*), e di conseguenza quello anti-federalista (che io chiamerei ancora “nazionalista”, anche quando sostenuto da socialisti) è contagioso fra i molti livelli della geopolitica, dal municipalismo al mondialismo. Se ad un livello, quello europeo, si sviluppa una spinta all'unità motivata da una sorta di antipatia verso la egemonia statunitense e per creare un'altra “potenza” di contrasto alla “super-potenza” americana, si fa cattiva scuola, che si rivolterà, prima o poi, come *boomerang* contro l'unità europea. (È il recente caso del fallimento del tentativo di Costituzione europea). Il federalismo va accettato con tutte le sue regole fino in fondo, a tutti i suoi livelli: solo così lo si rafforza.

In effetti, una Costituzione europea, come già finora la Comunità, poi Unione, sono stati degli ottimi esempi modello – dopo quello, storico, degli Stati Uniti d'America (ancora insuperato dal punto di vista formale) – di federalismo *per tutto il mondo*. In effetti quel modello europeo avrebbe potuto essere di esempio e di stimolo alla costituzione di organizzazioni federali “intermedie”, “regionali” fra paesi di altre aree o regioni del mondo (Medio Oriente, Africa, America Latina, Sud-Est asiatico). Ma ha saputo dare il buon esempio?

E, soprattutto, come esempio di responsabilità mondiale di fronte agli eventi “caldi” nel mondo (in cui la presenza militare e poliziesca, e perfino solo diplomatica, diversa e nuova rispetto a quella americana, sarebbe stata tanto utile!) ci si deve interrogare: ha saputo l'Unione Europea “superare” per saggezza, sacrificio, organizzazione e presenza, quella americana, di cui pretendeva di essere “migliore”? Stiamo attenti, pertanto, a perdere di vista la linea maestra del federalismo, per scorciatoie laterali ed occasionali, o opportunistiche, che si riducono ad essere poi delle strade impraticabili. E rafforziamo la linea maestra del federalismo, costi quel che costi, a qualsiasi livello geopolitico si manifesti, come autentico volto del socialismo globale! Una volta assunta questa posizione, c'è ancora molto da studiare per dargli dei contenuti operativi.

Ecco perché non si dovrebbe perdere nessuna occasione, in nome di un realismo politico che alla lunga si è dimostrato assai più perdente di ogni idealismo, di “cavalcare”, in quanto e come socialisti, la globalizzazione, di cercare di piegarla ad un maggiore controllo istituzionale, con tutte le forme di programmazione possibile, nel quadro di una sempre



più forte *istituzionalizzazione mondiale* del federalismo; e ciò attraverso la proposta socialista di una radicale coraggiosa riforma delle Nazioni Unite, trasformate in una più articolata federazione o comunità o unione planetaria di Stati. Qui c'è ancora molto da studiare e da fare!

Anche questa federazione, estensione meta-nazionale dello "Stato", sarebbe una componente di quella *costituzione materiale* della società, di cui prima o poi dovremo registrare la presenza!

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ABRAHAMSON P. (1988), *From Welfare State to Welfare Society: Privatisation or Self-Management in Social Policy?*, in Id. (ed.), *Welfare State in Crisis: The Crumbling of the Scandinavian Model?*, Institute of Economics and Planning, Roskilde University, Roskilde (DK).
- ID. (1989), *Postmodern Welfares: Market, State, and Civil Society towards year 2000*, Institute of Economics and Planning, Roskilde University, Roskilde (DK).
- ARCHIBUGI F. (1997), *La pianificazione sistemica: strumento della innovazione manageriale nella PA, negli USA e in Europa*, XXXV "Riunione scientifica della Società italiana di economia, demografia e statistica", Alghero, 29-31 maggio 1997.
- ID. (2000a), *Le attività "non-di-mercato" e il futuro del Capitalismo*, Contributo all'VIII "Congresso del BIEN – Basic Income European Network", Università Humboldt, 5-8 ottobre 2000, Berlino, [www.etes.ucl.be/bien/Index/html](http://www.etes.ucl.be/bien/Index/html).
- ID. (2000b), *The Associative Economy. Insights beyond the Welfare State and into Post-Capitalism*, Macmillan, London.
- ID. (2003), *Le molteplici crisi del sistema di protezione sociale. Quali condizioni potrebbero promuovere la riforma del welfare state in una welfare society?*, Annual Forum del Consiglio d'Europa, Strasburgo.
- ID. (ed.) (2004a), *The Performance-based Management: Its Training Implications in the Public Sector*, Planning Studies Centre, Rome.
- ID. (2004b), *Compendio di programmazione strategica per le pubbliche amministrazioni*, Alinea editrice, Firenze.
- ID. (2005), *Introduzione alla pianificazione strategica in ambito pubblico*, Alinea editrice Firenze.
- ID. (2006), *Dal controllo di gestione alla programmazione strategica: passi necessari per rendere credibile l'attuazione dei programmi politici nella PA italiana*, Relazione al seminario "I controlli per l'attuazione dei programmi governativi" promosso dalla Rete istituzionale sulla misurazione delle attività pubbliche, CNEL, 30 novembre 2006, Roma.
- ID. (2006), *Bilancio dello Stato: verso nuove strutture e nuove procedure*, nota preparata per l'incontro-seminario del CER – Centro Europa Ricerche "Procedure e strutture del Bilancio dello Stato", Roma, 4 ottobre 2006.
- ID. (2007), *Tra neo-capitalismo e post-capitalismo: i compiti odierni di una sinistra politica*, in L. Cafagna (a cura di), *Riformismo italiano: saggi per Giorgio Ruffolo*, Donzelli, Roma.
- ID. (2008), *Da burocrate a manager. La programmazione strategica in Italia: passato, presente e futuro*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- BARZELAY M. (1992), *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*, University of California Press, Berkeley (CA).
- ID. (2002), *Origins of the New Public Management: An International View from Public Administration/Political Science*, in K. MacLaughlin et al. (eds.), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London-New York.
- BRYSON J. M. (1988), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BRYSON J. M., EINSWEILER R. C. (1988), *The Future of Strategic Planning for Public Purposes*, in Id., *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*, Planners Press, Chicago-Washington DC.
- DRUCKER P. F. (1945), *Concept of the Corporation*, Th. John Day Co, New York.
- ID. (1947), *Big Business; A Study of Political Problems of American Capitalism*, Heinemann, London.
- ID. (1950), *The New Society; The Anatomy of the Industrial Order*, Heinemann, London.
- ID. (1954), *The Practice of Management*, Harper, New York.
- ID. (1967), *The Effective Executive*, Harper, London-New York (trad. it. ETAS Kompass, Milano 1973).
- ID. (1969), *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society*, Harper, New York.



- ID. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper, New York.
- ID. (1976), *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper, New York.
- ID. (1989), *The New Realities: In Government and Politics, in Economic and Business, in Society and World View*, Harper, New York.
- ID. (1990), *Managing the Non-Profit Organizations: Practices and Principles*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- ID. (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- FRISCH R. (1976), *Economic Planning Studies. A Collection of Essays Edited by Frank Long*, D. Reidel Publishing Company, Dordrecht (ND).
- GREAT BRITAIN CABINET OFFICE, HM TREASURY (2007), *The Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration: Final Report*, foreword by the Prime Minister, Gordon Brown, July 2007-11-06.
- GREAT BRITAIN HOME OFFICE (2005), *Strengthening Partnerships: Next Steps for Compact. The Relationship between the Government and the Voluntary and Community Sector*, HMPO, March.
- KETTL D. F. *et al.* (1993), *Improving Government Performance – An Owner's Manual*, Brookings Institution, Washington DC.
- KETTL D. F., DIJULIO J. J. (eds.) (1995), *Inside the Reinvention Machine: Appraising Governmental Reform*, Brookings Institution, Washington DC.
- MCLAUGHLIN K. *et al.* (eds.) (2002), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London-New York.
- MYRDAL G. (1960), *Beyond the Welfare State: Economic Planning in the Welfare State and Its International Implications*, Yale University Press, New Haven (CT).
- OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, PUMA (1995), *Government in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, OECD, Paris.
- ID. (2001), *Government of the Future*, Conference “Getting from here to there”, OECD, Paris, May.
- OSBORNE D., GAEBLER T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, Reading (MA).
- OSBORNE S., MCLAUGHLIN K. (2002) “The New Public Management in context”, in K. McLaughlin *et al.* (eds.), *New Public Management, Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London-New York.
- TARRANT J. J. (1976), *Drucker, The Man Who Invented the Corporate Society*, Cahnners Books, Boston.
- TOFFLER A. (1980), *The Third Wave*, Morrow, New York.
- UNRISD – UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENT (1975), *Report on a Unified Approach to Development Analysis and Planning*, 24<sup>th</sup> Session of UN Commission for Social Development, UNRISD, Geneva.
- ID. (1980), *The Quest for a Unified Approach to Development*, UNRISD, Geneva.
- UNITED STATES CONGRESS (1993), *The Government Performance and Result Act (GPRA) and Report*, Government Printing Office, Washington DC.
- UNITED STATES GENERAL ACCOUNTABILITY OFFICE (1996), *Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Result Act*, Government Printing Office, Washington DC.
- ID. (2007), *Nonprofit Sector: Increasing Numbers and Key Role in Delivering Federal Services*, Government Printing Office, Washington DC, July.
- WALINE CH. *et al.* (2006), *Le budget de l'État, nouvelles regles, nouvelles pratiques*, La documentation française, Paris.