

Martedì, 12 aprile 2005

Prof. Nicola Porro

La governance degli appalti. Benchmarking e politiche di scopo

Premessa

Non mi occupo professionalmente della tematica amministrativa degli appalti. Credo, però, di poter contribuire alla riflessione comune con qualche osservazione in merito alla cornice politico-sociale entro la quale inserire la problematica specifica. In una logica di regolazione a rete dei poteri locali, infatti, forme di governo partecipato (*Governance*) potrebbero e/o dovrebbero sostituire le tradizionali strategie gestione che rientrano nella categoria convenzionalmente definita di *Government*. Ma quali competenze, risorse e poteri d'intervento sono oggi a disposizione degli amministratori chiamati a cimentarsi con questa sfida? E ancora: possiamo descrivere l'azione amministrativa rivolta alla corretta gestione degli appalti come espressione di un nuovo approccio, orientato al risultato più che alle procedure, cioè come una delle possibili *politiche di seconda generazione*? E quale tipologia di sistemi urbani è interessata da tali possibili mutamenti?

Parlare di sistemi urbani, a diversi livelli di interconnessione funzionale con la filiera istituzionale dei poteri (la regione, la provincia, il comune, le circoscrizioni) e a differenti livelli di complessità, consente di meglio cogliere e rappresentare i mutamenti intervenuti in quelle aree del più ampio sistema sociale che la sociologia classica, edificata sul modello ordinatore dello Stato Nazione, impietosamente e sbrigativamente liquidava come Periferia. Al punto che proprio sull'opposizione Centro-Periferia la Scienza politica degli anni Settanta aveva costruito una delle principali chiavi interpretative della nazionalizzazione (Rokkan, 1970).

Oggi è esattamente il nuovo protagonismo di variegati attori sociali urbani a rendere non più fungibile quel modello. La Periferia si è fatta Centro, rivendicando e spesso ottenendo poteri un tempo monopolizzati

dallo Stato Nazione. Nello stesso tempo, però, lo Stato si è fatto Periferia nel contesto di più strutturate e inedite autorità sovranazionali. Se il governo della moneta e il controllo del fisco e della leva militare identificavano simbolicamente i poteri del vecchio Stato Nazione, l'Europa della moneta unica, dei vincoli di Maastricht e degli eserciti professionali, cioè un continente in via di integrazione, può davvero definirsi - secondo la felice formula coniata da Jürgen Habermas (1998), una *costellazione postnazionale*. Ma nelle trasformazioni che sono intervenute nella sfera politica e istituzionale hanno giocato un ruolo decisivo i mutamenti del costume e della cultura. Nessuna *Governance* è in grado di sostituirsi efficacemente alle vecchie strutture di *Government* se la sua concreta strutturazione formale e operativa non intercetta bisogni diffusi e domande di rappresentanza. Se non si misura con il nuovo protagonismo di attori collettivi, i quali non sono necessariamente modellati sui classici paradigmi dell'azione istituzionale urbana.

Ovunque, in Europa e nel mondo occidentale, è dagli anni Settanta che, con la crisi della vecchia sovranità statale e la nuova centralità assunta dai poteri locali, sono venuti prevalendo i cosiddetti *sistemi a rete*. In essi operano decisori pubblici e privati e convivono missioni istituzionali diverse e perciò bisognose di livelli di regolazione e integrazione. Le cosiddette *politiche di seconda generazione*, a ben vedere, altro non sono che l'espressione di una nuova configurazione del classico Stato sociale. Meglio: esse esprimono logiche di azione e di produzione normativa che rimandano alla categoria di *Welfare Mix*, come è stata teorizzata, agli inizi degli anni Novanta, da autori come Everts e Wintersberger (90). La crisi fiscale dello Stato e l'affermarsi di modelli di amministrazione pubblica ispirati alle competenze di settore anziché ai ruoli burocraticamente determinati costituiscono i principali, anche se non esclusivi, fattori di sviluppo del *Welfare Mix*.

Contrarre la spesa pubblica e superare la logica di gestione fondata sulla figura dei funzionari generalisti sono, del resto, due dei principali requisiti per il passaggio a un sistema a rete. Un sistema che dovrebbe

garantire più trasparenza ed efficacia in quelle procedure amministrativamente controverse che rientrano nella tipologia di vostro interesse, come appunto le pratiche degli appalti. Le politiche di seconda generazione sono il prodotto di questa trasformazione sia del Welfare sia dell'Amministrazione pubblica. Il *Welfare Mix* possiede come fondamentale requisito attuativo la presenza sullo scacchiere del sistema sociale urbano di attori organizzativi capaci non solo di soddisfare domande di committenza pubblica, ma anche di concorrere alla produzione delle politiche locali di settore. Questo significa operare nella logica del governo e/o della gestione ad hoc, ma significa, anche, sperimentare nell'azione quotidiana l'esercizio di competenze operative che lo Stato sociale classico non aveva in passato mai compiutamente inserito nell'agenda politica.

Dagli anni Novanta si afferma, ad esempio, l'esperienza delle carte dei servizi, con lo scopo di passare da amministrazioni di *regole* – che producono essenzialmente leggi, norme e procedure – ad amministrazioni di *risultato*, chiamate a rispondere di qualità e costi del servizio erogato. E' la filosofia che negli Usa cerca di applicare l'amministrazione Clinton, il cui manifesto programmatico può essere contenuto nei dieci principi del governo imprenditoriale e nell'idea di “reinventare il governo” suggerita da Osborne e Gaebler (1992). I due studiosi si propongono di censire e rimuovere le resistenze che all'innovazione provengono da strutture obsolete o da vincoli organizzativi disfunzionali.

Ma per operare questa rivoluzione della prassi amministrativa occorre immaginare un sistema sociale descritto da un immaginario triangolo che può essere scomposto in quattro triangoli più piccoli, prodotti dall'intersezione di tre bisettrici. La prima, collocata orizzontalmente, separa *pubblico e privato*. La seconda, perpendicolare all'asse che congiunge Stato e Mercato, distingue diagonalmente fra *profit e non profit*. Analogamente, la terza bisettrice, perpendicolare all'asse Stato / Comunità, separa l'ambito della *comunità (rete di relazioni primarie)* da quello della *società (sistema di relazioni proprio di una società complessa)*. L'esito grafico della scomposizione così descritta è un triangolo formato da quattro sub-triangoli

di pari superficie. I quattro convenzionali triangoli permettono di descrivere e localizzare le quattro aree tipologiche giudicate significative ai fini dell'azione dell'apparato amministrativo dei poteri locali. Ogni ambito ospita differenti soggetti collettivi – istituzioni, imprese, associazioni non profit, gruppi di amici e quant'altro -, che siano dotati o meno di una configurazione organizzativa e di una legittimazione istituzionale. I diversi soggetti si collocano a maggiore o minore distanza dagli assi di riferimento (pubblico/privato, profit/non profit, reti primarie/strutture societarie) che consentono la partizione dell'immaginario triangolo.

La prima area localizzata all'interno del triangolo ha per vertici lo Stato e i due punti di intersezione perpendicolari alle bisettrici profit / non profit e Stato / comunità. E' il *settore eminentemente pubblico, non profit e societario*, in cui operano - fra gli altri possibili attori - la Pubblica Amministrazione, la scuola di Stato, il sistema sanitario nazionale, la maggior parte delle istituzioni universitarie, e tutte quelle attività orientate all'assistenza, alla previdenza, al servizio sociale che siano direttamente gestite dalle istituzioni centrali o dai poteri locali.

Una seconda area ha per vertice il mercato e quel sistema lucrativo che include imprese, istituti di credito, compagnie assicurative, aziende commerciali e in genere tutte le società che, a prescindere dalla loro ragione giuridica, operano sul terreno profit. Questo spazio sociale si colloca, ovviamente, nell'area dell'azione di tipo privato e societario.

La terza area - il cui vertice è costituito dalla Comunità - rappresenta il *settore informale, di natura privata, comunitaria e non profit*, in cui agiscono strutture familiari, reti di vicinato, gruppi amicali, aggregazioni locali di varia natura.

Esiste, infine, un'area topograficamente centrale, appartenente alla *sfera privata, societaria e non profit*. Essa è descritta dai vertici costituiti dalle tre intersezioni delle bisettrici con i lati del triangolo. E' dunque contigua a tutti e tre gli altri sottosistemi, dai quali è più o meno influenzata. Si collocano qui le istituzioni educative private, le organizzazioni non profit e le associazioni volontarie in genere. E' anche questo probabilmente il

settore che più direttamente interessa possibili strategie di *Welfare Mix* e politiche di seconda generazione. Tematica degli appalti e pratiche di concessione e convenzionamento al settore non profit sono procedure di rendimento strettamente collegate.

Il settore volontario combina, infatti, logiche e razionalità proprie di tutti e tre gli altri sistemi. Come le imprese *for profit* e il settore pubblico presenta obiettivi definiti e regole formali. In comune con l'ambito *for profit* e il settore informale (comunità) ha la natura privata e l'autonomia legale rispetto alla sfera pubblica. Del settore pubblico e della comunità condivide il carattere *non profit*, principi non distributivi e finalità collettive. Etica collettiva, principalmente ma non necessariamente di tipo solidaristico, e azione volontaria, ne costituiscono i tratti distintivi.

Lo scenario che è stato descritto e che discende dall'osservazione comparativa consente di individuare i possibili contenuti e le priorità per possibili *politiche di scopo* a livello territoriale.

Il federalismo amministrativo e l'adozione contestuale del principio di sussidiarietà rappresentano opportunità potenzialmente irripetibili per investire i poteri locali di un radicale processo di riforma. Questione che non può riguardare le singole amministrazioni, bensì l'azione parlamentare, le associazioni rappresentative di secondo livello (Anci, Upi, Conferenza Stato-regioni), ma anche la Lega delle Autonomie e altri soggetti operanti nei vari sottosistemi interessati o organi di indirizzo costituzionale, come il Cnel.

Contemporaneamente, si manifesta un'esigenza di efficace razionalizzazione degli interventi, capace di ottimizzare risorse scarse, specie dopo i recenti tagli finanziari imposti alle autonomie locali. Per efficaci politiche di seconda generazione è urgente il coinvolgimento degli attori organizzativi non solo nella gestione, ma nella produzione delle politiche. Ma sono altrettanto necessari criteri di promozione e incentivazione di quelle attività oggetto di interesse pubblico ispirati per lo più al metodo della direzione per obiettivi e modalità di gestione amministrativa capaci non solo di garantire la correttezza procedurale e contabile degli interventi, ma anche la progressiva valutazione del rendimento. In breve, serve accelerare il

passaggio ad *amministrazioni di risultato*. Con questa formula, Fedele (2002) descrive il combinato disposto di deregolazione, riorganizzazione amministrativa, meccanismi di quasi mercato, misurazione e valutazione del risultato attraverso procedure di *benchmarking*. Il grafico che viene proposto cerca di riassumere i principali flussi di azione e comunicazione che regolano il rapporto fra trasformazione della cultura e della prassi amministrativa e sport locale (grafico 1 polity change).

Un cambiamento teoricamente già in atto nella Pubblica Amministrazione italiana, sin dalla promulgazione dei decreti Bassanini, ma che ha incontrato, come è noto, non poche resistenze burocratiche. Non si tratta infatti di un puro, per quanto incisivo, adattamento tecnico delle routine necessarie alla Pubblica Amministrazione per dare risposta all'accresciuta complessità e alle turbolenze degli ambienti di riferimento. Si tratta, al contrario, di un'innovazione che interessa la missione e i valori portanti del governo locale. E che, nello stesso tempo, coinvolge non solo gli obiettivi delle politiche, ma anche la loro effettiva strumentazione.

I contenuti del grafico possono essere applicati a diverse tipologie di intervento. Il caso delle pratiche di appalto è però particolarmente significativo perché i quattro aspetti portanti - si legga in sequenza verticale la successione delle caselle singole: ristrutturazione delle amministrazioni locali / modelli di gestione / politiche di scopo / rendimento istituzionale - trovano nella fattispecie una straordinaria esemplificazione. Le tre opportunità descritte dalla ristrutturazione amministrativa (razionalizzazione organizzativa, esperienze di deregolazione e contrattualizzazione delle attività) trovano, infatti, applicazioni dirette. Questo consente anche di sperimentare modelli di gestione non più esclusivamente basati sulle norme, ma orientati a garantire insieme produzione di procedure e verifica dei risultati (modelli misti e modelli basati sui risultati). Conseguentemente, quelle politiche di scopo che abbiamo chiamato politiche di seconda generazione, possono realizzarsi sia facendo interagire comparti diversi della medesima Pubblica Amministrazione, sia attivando forme di partnership fra soggetto pubblico e attori caratterizzati da una diversa ragione sociale. Ma

anche creando vere e proprie reti interorganizzative (come consorzi per il *project financing*). La relazione fra l'acquirente (*purchaser*) e il fornitore (*provider*) è d'altronde resa più complicata dal fatto che spesso i poteri locali si trovano ad assolvere entrambi i ruoli. Da un lato, devono utilizzare servizi erogati da soggetti diversi. Dall'altro, sono spesso in prima persona fornitori di strutture.

Si concentri ancora l'attenzione sulla parte bassa della figura. Le politiche di esigono interventi basati sui risultati, cioè sottoposti a periodiche e funzionali verifiche di rendimento. Il rendimento istituzionale - vale a dire quanta estensione della cittadinanza si realizza, quanta inclusione sociale si genera, quanto consenso si promuove - non può che essere garantito dalla contemporanea attivazione delle tre modalità di gestione evidenziate dal grafico.

La modalità di azione intersettoriale richiede l'intervento e la collaborazione di attori amministrativi diversi, ma depositari di un'unica missione: assessorati competenti, ripartizioni, circoscrizioni e autonomie operanti sul territorio a vario raggio e con varie mansioni istituzionali.

La modalità di partnership consente all'ente locale di istituire un rapporto di condivisione a termine di un programma o di un progetto finalizzati e ben definiti nel tempo. E' la strategia già applicata dalle pratiche di cofinanziamento originariamente importate dalla prassi amministrativa dell'Unione europea.

La modalità di azione interorganizzativa consiste nella costruzione di reti cooperative fra attori a differente ragione sociale e missione, come appunto i poteri locali, il sistema scolastico e le associazioni, i gruppi di utenza e lo stesso circuito profit.

E' la sinergia di queste tre modalità che segnala nel modo più chiaro la transizione da un modello di azione amministrativa tendenzialmente autoreferenziale, basato com'è sul puro rispetto delle procedure e sulla presenza di attori monopolistici (*Government*), a un modello in cui - riecheggiando uno slogan ancora attuale - gli attori coinvolti "gestiscono di

meno e governano di più", specializzando le funzioni e realizzando economie di scala (*Governance*).

Un simile scenario, se correttamente realizzato, può smentire il pessimismo di Lowi (1972, 1990) sulla presunta ingovernabilità dell'azione sociale spontanea da parte dei poteri pubblici. La teoria di Lowi riposa sull'assunto che le politiche contingenti (*policies*) determinino le strategie (*politics*), perché al crescere della complessità e della molteplicità degli attori organizzativi coinvolti diminuisce la capacità delle istituzioni democratiche (cioè sottoposte al vincolo del consenso popolare) di esercitare potere di indirizzo e controllo sugli infiniti sottosistemi che l'azione sociale genera. In questo senso, la Grande Politica - quella fondata sui programmi, sui valori e sulla missione - appare condannata a rincorrere le emergenze, tentando faticosamente di razionalizzarle e di fornire loro una parvenza di coerenza con l'ispirazione ideale e programmatica dei governanti.

Al contrario, assumere come strategia e fattore identificativo delle politiche l'opzione sociale della sfera pubblica significa smentire questa rappresentazione pessimistica, e al limite qualunquistica, dei poteri locali, generando non solo gestione mirata al perseguimento di finalità circoscritte (*goal oriented policies*), bensì anche politiche consapevolmente orientate a valori (*value oriented politics*).

“Prende corpo perciò - ha scritto Fedele (2002) - un reale cambiamento nel processo di *policy making* che sinteticamente può essere ricondotto all'affermazione di sistemi a rete, al cui interno operano attori pubblici e privati i quali cercano di ridurre i costi tipici del mercato o dello Stato, attraverso questa nuova modalità di regolazione” (p. 45).

Le politiche di seconda generazione necessitano di centralizzazione (uniformità degli obiettivi e loro coerenza interna), di coordinamento (causa crescente intersettorialità degli impatti previsti, che possono riguardare target non considerati) e di controllo (operano attori che sono indipendenti rispetto allo Stato o all'amministrazione). Allo stesso tempo, esse devono attingere a risorse caratteristiche del mercato: decentramento dei processi decisionali (dividendo responsabilità di programmazione e decisione dai compiti

esecutivi), deregolazione delle procedure (semplificazione e autonomia della *line* in favore del raggiungimento degli obiettivi), deleghe di competenze (politiche di scopo e ricerca di procedure consensuali variabili per perseguire le finalità selezionate) e principio di sussidiarietà.

Nella valutazione delle possibilità di successo di una politica di seconda generazione entra in gioco principalmente, come in tutte le politiche, la classica relazione costi (concentrati / diffusi) – benefici (concentrati / diffusi), analizzata agli inizi degli anni Settanta da Wilson (1973) e che viene da noi criticamente adottata.

L'intersezione dei due assi produce *quattro situazioni teoriche*, ognuna delle quali è riecheggiata in una o più delle testimonianze da noi raccolte e nella ricostruzione di specifiche vicende amministrative:

1. *costi concentrati che corrispondono a benefici concentrati;*
2. *costi diffusi che corrispondono a benefici diffusi;*
3. *costi concentrati che corrispondono a benefici diffusi;*
4. *costi diffusi che corrispondono a benefici concentrati.*

Lo stesso Wilson, ideatore del modello matrice, segnalava come un'Amministrazione pubblica incontri logicamente problemi di consenso soprattutto nelle situazioni descritte ai punti 3 e 4. In altre parole, quando non c'è coincidenza fra chi paga i costi di un intervento e chi ne trae beneficio. In un caso, quello di pochi che si accollano oneri a beneficio di tutti (o di molti), è prevedibile una reazione difensiva - talvolta di tipo corporativo - che può sfociare in manifestazioni di denuncia, in campagne di opinione contro i provvedimenti o persino in azioni legali che ne contestino la legittimità. Nell'altro, quando tutti sono chiamati a sostenere interventi di cui fruiranno pochi, la reazione può essere ancora più politicamente esplosiva. E' facile immaginare come in simili casi si faccia appello all'idea di un privilegio illegittimo o di una indebita regalia clientelare, elargita con risorse collettive. Più facile, ma non scontato, dovrebbe essere far passare provvedimenti che, a diversa scala, incidono sui diretti beneficiari. Non sono, infatti, da escludere resistenze che verteranno sulla necessità o l'opportunità di interventi onerosi (agenda delle priorità sociali), né sospetti

sul fatto che i beneficiari di un'azione universalistica siano davvero tutti i potenziali fruitori dell'intervento. Non va mai dimenticato come nell'azione amministrativa, più che in qualsiasi altro contesto sociale, sia sempre in agguato la logica del *free rider*, descritta ormai molti anni or sono da Mancur Olson (1965). Perché, come singolo cittadino, dovrei assumermi oneri in vista di benefici che altri potrebbero pagare al mio posto? E chi mi garantisce che i benefici attesi saranno realmente tali e incideranno effettivamente sulla mia personale qualità della vita?

Le trasformazioni che hanno interessato il nostro sistema politico a partire dai primi anni Novanta, con l'adozione contestuale di un sistema elettorale tendenzialmente maggioritario e dell'elezione diretta degli amministratori locali, conferiscono - se possibile - ancora maggiore rilevanza a tali questioni. Non è casuale, del resto, che tutta la riflessione politologica e sociologica sull'azione collettiva, sulla razionalità dell'attore individuale e sull'applicazione al mercato politico della logica economica costi-benefici si sia prodotta in contesti politici e culturali, come quello anglosassone, prevalentemente connotati da decenni in senso maggioritario.

A titolo riepilogativo, si elencano di seguito le dodici priorità strategiche che l'azione dei poteri pubblici a scala locale dovrebbe selezionare:

- a. Fornire incentivi per la riduzione dei costi e la produzione di economie di scala.
- b. Garantire sedi di concertazione per favorire la condivisione di obiettivi chiave
- c. Assicurare procedure e strumenti per pervenire a risultati misurabili (*benchmarking*, bilancio sociale).
- d. Favorire l'attivazione di strutture di governo dei progetti di tipo reticolare: l'Amministrazione diviene così il nodo centrale di una mappa di nodi territoriali e tematici non più organizzati gerarchicamente, secondo la vecchia tipologia *line*.
- e. Distinguere chiaramente fra le responsabilità di governo politico del sistema e le competenze di consulenti, esperti e tecnici

specializzati, con un ricorso sistematico a strumenti scientifici di informazione

f. Privilegiare metodi di governo orientati alla pianificazione strategica di tipo *proattivo*, capace di intercettare le tendenze e di anticipare le dinamiche di offerta sociale, anziché rincorrere le emergenze e la pressione delle lobby.

g. Assecondare una maggiore specializzazione del lavoro amministrativo, come pure delle funzioni e dei ruoli degli attori organizzativi chiamati a concorrere alla *Governance* del sistema.

h. Sul terreno della prassi gestionale quotidiana, stimolare

i. il lavoro di gruppo;

j. gli investimenti in *Information Technology*;

k. l'incentivazione dell'innovazione;

l. il trasferimento sistematico delle buone pratiche.

Questo impianto metodologico-procedurale non nasce dal nulla. E' frutto di un percorso di analisi che la ricerca sociale sul sistema delle amministrazioni pubbliche ha avviato, con alterni risultati, sin dagli anni Ottanta. Esso si è via via concentrato sulla filosofia del risultato e sul peso attribuito dai decisori consapevoli alla *visione*, corrispettivo pubblico della *missione* per le imprese private.

Oggi si tende, sull'esempio dei Paesi di *common law*, a connettere l'implementazione con la valutazione dei risultati, estendendo le pratiche di *contracting out* e l'applicazione del *benchmarking* come procedura principale di valutazione. Un'esperienza che ha prodotto in un certo settore risultati di eccellenza viene analizzata per verificarne l'estensibilità, anche adottando strumenti di verifica della soddisfazione e di analisi delle aspettative, secondo la tabella di Helgason, dedicata alle funzioni del *benchmarking* e qui riportata.

Le funzioni del benchmarking

<i>Oggetto del benchmark</i>	<i>Per favorire l'innovazione (re-engineering)</i>	<i>Per la valutazione</i>
------------------------------	--	---------------------------

Processi	Gestione della qualità	Produzione di innovazione (re-engineering)
Risultati	Comparazione dei rendimenti	Programmi di valutazione

Fonte: Helgason (1997)

La globalizzazione ha svuotato la vecchia sovranità statale a favore del nuovo potere decisionale delle istituzioni transnazionali o di quelle locali, incentivando così le autonomie funzionali. Da politiche condizionali, distributive e settoriali si sta passando ovunque a politiche di scopo, redistributive e intersettoriali (politiche di seconda generazione). Anche nel governo di un regime complesso come quello delle procedure di appalto, dobbiamo guardare alla *Governance* come distinta dal tradizionale meccanismo di gestione della cosa pubblica (*Government*). Dobbiamo, anzi, sempre più rappresentarci l'azione del governo locale come punto d'incontro fra l'orientamento *normativo* delle amministrazioni pubbliche classiche e l'orientamento *strumentale*, proprio del settore privato. La regolazione dei processi di rete dipende dall'autonomia degli attori e dalla possibilità di attivare giochi a somma maggiore di zero, in cui ognuno possa acquisire benefici senza danneggiare gli altri.

Riferimenti bibliografici

Evers, A., Wintersberger, H. (eds.) (1990), *Shifts in the Welfare Mix. Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*, Westview Press, Boulder (Co).

Fedele, M.(1998), *Come cambiano le amministrazioni pubbliche*, Laterza, Bari-Roma.

Fedele, M.(2002), *Il management delle politiche pubbliche*, Laterza, Bari-Roma.

Habermas, J. (1998), *Die postnationale Konstellation. Politische Essays*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main (trad. it. *La costellazione postnazionale*, Feltrinelli, Milano 1999).

Helgason, S. (1997), *International Benchmarking*, paper presentato al Convegno *Managerial Re-engineering*, Copenaghen, 20-21 febbraio 1997.

Lowi, T.J. (1972), *Four Systems of Policy, Politics and Choice*, in "Public Administration Review", n. 4, pp.298-310..

Lowi, T.J. (1990), "The Roosevelt Revolution and the New American State", in Katzenstaein, P.J., Lowi, T.J., Tarrow, S. (eds.), *Comparative Theory and Political Experience*, Cornell University Press, Ithaca & London (trad. it. *La scienza delle politiche*, Il Mulino, Bologna 1999), pp. 188-212..

Olson, M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) (trad. it. *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano 1983).

Osborne, D., Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley, New York (trad.it. *Dirigere e governare*, Garzanti, Milano 1995).

Rokkan, S. (1970), *Citizens, Elections, Parties. Approaches to the Study of Comparative Development*, Universitetsforlaget, Oslo (trad. it. *Cittadini, elezioni, partiti*, Il Mulino, Bologna 1982).

Wilson, J.Q. (1973), *Political Organizations*, Basic Books, New York.