

Montecatini Terme, 23 Ottobre 2012, Terme Tettuccio, presentazione del libro:

“I Piani per l’Accessibilità. Una sfida per promuovere l’autonomia dei cittadini e valorizzare i luoghi dell’abitare”, a cura del Prof. Antonio Lauria, Gangemi Editore, 2012.

Intervento di Mauro Galligani, economista, con il tema: “I piani per l’accessibilità nelle dimensioni dell’economia” -con annotazioni successive, Dicembre 2012-.

Parti dell’intervento:

1. *Accenni a due approcci alla spesa pubblica*
 2. *Effetti diversi ed elementi comuni dei due approcci*
 3. *Dall’unidimensionalità alla pluridimensionalità dell’economia; un passaggio pertinente ai Piani per l’Accessibilità (PPAA)*
 - a. *Fare sistema con un efficace utilizzo delle risorse scarse per la realizzazione di risultati e impatti che creano valore alla Comunità*
 - b. *Sviluppo di un cambiamento culturale di sistema: politico, professionale e strumentale. I politici, i tecnici, gli strumenti.*
 - c. *I portatori di interesse*
 4. *La Sincerità presupposto della pluridimensionalità dell’economia*
 5. *Strumentario, quale Sistema di modelli, funzioni e strumenti, per supportare COME fare a realizzare il cambiamento e incentrato sul Bilancio analitico per risultati (BAR)*
 - a. *Barriere a costo zero con l’utilizzo del Bilancio analitico per risultati.*
 6. *Brevi considerazioni finali sulle dimensioni dell’economia*
- *Bibliografia*

1. Accenni a due approcci alla spesa pubblica

In relazione alla parte economica¹ della ricerca, contenuta nel volume che viene presentato in questo incontro, si richiama l’attenzione, in particolare, sulle risorse, sulla loro scarsità, sul loro efficace utilizzo.

Per illustrare sinteticamente quanto sostenuto nel libro si inizia proponendo una riflessione:

- se diciamo che una minore spesa pubblica permette di diminuire il debito pubblico, di effettuare maggiori investimenti privati e di diminuire il differenziale del tasso di rendimento tra titoli di stato italiani e quelli tedeschi², diciamo una cosa molto attuale,
- e se diciamo che una minore spesa pubblica, determinata da tagli ripetuti così come è finora accaduto, incide negativamente sull’effettuazione dei servizi pubblici e può portare allo smantellamento dello stato sociale, diciamo una cosa altrettanto attuale; si può, altresì, osservare come gli aspetti inerenti le barriere architettoniche, urbanistiche, ambientali siano tra i primi a risentire della carenza di risorse finanziarie perché ritenuti solo a valenza etico-morale.

Anche se sommariamente enunciati, questi sono approcci alla spesa pubblica che una volta si diceva appartenessero rispettivamente a una politica di destra e a una politica di sinistra; si aggiungeva una teoria marginalista che stava nel mezzo e si completava una descrizione molto sintetica degli approcci alla spesa pubblica³.

¹ In materia economica si richiamano, anche, gli argomenti trattati dalla Prof.ssa Alessandra Cucurnia.

² Cosiddetto Spread.

³ Vedi, in merito, Plus, Sole 24 ore, 05.01.08 p. 11 e il recente articolo “Spesa pubblica produttiva: la UE indica il mix vincente”, Chiara Russi, quotidiano Il Sole 24 ore del 24 dicembre 2012.

2. Effetti diversi ed elementi comuni dei due approcci

I due approcci sopra specificati, come risulta evidente dalla pur semplicissima enunciazione, portano ad effetti molto diversi e sono stati sempre presenti in un lungo percorso di lavoro che ha influito sui contenuti economici riportati nel libro.

E' da ricordare come siano stati importanti in tutti gli incontri nazionali e locali organizzati dall'ANCI (associazione nazionale dei comuni italiani), dall'UPI (unione province italiane), dall'UNCEM (unione nazionale comunità montane), dalla Lega delle Autonomie Locali. In queste occasioni veniva sottolineato soprattutto il negativo effetto dei tagli finanziari alle Autonomie Locali e Regioni in presenza delle manovre di finanza nazionale che invece richiamavano soprattutto le esigenze connesse al primo dei suddetti approcci. Hanno, inoltre, portato alcuni degli Amministratori, incontrati nel percorso lavorativo sopra citato, a spingere ad individuare come affrontare la carenza di risorse che derivava dai tagli finanziari in ordine alle missioni da portare avanti a cura delle Autonomie Locali; da sottolineare che i Piani per l'accessibilità rientrano a pieno titolo in queste missioni.

Anziché approfondire le differenze fra i due approcci, fin dall'inizio del percorso, è sembrato più efficace esaminare cosa potevano avere in comune e si è constatato che gli stessi sono soprattutto accomunati dall'appartenere ad un concetto di economia unidimensionale. In particolare:

- È da ritenere che nel settore pubblico questa unidimensionalità sia data dal fatto di poggiare solo sulla componente finanziaria che, a cose normali, porta a comportamenti di un "chiuso incrementalismo della spesa" sia per cause interne che per cause esterne.
Le prime attengono soprattutto alla protezione degli apparati e al mantenimento del loro "confort acquisito"; le seconde attengono a un sistema erogatorio che ripercorre ciclicamente, passivamente e assistenzialmente la via di contributi "a pioggia" senza valorizzare l'esigenza di coinvolgere e rendere attivi i soggetti che ne usufruiscono, i quali, magari, accettano il ruolo di destinatari anziché di attori.
Incrementalismo che, in situazioni difficili come quella dell'attuale ciclo economico, mostra una forte vischiosità al cambiamento sostanziale e porta in modo semplicistico a una "politica dei tagli" quale unica, o più facile, via di uscita almeno nel breve periodo.
Da osservare, anche, che vari EELL (Enti Locali), per la prossimità dei portatori di interesse, sono stati tra i primi soggetti dei livelli istituzionali ad affrontare o a dover affrontare queste problematiche.
- Può essere interessante notare che anche nel settore privato esiste una significativa unidimensionalità che è data dal tenere presente soprattutto un approccio utilistico, che si conferma tale quando si parla di responsabilità sociale dell'impresa perché anche in questo caso si tende, verosimilmente, a mantenere o incrementare il profitto da distribuire al capitale di proprietà; più in generale quando si parla di responsabilità sociale dell'azienda, ricomprendendo il terzo settore, perché si opera soprattutto per un gruppo ristretto di aderenti alle rispettive organizzazioni; non c'è, cioè, quella **missione di dover "creare valore complessivo presente e futuro alla comunità" che è da ritenere l'obiettivo di fondo dei soggetti istituzionali territoriali e, in particolare, delle Autonomie Locali.**
Approccio economico unidimensionale privato che, se non resta nell'ambito di un profitto ben connesso a regole a tutela dell'assetto democratico, sfocia nella finanza virtuale, nella speculazione, nell'affarismo.

Ritornando all'unidimensionalità sopraccennata, relativa al settore pubblico, è importante sottolineare come la stessa porti ad un'economicità triste perché, per esempio, non solo induce a sottostare alla risorsa finanziaria ma spesso induce a sottostare, in modo ancora più restrittivo, alla dittatura dei capitoli di bilancio che contengono le allocazioni finanziarie⁴.

In proposito è da ricordare la domanda che pose il Procuratore Dr. Deidda⁵, nel convegno effettuato su questi temi a Pistoia nel 2009:

Sono i diritti che debbono adeguarsi al bilancio o viceversa?

⁴ Si ipotizza un ragionamento che, per rendere l'idea, può essere rappresentato come segue: o c'è una somma in bilancio incrementata rispetto all'anno precedente a causa dell'inflazione, o non si può fare nulla, salvo poi fare qualcosa ma solo per il circolo Pickwick (Il Circolo Pickwick, Charles Dickens 1836).

⁵In merito vedi: "Economicità dei Piani per l'Accessibilità: un costo per essere liberi", in intervento Mauro Galligani al convegno "I Piani per l'Accessibilità. Metodi e strumenti", effettuato il 29.09.2009 a Pistoia. In particolare nota 2, ove si scrive: "Come osservato dal Procuratore Generale della Toscana Beniamino Deidda nel suo intervento alla tavola rotonda del convegno di cui alla nota (.....) il bilancio deve essere al servizio dei diritti e non viceversa". Intervento consultabile sul sito: http://www.pianiaccessibilita.it/Piani/eventi/documenti/IPianiPerlAccessibilita/PA_intervento_Galligani.pdf

La risposta: “è il bilancio a doversi adeguare ai diritti”, non deve essere considerata utopistica per il fatto che le risorse non sono illimitate e che si dimostreranno sempre scarse in relazione alle esigenze; deve, invece, essere considerato come sia in grado di far riscoprire che le risorse finanziarie in bilancio non sono un ostacolo alle realizzazioni cui ci si deve passivamente adeguare ma sono una delle risorse che gli operatori impiegano per la realizzazione delle iniziative, riscoprendo così un senso attivo e positivo dell’economia e invertendo un processo consolidato come segue:

“anziché adeguare i risultati alle risorse finanziarie di bilancio si individuano i risultati connessi alle strategie, scelte e priorità e si ricercano tutte⁶ le risorse possibili da impiegare”.

3. Dall’unidimensionalità alla pluridimensionalità dell’economia; un passaggio pertinente ai Piani per l’Accessibilità (PPAA)

Se un approccio che resta nell’unidimensionalità dell’economia porta effetti negativi cosa significa prenderne in considerazione uno pluridimensionale?

Significa andare oltre l’aspetto finanziario ricordato per il settore pubblico e quello utilistico ricordato per il settore privato e considerare a pieno titolo anche la dimensione:

- comportamentale e quindi, per esempio relativamente al settore pubblico, come e con quale compatibilità si acquisiscono le entrate e come si effettuano le spese per realizzare i risultati,
- connessa alla centralità delle persone e quindi all’importanza di capacitarle, di creare loro opportunità, di valorizzare il sistema di relazioni, di presidiare in definitiva la qualità della vita,
- connessa alle correlazioni e interdipendenze tra capitale fisico, capitale sociale e capitale umano,
- connessa alle correlazioni e interdipendenze tra componenti tangibili e componenti intangibili,
- connessa all’esigenza di “fare sistema” che per i soggetti pubblici territoriali vuol dire uscire da un gretto “municipalismo aziendalistico” e valorizzare la propria autonomia negoziando con gli altri soggetti pubblici e privati la realizzazione di risultati e il perseguimento di impatti di comune interesse mettendo insieme tutte le risorse possibili ed evitando di conseguenza ridondanze, ripetizioni di iniziative frammentate e tutto ciò che è spreco e fa apparire pertanto le risorse più scarse di quello che in realtà possono essere.

In definitiva si tratta di valorizzare contestualmente tutte quelle dimensioni, morali, sociali, etiche, ambientali, quantitative, qualitativo-descrittive, di comune sentire per il bene comune, in grado di portare ad un’attività dei soggetti pubblici territoriali che sia orientata sempre più alla creazione di valore complessivo presente e futuro per la Comunità; diviene, invece, fuori luogo per gli stessi porsi obiettivi come quello inerente il conseguimento del profitto⁷ o come quello del conseguimento diretto di un consenso elettorale che dovrebbe essere invece l’effetto indotto dall’aver perseguito la succitata creazione del valore.

3.a. Fare sistema con un utilizzo efficace delle risorse scarse per la realizzazione di risultati e impatti che creano valore alla Comunità

In relazione al “fare sistema” è necessario accennare brevemente in cosa consiste valorizzare tutte le risorse per risultati ed impatti di comune interesse.

Consiste nel fatto che gli operatori debbono considerare contestualmente le risorse:

- Finanziarie,
- Patrimoniali,
- Informative.

e nel fatto che i risultati da realizzare e gli impatti da conseguire debbono essere in grado di spingere a fare una ricognizione dinamicamente efficace delle risorse:

- Finanziarie disponibili nei capitoli di bilancio,
- Finanziarie, patrimoniali e informative:
 - normalmente a disposizione dell’Ente,
 - attivabili ulteriormente.
 - Aggregabili, appunto, fra più soggetti che perseguono risultati comuni,

⁶ Vedi più avanti 3 a. “Fare sistema con un utilizzo efficace delle risorse scarse per la realizzazione di risultati e impatti che creano valore alla Comunità”.

⁷ Pertinente invece alle imprese entro regole essenziali a tutela dell’assetto democratico che non creino costi transazionali inutili e dannosi. Da sottolineare come questo sia uno dei risultati e impatti che rientrano nella creazione di valore complessivo perseguibile dai Livelli Istituzionali Pubblici Territoriali e non quello di inseguire un profitto annuo da distribuire a un capitale di proprietà.

- LIBERABILI da dove sono ciclicamente e incrementalmente avvinghiate ed atte solo a produrre sprechi e/o danni per la Società Locale.

3.b. Sviluppo di un cambiamento culturale di sistema: politico, professionale e strumentale. I politici, i tecnici, gli strumenti.

Si può sostenere che i Piani per l'accessibilità (PPAA) sono fortemente interessati alle suddette argomentazioni e che debbono far parte dell'obiettivo pubblico di fondo citato, e che, quindi, per gli stessi è molto pertinente un approccio economico multidimensionale anziché unidimensionale.

Affrontare i PPAA in modo economico multidimensionale porta un primo notevole effetto:

permette di far passare "le barriere" da *segnali deboli*, perché ritenute genericamente solo problemi etico-morali⁸, a *fattori* di un moltiplicatore della coesione socio-economica di medio lungo periodo; effetto che riguarda il lato quantistico dell'economia contestualmente a quello della qualità della vita.

L'esempio tangibile di tutto questo si ha per il turismo per il quale i Piani per l'Accessibilità possono, appunto, divenire un fattore forte di un moltiplicatore dello sviluppo socio-economico.

In merito è necessario sviluppare un cambiamento culturale di sistema che implica di riscoprire valenze politiche, professionali e strumentali; in particolare, si può sostenere:

per quanto riguarda i politici:

dovrebbero passare da tattiche di breve periodo⁹, solo finanziarie, con risultati che sottostanno tristemente, circolarmente e incrementalmente ai capitoli di bilancio a strategie di medio – lungo periodo aperte alla

⁸ Che può comportare di relegarli in basso nella scala delle priorità e da affrontare, quando possibile, con contributi finanziari assistenzialistici.

⁹ Si rinvia agli appunti inerenti l'intervento effettuato a Brescia in occasione del focus group sull'accessibilità ambientale 30.09-01.10.2011., Mauro Galligani, 30.09.11: "Valore e dimensioni economiche dell'accessibilità", nei quali si evidenzia:

"Si richiamano due approcci connessi all'economicità:

1. quello per il quale le realizzazioni restano ciclicamente e incrementalmente chiuse nella dimensione dell'economicità legata solo alle utilità di breve periodo o, nel settore pubblico, alle sole risorse finanziarie di bilancio magari confondendo i concetti di spesa e costo. Approccio che spesso rende triste l'economia;
2. quello che, invece, permette ai soggetti un impiego delle risorse per la realizzazione di risultati e conseguimento di impatti connessi a missioni e scelte politiche complessivamente in grado di creare valore presente e futuro alla Comunità.

Approccio, quest'ultimo, che dà positività all'economia, rende inscindibile il binomio costi/risultati e riscopre la contestuale interdipendenza delle varie dimensioni dell'economicità correlate, per esempio, a:

- utilità quantitative,
- modo di utilizzo delle risorse,
- comportamenti,
- capacitazione delle persone,
- qualità della vita,
- politiche di sistema,
- sostenibilità ambientale – sociale - territoriale,
- capitale fisico – sociale - umano,
- aspetti tangibili e intangibili che, in particolare, sono contestualmente presenti in tutto ciò che riguarda l'accessibilità,
- ascolto segnali deboli.

In definitiva, si riscopre l'appartenenza dell'economia alla scienza sociale e come le dimensioni diverse dalle utilità quantitative spesso di breve periodo non siano solo etico - morali ma valorizzino nel medio lungo/periodo anche gli stessi aspetti quantitativi.

Approccio che valorizza, altresì, segnali deboli come quelli che possono essere ricondotti all'accessibilità portandoli a divenire volano economico.

Approccio che dà un senso esteso all'economicità, molto pertinente alle Pubbliche Amministrazioni e che permette di passare da un percorso per il quale:

i risultati sottostanno alla dittatura dei capitoli di bilancio, degli ermetismi contabili e di un economicismo di facciata

a un percorso basato su:

- l'individuazione delle esigenze della società in ordine alle missioni che le politiche pubbliche debbono presidiare,
- l'esplicitazione delle scelte e delle priorità,
- la trasparente prospettazione di risultati realizzabili e impatti conseguibili con tutte le risorse possibili e quindi: finanziarie, patrimoniali, informative, disponibili, attivabili e aggregabili con altri soggetti pubblici, privati e del terzo settore,
- l'effettuazione sistematica di resoconti capibili e quindi presidiabili dai vari portatori di interesse,
- una valutazione efficace dei costi/risultati.

E' ovvio che tutto questo necessita di volontà politiche e capacità professionali aperte sinceramente a conseguire un salto di qualità adeguato al mondo che cambia profondamente senza, pertanto, restare chiuse nella logica di piccoli aggiustamenti dell'esistente con un "break even point politico" (elemento preso parzialmente in prestito dall'azienda di produzione dove più propriamente il punto di equilibrio -o break even point- si può definire il punto in cui la quantità prodotta di un certo articolo porta a dei ricavi pari ai

creazione di valore complessivo presente e futuro alla comunità che rientra a pieno titolo in un approccio multidimensionale dell'economia come più volte accennato.

Approccio un po' più ostico al settore privato anche quando si dice che viene perseguita la CSR¹⁰ perché, è da ribadire, in definitiva lo si fa per consolidare o aumentare il profitto da distribuire al capitale di proprietà.

In proposito un approccio pubblico pluridimensionale dell'economia permette di individuare più efficacemente le regole a tutela dell'assetto democratico e della qualità della vita che coinvolgono positivamente il conseguimento del profitto privato. Ciò induce i soggetti pubblici territoriali da una parte a non caricare di costi transazionali abnormi il settore privato, dall'altra a non permettere che persegua extra-profitti che comportano danni alla qualità della vita.

Sono argomentazioni pertinenti ai Piani per l'Accessibilità perché le barriere che sono state create, e quelle che purtroppo potrebbero essere create, dovevano e dovrebbero avere un diverso andamento con regole efficaci e controlli conseguenti.

per quanto riguarda i tecnici:

dovrebbero aumentare il loro spirito di servizio alla creazione di valore interessandosi alla complessità interna ed esterna ed evitando una posizione di "sissignore"¹¹ a disposizione di interessi e fini ristretti magari restando chiusi in aspetti specifici; questo, per esempio, può accadere in relazione a:

- l'organizzazione, pensando a una lean organisation (organizzazione snella), ai carichi di lavoro, alle procedure, in modo sganciato da obiettivi da conseguire e risultati da realizzare,
- l'aspetto finanziario, pensando solo alle entrate o alle spese collocate in bilancio. In merito si può sottolineare come, per esempio, il presidio dei cosiddetti costi della politica si risolve spesso in "spese da tagliare" nella misura in cui non ci si riferisce ai risultati che sono inscindibilmente legati ai costi mentre non lo sono alle spese; analogamente si rischia di fare con l'attuale "revisione della spesa"¹²
- l'aspetto contabile, restando nella "fabbrica dei vincoli e marchingegni" con una burofrenia¹³ che brucia risorse a scapito della realizzazione di risultati a valenza esterna; può succedere allorché si fanno divenire un fine i costi standard, tanto più se ripresi da impostazioni che valgono per il privato; o si lavora su singole tipologie di bilancio magari con commissioni monotematiche a livello centrale e a livello

costi sostenuti per la produzione) orientato ad un consenso che garantisca solo un'economicità/utilità a vantaggio di gruppi ristretti e impoverimento generale della comunità.

E' anche chiaro che bisogna agire sulla cultura e la formazione degli operatori mettendo loro a disposizione modelli, funzioni, strumenti che permettano di capire perché e come si può cambiare affinché una Pubblica amministrazione crei, e orienti a creare, valore complessivo presente e futuro alla comunità.

A questo proposito si deve osservare che è difficile, scomodo ma necessario che i soggetti pubblici riconsiderino luoghi comuni come quelli che:

- *teorizzano l'ottenimento del consenso circoscritto alla sede elettorale, con una politica dell'annuncio, come scopo di un Ente pubblico,*
- *riprendono acriticamente e anacronisticamente strumenti dall'azienda impresa,*
- *ritengono che il cambiamento si ottenga cambiando una regola contabile,*
- *ritengono che l'economicità si realizzi per legge magari con pseudo semplificazioni che sostituiscono un adempimento con altri tre e implementano di fatto un ermetismo che potenzia il sistema di poteri circoscritti,*
- *prospettano di doversi affidare taumaturgicamente ad aspetti parziali dei costi e fabbisogni standard,*
- *ricercano terminologie che distolgono dal significato semplice e concreto di termini come quelli di risultati da realizzare e impatti da conseguire con le risorse da parte degli operatori.*

Si deve anche sottolineare che se "la strumentazione" rende tutto ermetico anziché capibile non sono possibili forme di partecipazione costruttive ma solo di "accomodante acconsentimento". In merito, è altresì importante evidenziare che i vari portatori di interesse debbono voler capire e partecipare alla creazione di valore complessivo.

In definitiva, gli strumenti non debbono diventare fini per interessi delimitati o mezzi cui si affidano fatalisticamente ed automaticamente le soluzioni dei problemi, o mezzi per un "conservatorismo culturale burofrenico" (burofrenia è un termine coniato da Bruno de Finetti).

Per le suddette argomentazioni è stato portato un esempio particolarmente connesso all'accessibilità che dimostra come tutte le componenti dell'economicità concorrano a determinare il suo valore complessivo e come la scarsità delle risorse e quindi i costi/risultati/impatti acquisiscano nuovi contorni."

¹⁰ *Per Responsabilità Sociale d'Impresa (o Corporate Social Responsibility, CSR) si può intendere l'integrazione di preoccupazioni di natura etica- sociale - ambientale all'interno della visione d'impresa.*

¹¹ *Attualmente chiamati "Yesman".*

¹² *Attualmente chiamata "spending review" che nelle intenzioni di chi la opera vorrebbe significare non solo "meno spesa", ma "migliore spesa".*

¹³ *Termine coniato da Bruno de Finetti.*

locale¹⁴; o si ritiene che qualche regola contabile possa risolvere i problemi culturali di sistema; o si ragiona isolatamente sulle spese generali e di funzionamento¹⁵.

In tutti questi casi si rischia di restare su un insieme di luoghi comuni che invece è importante individuare ed evitare¹⁶.

Un approccio giusto, per esempio, come già evidenziato, è quello di individuare i risultati da realizzare e gli impatti da conseguire per poi ricercare tutte le risorse utilizzabili.

In proposito, nella ricerca contenuta nel libro che viene presentato c'è un efficace esempio di collaborazione sinergica tra specialisti strettamente connessi alla missione di cui trattasi, come urbanisti, architetti, esperti di design, informatici, ed operatori come gli economisti al servizio della missione stessa senza propri fini e che, con una visione pluridimensionale dell'economia, prospettano, fra le altre cose, come liberare risorse che diversamente sarebbero bruciate autoreferenzialmente.

Infine è necessario sottolineare come non sia sufficiente la sola elencazione dei problemi e come sia indispensabile prospettarne le soluzioni.

per quanto riguarda gli strumenti:

rientra nelle esigenze tecniche non scegliere strumenti non pertinenti e non strettamente connessi alla creazione di valore complessivo; il problema si ha, per esempio, quando i soggetti dei Livelli Istituzionali Pubblici Territoriali riprendono acriticamente e anacronisticamente strumenti dall'azienda – impresa orientati a rilevare un reddito annuo da distribuire a un capitale di proprietà.

Da sottolineare come sia fuori luogo l'idea di conseguire importanti cambiamenti introducendo un'aziendalizzazione nell'Ente Locale basata sul fatto di sopperire all'unidimensionalità finanziaria, ciclicamente incrementale, pubblica e sopra accennata con gli strumenti tipici di una possibile unidimensionalità economica privata anch'essa sopra ricordata.

E', in particolare, da ritenere dannoso pensare a fatalistiche ed automatiche soluzioni dei problemi da parte di alcuni di quegli strumenti sganciati da scopi e missioni dei Livelli Istituzionali Pubblici Territoriali. Così, per esempio, per il conto economico, per il metodo della partita doppia, per il sistema di scritture economico patrimoniale incentrato sulla rilevazione del reddito, senza parlare dell'introduzione del "Prospetto di conciliazione"¹⁷ che può risultare un modo inconsistente di introdurre strumenti economico - patrimoniali nell'Autonomia Locale¹⁸.

Necessita invece uno strumentario da mettere a disposizione degli operatori con modelli di programmazione e controllo, funzioni per le politiche pubbliche, strumenti di rilevazione e comunicazione in grado di far vedere COME è necessario e possibile cambiare, in particolare nelle Autonomie Locali, con un orientamento alla creazione di valore per la Società locale che ricomprende a pieno titolo le argomentazioni connesse ai PPAA.

Uno strumentario, in sostanza, che permetta lo sviluppo di una cultura di sistema; che induca ad impostare strategie chiare e ad esplicitare scelte, priorità, obiettivi, risultati, risorse da utilizzare; che coinvolga i portatori di interesse affinché possano e vogliano presidiare la realizzazione dei risultati e il conseguimento degli impatti e, in definitiva, che permetta di far uscire la politica dal solo annuncio.

3.c. I portatori di interesse

E' opportuno a questo proposito individuare quali possono essere i portatori di interesse, oltre i Livelli Istituzionali Pubblici Territoriali; si può ritenere che siano:

¹⁴ Riferite, per esempio, solo al bilancio ambientale, o solo al bilancio di genere, o solo al bilancio sociale, o solo al bilancio consolidato tra ente e sue partecipate.

¹⁵ Anche in questo caso in modo sganciato da obiettivi e risultati e con la conseguenza che magari si tagliano alcune spese ma, siccome non si cambiano i comportamenti, il taglio è solo fittizio e le spese temporaneamente tagliate si ripresenteranno per intero in sede reale e andranno ad aumentare il costo dei risultati.

¹⁶ Nella pubblicazione si tenta un'individuazione e soluzione ad alcuni di essi.

¹⁷ Si è detto che Il prospetto di conciliazione funge da documento contabile da accludere al conto economico che, partendo dai dati finanziari della gestione corrente del bilancio (accertamenti – impegni), con l'aggiunta di elementi economici non compresi nella gestione finanziaria, rileva il risultato economico finale.

¹⁸ Si ricorda, in merito a queste argomentazioni, come sarebbe molto importante valorizzare un'efficace "tenuta e utilizzo degli inventari".

- i cittadini,
- le famiglie,
- le imprese,
- le altre Pubbliche Amministrazioni,
- le aziende di erogazione che amministrano un patrimonio e, più in generale, i soggetti del terzo settore,
- la chiesa.

In merito si deve osservare che questi portatori di interesse sono rilevanti contestualmente per tutti i Livelli Istituzionali Territoriali. Cioè, per esempio, i cittadini del Comune di Montecatini Terme sono anche cittadini della provincia di Pistoia, della Regione Toscana, dell'Italia, dell'Europa e, sempre più si potrebbe dire, del Mondo intero.

E', questo, un ottimo motivo per rafforzare la missione individuata nella "creazione di valore" da parte di tutti i livelli istituzionali con politiche di sistema che coinvolgono i portatori di interesse accomunati dal perseguimento di analoghi risultati e obiettivi.

In relazione ai soggetti del terzo settore, comprendenti le associazioni che interessano molto da vicino i Piani per l'Accessibilità, è importante ribadire che le stesse debbono pretendere di capire le scelte e le priorità dei livelli istituzionali per collaborare al raggiungimento dei risultati e per presidiarne efficacemente il loro sviluppo; associazioni, cioè, che svolgano un ruolo aperto ed attivo anziché comportarsi incrementalmente, per esempio, chiedendo ognuno la ripetizione del contributo avuto l'anno precedente.

Si deve osservare che i contributi non sono sbagliati perché il fine è assistenziale ma perché il loro massiccio ed esclusivo impiego discende da una visione/dimensione parziale finanziaria – incrementalistica dell'economia. Si ha una situazione corretta se viene adottato un approccio pluridimensionale ed entro questo vengono dati contributi per assistenza per i casi non affrontabili diversamente mentre negli altri casi si cerca la capacitazione, la creazione di opportunità e l'attivo coinvolgimento delle persone. Tutto questo agevola, altresì, lo sviluppo di un efficace presidio ex ante da parte dei portatori di interesse affinché, per esempio, non vengano create nuove barriere la cui rimozione richiederebbe poi ingenti risorse.

Per l'inserimento della Chiesa tra i portatori di interesse si può prendere spunto dalla recente beatificazione dell'economista, Giuseppe Toniolo -1845/1918- (primo economista ad essere beatificato) la cui opera "*Trattato di economia sociale*" del 1908 è da ritenere molto in linea con le argomentazioni connesse alla pluridimensionalità dell'economia.

E' un'iniziativa che rimane in mente anche perché Giuseppe Toniolo è, più o meno, coetaneo di Giuseppe Cerboni, (1827-1917) studioso di ragioneria ed economia aziendale, che con la sua opera "*Genesi e sviluppo della logismografia*" del 1878 (da ricordare anche: *La ragioneria scientifica e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali, 2 voll., 1886-94*), a parte i meccanismi contabili in essa contemplati, prevede conti a valenza etico - morale che appaiono legati a concetti con un gran valore anche oggi.

4. La Sincerità presupposto della pluridimensionalità economica

Da sottolineare che nel lavoro svolto se nella parte economica si è fortemente sostenuta la missione che deve caratterizzare i soggetti pubblici territoriali, in particolare le Autonomie Locali, e cioè la "creazione di valore complessivo presente e futuro per la Comunità", il Coordinatore scientifico del lavoro¹⁹ fin dai primi incontri ha evidenziato come sia indispensabile valorizzare l'approccio dando un peso rilevante alla sincerità. Si può dire che la sincerità deve divenire il presupposto fondamentale della pluridimensionalità economica e significa far capire le strategie, le scelte, le priorità, le risorse, i risultati e gli impatti che davvero si vogliono perseguire, in modo che i portatori di interesse possano e vogliano collaborare a presidiarne gli sviluppi.

A questo proposito la sincerità, da definire di sistema, porta a sottolineare come non sia tanto la trasparenza ad essere importante ma appunto il far capire e il pretendere di capire. La trasparenza, se intesa come far vedere tutto a tutti, porta solo a far ammattire i portatori di interesse e, magari, a poter fornire alibi gestionistici ed adempimentalistici di breve periodo alle Pubbliche Amministrazioni.

Per gli strumenti si deve osservare che pur rendendoli efficacemente interrelati allo scopo di fondo, quello della creazione di valore esterno, non c'è, tuttavia, alcuna garanzia che il loro utilizzo porti automatici benefici; dipenderà dalle persone che sapranno e vorranno utilizzarli sinceramente farli diventare ottimo supporto alle attività.

Sono argomentazioni molto pertinenti ai Piani per l'Accessibilità e all'esigenza che i loro contenuti siano affrontati apertamente senza ciclici approcci incrementali.

¹⁹ Prof. Antonio Lauria.

5. Strumentario, quale sistema di modelli, funzioni e strumenti, per supportare COME fare a realizzare il cambiamento e incentrato sul Bilancio analitico per risultati (BAR).

Poiché nel percorso di lavoro effettuato si è dato una grande importanza agli strumenti affinché fossero in grado di far individuare come è possibile cambiare ed agire positivamente, è da ritenere opportuno accennare ad uno di questi che è il cuore dello "strumentario" realizzato e in corso di sviluppo.

In particolare è da ricordare come lo strumentario, con i suoi modelli, funzioni, concetti, sia incentrato sul Bilancio analitico per risultati (BAR)²⁰ che è fortemente connesso alle argomentazioni descritte e, soprattutto, supporta il "COME agire sinceramente".

Il Bar si è dimostrato molto efficace in relazione alla carenza di risorse finanziarie, perennemente esistente di fronte alle numerose e diversificate istanze della Comunità, e tanto più forte in questa fase del ciclo economico.

Il Bar porta a rendere sinceramente capibili ex ante strategie, scelte, priorità, risorse, risultati da realizzare e obiettivi e impatti da conseguire²¹ e, in tal modo, risulta molto attuale anche per il fatto di essere in grado di eliminare la tentazione di affidarsi a probabilità di non cadere a posteriori nelle "reti giudiziarie, tributarie o anche solo morali"²². Tentazione che viene contrastata dal presidio che i portatori di interesse faranno dopo aver preteso di capire ciò che la Pubblica Amministrazione annuncia.

5.a. Barriere a costo zero con l'utilizzo del Bilancio analitico per risultati.

Relativamente alle Barriere architettoniche, ambientali, urbanistiche, che fanno parte delle argomentazioni dei Piani per l'Accessibilità, si può affermare che il BAR e il suo efficace impiego le porta a un COSTO ZERO

²⁰ Il Bilancio analitico per risultati (BAR) si realizza per centri di responsabilità che ruotano, direttamente o indirettamente, sui risultati a valenza esterna esplicitati nelle componenti quantitative, qualitative, temporali, procedurali, descrittive, nonché sugli esiti e gli impatti attesi; dà importanza al significato delle entità, alle loro correlazioni, interdipendenze e compatibilità, neutralizzando l'incrementalismo del bilancio finanziario e gli ermetismi connessi alle "mille cassettoni autorizzatorie". In particolare configura le entità complessive delle spese generali e delle attività a valenza orizzontale permettendo di renderle compatibili con i risultati da conseguire; agevola le rilevazioni extra contabili per l'individuazione di costi/entità di riferimento pertinenti all'A.L.; permette l'individuazione di indicatori essenziali; supporta efficaci consolidamenti esterni in quanto permette di ottenere dati finanziari non solo adempimentali ma anche ben collegati agli andamenti sostanziali reali; è modulabile secondo la complessità esistente e la volontà di rappresentarla più o meno dettagliatamente; si colloca a livello intermedio tra i documenti strategici politici e quelli tecnici attuativi; è orientato a individuare componenti minime omogenee dei risultati tali da permettere le tipologie di aggregazione che si vogliono conseguire ed anche per questo è stato definito precursore non solo degli attuali Bilancio sociale, di genere, ambientale, di mandato, partecipativo, consolidato ma del presidio degli aspetti sociali, di genere, ecc. nel senso che toglie "l'innamoramento interno per lo strumento" e si apre "agli aspetti a valenza esterna".

Il sistema incentrato sul BAR fa parte di un approccio complessivo orientato a creare valore alla società locale e comprende, fra l'altro: il modello aperto "ALFA" di programmazione e controllo con la "CENTRALITA' DELLE PERSONE"; un "CONCETTO ESTESO DI ECONOMICITA'"; la funzione del "NON COSTO" per supportare le scelte pubbliche; la "CULTURA DEL CONFRONTO DINAMICO"; il "MOLTIPLICATORE DELLA COESIONE SOCIALE" (MCS); il "SISTEMA DELLE INFORMAZIONI CAPIBILI".

Il BAR ha avuto uno sviluppo operativo dal 1990 al 2000 e successivi approfondimenti tecnici e concettuali. Per la sua capacità di supportare la "Politica risorse-risultati/esiti-impatti" ricomprende le attuali argomentazioni nazionali incentrate sulle "performance" e permette di spostare i poteri dall'autoritarieria degli Enti Territoriali - Apparati all'autorevolezza degli Autonomie Locali - Comunità; è, infatti, basato su una trasparenza innovativa che tende a far capire perché, come, quanto, quando e da chi debbono essere svolte le attività ed è forse per questo che può incontrare remore nel suo utilizzo.

²¹ A supporto dello strumentario incentrato sul BAR, che è alla base di un lungo e complesso processo di cambiamento, è interessante citare quanto scrive Giovanni Majnoni sul quotidiano Il Sole 24ore del 10 dicembre 2012:

"Il freno delle cattive istituzioni..... più insidiosa è, invece, la sfida della visibilità. Non la visibilità delle norme approvate ("Law in the books"), ma quella dei RISULTATI (le ore e gli euro liberati dai minori adempimenti burocratici, il numero di nuovi occupati, imprese, asili) che restano spesso invisibili al cittadino -anche quando ci sono- perché l'articolato delle leggi omette di indicare, con gli obiettivi, le variabili che ne misurano il conseguimento. La contabilità dei RISULTATI -in senso letterale la loro visibilità- è oggi una delle priorità del processo di rinascita civile ed economica del paese.....".

E', altresì, importante ricordare quanto scrive Roberto Lenzi sul quotidiano Italia Oggi del 30 Novembre 2012:

"Dal 1° Gennaio prossimo scatta la nuova disciplina prevista dal regolamento 966/12. Finanziamenti Ue ridisegnati..... Agevolazioni a forfait in base ai RISULTATI...".

L'attenzione ai "risultati" è molto presente anche nell' "Agenda Monti" del 23 dicembre 2012, in "Cambiare l'Italia, riformare l'Europa, un'agenda per un impegno comune".

²² Dovute queste ultime a quelle che possiamo chiamare tangenti a norma, cioè utilizzo di risorse a termini di legge e regolamenti ma non incentrate sulla creazione del valore esterno.

perché con sincera esplicitazione ex ante e presidio di cosa, come, quando, con chi, con cosa realizzare i risultati, non ne vengono create.

In merito, è significativo il seguente esempio:

- se in sede realizzativa è necessario spendere un 5% in più, per esempio, per un'infrastruttura o per svolgere un'attività che non crei barriere e se il controllo dello svolgimento effettivo dei lavori può portare qualche utilismo in meno ad alcuni soggetti della parte pubblica,
- in sede successiva ai lavori, effettuati senza che ci si sia curati di evitare la creazione di barriere, si spenderà il 200% in più per smantellare e ricostruire; ciò che pesa su tutta la comunità e in particolare aumenta la sofferenza delle persone anziché capacitarle e creare loro efficaci opportunità.

In sostanza si può dire "a costo zero", perché quel 5% è come se tendesse a zero nei confronti del 200% e, inoltre, aver agito senza la creazione di barriere attiva da subito un moltiplicatore socio economico, per la dignità delle persone e, in particolare, per il turismo.

6. Brevi considerazioni finali sulle dimensioni dell'economia

E' importante precisare che le argomentazioni sopra esposte non portano a demonizzare la dimensione quantitativa dell'economia anzi la valorizzano perché sono orientate a un approccio per il quale, per esempio, il PIL (prodotto interno lordo), le politiche di bilancio, il differenziale del tasso di rendimento tra titoli di stato italiani e quelli tedeschi (spread), il debito pubblico, non divengono fini ma l'effetto quantitativo di un presidio dinamico aperto:

- alle varie dimensioni dell'economia,
- alla creazione di valore complessivo presente e futuro alla comunità strettamente legato alla qualità della vita,
- a strategie di medio – lungo periodo per un efficace sviluppo socio - economico,
- a circoscrivere le esigenze davvero indispensabili di breve periodo connesse a situazioni urgenti e contingenti da non rendere incrementalmente permanenti.

Anche in questo caso ci possiamo spiegare con un esempio incentrato sul fatto che far diminuire da 500 a 300 il differenziale del tasso di rendimento tra titoli di stato italiani e quelli tedeschi (spread) non è un fine diretto da perseguire.

Se prioritariamente si evita che:

- le persone muoiano di fame,
- le imprese chiudano,
- continuino le ruberie e gli sprechi, magari non illegali ma immoralmente tangenti a norma (come già annotato),
- prolifichi il peso della finanza virtuale a vantaggio di pochi e a carico della Comunità,
- prolifichi l'evasione e continuino alte tassazioni insostenibili,
- **non si effettuino controlli su attività che possono creare nuove barriere architettoniche, ambientali, urbanistiche, sociali.**

allora uno spread a valenza quantitativa, finanziaria (che se considerato solo in tale veste porta a una visione unidimensionale dell'economia), sceso da 500 a 300, diventa l'effetto efficace delle politiche pubbliche che hanno presidiato la qualità della vita e creato valore alla Comunità (con una visione pluridimensionale dell'economia)²³.

Tutto questo è da ritenere *molto attinente ai Piani per l'Accessibilità, allo sviluppo socio economico caratterizzato da strategie con un buon orizzonte temporale, in particolare, per il turismo.*

Si può sostenere, in definitiva, che se è difficile arrivare a perseguire la "Decrescita serena" di Serge La Touche (anche se un po' di sana utopia non guasta, ammesso e non concesso che si tratti di utopia), sono comunque molto attuali ed operativi concetti come quelli inerenti l'indice dello sviluppo umano dell'*Economista pakistano Mahbub ul Haq*; come quelli relativi ai "funzionamenti", le "capacitazioni", la qualità della vita sostenuti da Amarthia Sen; come quelli sostenuti da Giacomo Becattini nel libro " //

²³ Da ribadire che la multidimensionalità deve portare ad aprirsi all'obiettivo di *capacitare i portatori di interesse operando in modo "assistenziale" solo per i casi senza alternative e comunque evitando che l'assistenzialismo diventi una pseudo strategia chiusa, incrementale, lesiva della dignità delle persone e senza sviluppo socio-economico con un orizzonte di medio-lungo periodo.*

calabrone Italia: ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana”, allorché cita Pascal per il quale è necessario unire all’*esprit géométrique* l’*esprit de finesse*²⁴.

Terminando, è da ribadire che la pubblicazione contiene le necessarie parti specialistiche, di architettura, urbanistica, ingegneria, informatica, ecc., direttamente connesse alla missione presa in considerazione, e una parte economica in cui si evidenziano con spirito di servizio concetti, modelli, funzioni, luoghi comuni da evitare e strumenti che, se usati sinceramente, aiutano ad aprirsi alla multidimensionalità dell’economia e, in particolare, a liberare concretamente risorse per realizzare risultati e perseguire obiettivi che creano valore complessivo presente e futuro alla Comunità come sono quelli inerenti i Piani per l’Accessibilità.

• **BIBLIOGRAFIA**

Per un’illustrazione del percorso inerente i contenuti citati nell’intervento e in particolare dei modelli, funzioni e strumenti che fanno parte del sistema incentrato sul Bilancio analitico per risultati (BAR) si richiamano le parti e la bibliografia riferite a Mauro Galligani riportate in:

- Libro “I Piani per l’Accessibilità”, a cura di Antonio Lauria, Gangemi Editore, 2012.
- Documento reperibile sul sito: <http://www.pianiaccessibilita.it/> “Economicità dei Piani per l’Accessibilità: un costo per essere liberi”. Intervento -con annotazioni successive-, Novembre 2010, al Convegno del 29 settembre 2009, “I Piani per l’Accessibilità. Metodi e strumenti”, Pistoia, Auditorium Tiziano Terzani, Biblioteca San Giorgio.
- Libro “Tra solidarietà e imprenditorialità sociale”, a cura di L.Bagnoli e F.Buccarelli, Franco Angeli editore, Milano 2009.
- Libro “Città e contratto. Il piano dei servizi tra programmazione urbana e gestione”, a cura di F. Harrer e M.Ricci, Officina edizioni, Roma 2006,.
- Documento “La finanza locale in Toscana: Rapporto 2006”, Irpet, Firenze 2006.

Si riportano, inoltre, alcuni ulteriori testi cui è ispirato il percorso:

- Amaduzzi A. (1967), *L’Azienda*. UTET Torino
- Antony R.N, Young D.W. (1992), *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*. Mc Graw-Hill Libri Italia Srl Milano
- Altobelli M. e Tirelli A. (2009), a cura di, *Agenda dei servizi finanziari e dei tributi locali*, Maggoli Editore,
- *Aspenia* (2010), Rivista n. 48/2010 di Aspen Institute Italia, *Economia e Felicità*. Gruppo 24 ore Milano.
- Barile N. (2008), *La mentalità neototalitaria*. Legoprint – Lavis TN
- Bacci L. (2002), *Sistemi locali in Toscana*. Franco Angeli Milano
- Barbieri G., Canigiani F., Cassi L., (2003) *Geografia e cambiamento globale*. Utet Libreria.
- Becattini G. (2007), *Il calabrone Italia*. Il Mulino Bologna
- Belli P. & Tomasino G. *Quaderno di PAWEB n. 3/2010, Oltre il Bilancio Sociale - Appunti di approccio alla governance territoriale*
- Bonani G.Paolo (2002), “L’organizzazione aperta. Abilità e strumenti del comunicare pubblico”. I manuali della SSPAL, EOS Didattica SSPAL 2002 (inserito 21.10.10).
- Bompani M., Morini G., Sandon G. (2000) -a cura di-. *Nuovi modelli di controllo per la sostenibilità ambientale*. Atti del seminario di Bologna 1999. Arpa Agenzia regionale prevenzione e ambiente dell’Emilia Romagna.
- Bonanno S., Faustini G., Fermante S. (2001), *Guida operativa alla contabilità e ai bilanci*. Il Sole 24 ore.
- Bortolussi G. (2011), *Tassati e Mazziati*. Sperling & Kupfer
- Brookson S. (2000), *Gestire budget*. Edizioni Calderoni Bologna.
- Brunetti G. (2002), 2^a ristampa della 3^a edizione, *Contabilità e bilancio d’esercizio*, Edizione RCS Libri Milano
- Bubbio A. (1997), *Il budget*, edizione Il Sole 24 ore Libri Media e Impresa.

²⁴ *Blaise Pascal -1623/1662- studioso citato in Becattini G. (2007), “Il calabrone Italia”, Ed. Il Mulino Bologna. Nel libro si sostiene che Pascal vedeva una contraddizione nello sviluppo dell’*esprit de finesse* e di quello de *géométrie*. Da osservare che “spirito di geometria” (*esprit géométrique*) può essere la conoscenza scientifica e analitica e lo “spirito di finezza” (*esprit de finesse*) può essere la conoscenza esistenziale dell’uomo, dei moti della sua anima, dei principi che governano la sua sfera spirituale.*

- Buccarelli F., (2008), “Codici di sociologia. Approcci macro e approcci micro”, Felici Editore
- Cappellotto A. (1993), Strumenti per il controllo di gestione. CEDAM Padova
- Caramello C. ((1986), Gli indici di bilancio. IPSOA Spa
- Cassandro P.E. (1966), Le gestioni erogatrici pubbliche. UTET Torino
- Ceccherelli A. (1961), Il linguaggio dei bilanci. FELICE LE MONNIER Firenze
- Chiesa C. (1878), Logismografia. Ulrico Hoepli editore Milano
- Craig-Cooper Sir M. & De Bacher P. (1995), Il controllo direzionale. Biblioteca di Financial Times Jackson Libri
- Crosby P.B. (1986), La qualità non costa. McGraw-Hill, EDIGEO Milano
- Crosby P.B. (1986), La qualità è facile. McGraw-Hill, EDIGEO Milano.
- D’Errico E. – Parroco M. (1990), Il controllo di gestione. Pirola Milano
- De Finetti B. (2006), L’invenzione della verità. Raffaele Cortina editore Milano
- De Finetti B. (2005), Un matematico e l’economia. Giuffrè Spa Milano
- Dickens G. (2012 ristampa) Il Circolo Pickwick, Edizione Oscar Mondadori
- Dioguardi G. (2007), Le imprese in rete. Bollari Boringhieri Srl Milano
- Di Stefano A., articolo in rivista Valori anno10 n.79 - 2010, “Governare I beni collettivi senza stato né mercato”.
- Falcone N., Monea P., Mordenti M. (2005), Organizzazione e Risorse umane negli Enti Locali. Maggioli Santarcangelo di Romagna
- Ferro P. (1999), a cura di, Banca d’Italia. I controlli delle gestioni pubbliche. Atti del Convegno Perugia, 2-3 dicembre 1999. Centro stampa delle Banca d’Italia in Roma.
- Fornari B. (1969), Gli indici aziendali. Franco Angeli Milano
- Galimberti F., Sabbatini R., Simone G.L., (1999) -a cura di-. Come si legge il Sole 24 ore. Il Sole 24 ore.
- Galligani S., (2010 laurea specialistica Università Bocconi di Milano), “The jobless recovery on the impact of a new tecnology on high or low skilled worhers”
- Gallo L. e Simonetto M. (2004), Gli indicatori di bilancio per l’Ente Locale. Maggioli Santarcangelo di Romagna
- Hinna L. (2002), a cura di, Il Bilancio sociale. Il Sole 24 ore Economia e Management Milano
- Kaplan R.S. e Norton D.P.(2009), Grandi performance con la Balanced Scorecard. Industria Grafica Graphicscalve Bergamo
- Lapassade G. (1974), L’analisi istituzionale. ISEDI Milano
- Latouche S. (2008), Breve trattato sulla decrescita serena. Bollati Boringhieri Torino.
- Lattanzio E., Volpi G. (2003) -a cura di-. Manuale per il controllo strategico e gestionale. Ed. Lattanzio Milano
- Lattanzio E. (2004), a cura di, Il Bilancio sociale per la governance nella Pubblica Amministrazione. Lattanzio e Associati Srl Milano
- Lattanzio E. (2004), a cura di, Il monitoraggio dei costi di funzionamento. Lattanzio e Associati Srl Milano.
- Lauria A. (1995), “L’applicazione della logica pluriesigenziale alla progettazione degli spazi di relazione”, in Paesaggio urbano, n. 3.
- Lauria A. (2002), ”La comunicatività ambientale”, in Paesaggio urbano, n. 1.
- Lauria A. (2003) (a cura di), Persone ‘reali’ e progettazione dell’ambiente costruito. L’accessibilità come risorsa per la qualità ambientale, Maggioli, Rimini.
- Learned E.P., Sproat A.T., (1971), Organizzazione aziendale. Introduzione alle teorie organizzative. ISEDI Milano
- Lorenzini S. Irpet (2006), “La finanza locale in Toscana: rapporto 2006”,
- Maltinti G. e Petretto A.(1983), a cura di, Produttività e costi dei servizi pubblici in Toscana, IRPET Firenze.
- Mazzoleni M., (2005) “Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini. Il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico”, Franco Angeli editore Milano.
- Mc Gregor D. (1971), Il manager di professione. ISEDI Milano
- Minc A. (2008), Diavolo di un Keynes. UTET Torino.
- Mella P. (1997), Controllo di gestione. UTET Torino.
- Mignella Calvosa F. (2007) –a cura di- La governance degli enti locali nella gestione dei servizi pubblici. Rubbettino editore
- Monti M. (2012), Cambiare l’Italia, riformare l’Europa, Un’agenda per un impegno comune, del 23.12.12
- Morigi P. (1994), La contabilità economica negli Enti Locali, Franco Angeli, Milano.
- Morigi P. (2004), Il controllo di gestione nella pubblica amministrazione locale. Come impostarlo ed essere competitivi in uno scenario europeo, 3° edizione, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Morigi P. (2006), Il controllo di gestione nella pubblica amministrazione locale. Come impostarlo ed essere competitivi in uno scenario europeo, 3° edizione, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Nuti F. (2001), La valutazione economica delle decisioni pubbliche. Giappichelli Torino

- Onida P. (1968), Economia d'azienda. UTET Torino
- Okun A. (1962), Potential GNP: Its Measurement and Significance, American Statistical Association, Proceedings of the Business and Economics Statistics Section.
- Okun A. (1991), Eguaglianza e efficienza: il grande trade-off, Liguori, Napoli.
- Paparo S. (2001) -a cura di-. Semplifichiamo. Rubettino editore
- Ponzanelli G. (1962-1963 anno accademico), Esercitazioni di ragioneria. C. e M. Firenze.
- Quaderno n. 3/2010 di Paweb, ed. CEL. Direzione scientifica E. D'Aristotile, concernente: "Oltre il bilancio sociale", P. Belli, N. Cimosi, M. Ricci.
- Quotidiani: Il sole24 ore e Italia Oggi.
- Ricci M. (2004), "La valutazione dei programmi complessi tra etica ed estetica", in VII Congresso nazionale Associazione italiana valutatori, marzo 2004, Milano
- Riparbelli A. (1971), Gli attuali strumenti di ragioneria nelle imprese moderne. Colombo Corsi Pisa
- Ronca C. (2007), Competere con gli intangibili. Guerini e Associati Spa Milano
- Russi C. (2012), "Spesa pubblica produttiva": la UE indica il mix vincente", in quotidiano Il Sole 24 ore del 24 dicembre 2012.
- Ruozi R. (1997), prefazione di, Coopers & Lybrand Il sistema di controllo interno. Il Sole 24 ore Media e Impresa Spa Milano
- Sales Academy (2012) Fare risultati, anche in tempo di crisi, Edizione Il Sole 24 ore
- Sen A. (2000), Lo sviluppo è libertà: perché non c'è crescita senza democrazia, Mondadori, Milano.
- Sen A. (2002), Globalizzazione e libertà, Mondadori, Milano.
- Sen A. (1973), On Economic Inequality, Calderon Press, New York.
- Sen A. (2010), La diseguaglianza, il Mulino.
- Simon R. (2004), Sistemi di controllo e misure di performance. A cura di Franco Amigoni. EGEA Spa Milano
- Tamasia L. (2003), -a cura di-. Il manager dell'Ente Locale. Maggioli editore
- Toniolo G. articoli dai quotidiani Avvenire (del 12.04, 13.04 e 24.04.12) e Il sole 24 ore (del 28.04.12).
- UniCredit Foundation (2012), Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia
- Vetrutto G. (2006) -a cura di-, L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche. Rubbettino editore.
- Wagner A. (1996), Il Manager transazionale. De Agostani Novara
- Zito M. (1991), Il budget. Problemi e casi applicativi. Pirola editore Milano

.....
Mauro Galligani Dicembre 2012
