

Quali lezioni dalla privatizzazione del sistema di welfare dello stato del Wisconsin

Jason Turner

Alcuni elementi dello Stato sociale sono inaccettabili per la società, perché separano il modo di ricevere il reddito dalla necessità di lavorare.

Ma perché riteniamo che il lavoro sia così necessario per legittimare un reddito?

Caratterizzandosi per concedere a ciascun individuo la possibilità di rendersi utile al prossimo producendo beni e servizi, il lavoro soddisfa un fondamentale bisogno umano. Il lavoro unisce gli individui alla società di cui fanno parte. Se vogliamo che gli effetti nocivi del welfare possano finalmente scomparire, dobbiamo ricongiungere definitivamente lavoro e reddito.

Queste parole, scritte nel 1995, descrivevano la premessa fondamentale di quello che sarebbe diventato il programma *Wisconsin Works*, una riforma del welfare che si è contraddistinta non solo per l'abbandono dei sistemi di welfare esistenti, basati sul sostegno al reddito degli assistiti, ma anche per il fatto di essere stata creata pressoché dal nulla, senza ispirarsi ad alcuna delle leggi vigenti all'epoca. Questo resoconto è scritto in prima persona in modo da permettere all'autore, che ha preso parte direttamente alle vicende qui descritte, di descrivere le considerazioni fatte quando è stato necessario decidere come attuare le idee di riforma, in particolare nell'ambito della privatizzazione della prestazione di servizi e di commentare le lezioni apprese da questo episodio.

Nel periodo durante il quale *Wisconsin Works* stava prendendo forma, tra il 1994 e il 1995, in ambito accademico e politico era molto avvertita la preoccupazione per l'aumento della dipendenza da welfare e l'incurabilità di questo fenomeno. Fin dai tempi della *Great Society* del presidente Johnson, la dipendenza da welfare non aveva fatto che aumentare, talvolta arrestandosi momentaneamente, ma senza mai diminuire. Erano state provate riforme dei tipi più diversi: varianti dell'imposta negativa sul reddito, l'obbligo di iscriversi alle liste di collocamento, fondi supplementari per l'istruzione e la formazione professionale degli assistiti, ma nessuna di esse era riuscita ad arginare la marea crescente della dipendenza. La sfida che gli autori di *Wisconsin Works* dovevano affrontare consisteva nell'escogitare un piano che avesse effetti talmente decisivi da riuscire ad arrestare e invertire la continua tendenza alla crescita della dipendenza dal welfare.

Jason A. Turner è Visiting Fellow in Politiche del Welfare presso la Heritage Foundation.

Nel periodo 1998-2001 Turner ha ricoperto l'incarico di Commissario al Welfare nell'amministrazione di New York guidata dal sindaco Rudy Giuliani.

In precedenza Turner aveva avuto un ruolo chiave nello sviluppo del programma di welfare-to-work dello stato del Wisconsin, voluto dal Governatore Tommy Thompson. Nel periodo 1993-1997 Turner ha guidato tale programma, che ha permesso una riduzione dell'85 per cento della dipendenza dal welfare nel Wisconsin.

Il Wisconsin e il suo ambiente politico

Tommy Thompson, all'epoca Governatore del Wisconsin, era stato eletto nel 1986 sulla base di un programma nel quale la riforma del *welfare* figurava ai primi posti. Nei cinque anni successivi, tra il 1987 e il 1993, Thompson propose quasi una volta all'anno dei cambiamenti al sistema assistenziale. Tali cambiamenti si presentavano nella forma di esperimenti, denominati "deroghe" alle norme dei programmi federali. Oggi le richieste di cambiamenti alle norme presentate al governo federale potrebbero sembrare modeste, ma tutte si ispiravano ad un principio uniforme: vale a dire che gli assistiti dovessero lavorare e accettare un grado di responsabilità personale.

L'assemblea legislativa del Wisconsin, controllata dal partito di opposizione, il partito Democratico, mostrò crescenti segni di insofferenza per il sostegno alle riforme che il Governatore Thompson era riuscito a creare per mezzo della sua serie di proposte. Infine, i legislatori risposero approvando una legge che avrebbe completamente abolito il programma AFDC (*Aid to Families with Dependent Children* – Assistenza alle Famiglie con Figli a Carico) esistente. La legge prevedeva che al suo posto il Governatore proponesse un'alternativa basata sul lavoro per gli assistiti. Una delle speranze era che il Governatore opponesse il veto ad una legge che prevedeva l'abolizione completa della "rete di sicurezza" per i poveri basata su elargizioni in denaro. Se lo avesse fatto, l'opposizione avrebbe potuto affermare che la fama di riformista del Governatore Thompson era immeritata e avrebbe avuto mano libera, dinanzi all'opinione pubblica, di avanzare le proprie proposte.

Questa speranza andò delusa: il Governatore accolse con favore l'occasione di progettare *ex novo* un programma basato sul lavoro per gli assistiti senza i vincoli imposti dalla legislazione vigente e firmò la legge. A quel punto poté dedicarsi pienamente al nuovo compito, incaricando un gruppo di collaboratori di sviluppare una proposta.

Le basi filosofiche della riforma del welfare adottata in Wisconsin

La proposta di riforma presentata nel 1995 dal gruppo di lavoro convocato dal Governatore Thompson era senza precedenti sotto almeno due punti di vista. In primo luogo si fondava su un abbandono completo del metodo utilizzato fino a quel momento, piuttosto che cercare di smussare la legislazione vigente. Secondo, proprio per questo motivo, il programma di riforma poteva essere visto come il portato di una serie di principi coerenti che andavano a rafforzarsi l'uno con l'altro. Alcuni di questi principi, insieme alla loro ragion d'essere, sono di seguito riassunti:

1. Per chi può lavorare, il reddito deve provenire solo dal lavoro

Vi sono motivi sia pratici sia economici per legare il reddito al lavoro. Per iniziare, le esperienze concrete evidenziano che avere titolo ad una fonte di reddito senza dover lavorare produce conseguenze indesiderate in termini di dipendenza. In aggiunta, è essenziale che gli assistiti che hanno figli capiscano di avere sempre la responsabilità di mantenere se stessi e le loro famiglie per mezzo del proprio lavoro: questa consapevolezza influenza in modo costruttivo il loro comportamento e le loro motivazioni. Infine, l'esperienza dimostra che, in genere, gli individui che hanno trascorso da disoccupati buona parte della loro vita lavorativa, dopo un periodo di uno o due anni di lavoro (a qualsiasi salario) si trovano in una posizione occupazionale ben più solida di quelli che hanno attraversato un analogo periodo di preparazione al lavoro per mezzo di corsi di istruzione o di formazione.

2. Occorre partire dall'assunto che chiunque è in grado di svolgere un qualche tipo di lavoro

Il modo migliore di riportare un disoccupato nei ranghi dei lavoratori consiste nell'offrirgli una concreta occasione di lavoro che sia adatta alle sue capacità. Questo principio si distingue dai numerosi programmi di "aiuto" offerti dalle autorità, che cercano di individuare ipotetiche barriere e ostacoli al lavoro. Così facendo questi programmi inseriscono ciascun individuo in una categoria che rischia di impedirgli di ottenere un posto nel quale, se solo avesse potuto averne l'opportunità, avrebbe ottenuto buoni risultati. In quale misura un determinato posto di lavoro sia adatto alle capacità di un individuo può essere verificato solo mettendolo concretamente alla prova. È esclusivamente in questo modo che è possibile individuare ed eliminare gli eventuali ostacoli che impediscono una piena partecipazione di un individuo alla forza-lavoro.

3. Rafforzare la capacità dei genitori di provvedere ai propri figli è un sistema migliore dell'intervento in loro vece da parte dei poteri pubblici.

Nel tentativo, animato dalle migliori intenzioni, di tutelare gli interessi dei bambini le autorità hanno assunto, col tempo, molti dei ruoli che in precedenza erano responsabilità esclusiva dei genitori. Vi sono ancora molte voci che chiedono che il governo si incarichi in misura ancora maggiore di provvedere al benessere dei fanciulli. Tuttavia i figli non possono essere cresciuti dal governo: questo compito tocca necessariamente ai genitori. Il meglio che le autorità possano fare è mettere i genitori nella posizione di assolvere alle proprie responsabilità, non appropriandosi delle responsabilità della famiglia.

4. Misurare l'equità del nuovo sistema mettendolo a confronto con le famiglie che lavorano

Talvolta si sostiene che un sistema di *welfare* basato sul lavoro è ingiusto, a meno che non sia possibile dimostrare che gli ex-assistiti dai vecchi programmi continuino a ricevere un pacchetto di prestazioni comparabile al vecchio anche quando lavorano. Altri sostengono che non sia realistico pretendere che gli assistiti lavorino percependo un salario a meno che quest'ultimo non garantisca un tenore di vita sufficientemente elevato da rendere allettante la prospettiva di abbandonare l'assistenza.

L'autosufficienza per mezzo del lavoro, tuttavia, dovrebbe rappresentare di per sé un fine, a prescindere dalle prestazioni assistenziali guadagnate o perdute. Ben più importante è il confronto che gli individui che percepiscono prestazioni assistenziali hanno con i loro pari che lavorano per mantenersi e che non hanno chiesto assistenza.

5. Rivolgersi a organizzazioni non governative per gestire il programma

È assiomatico che qualsiasi programma pubblico, istituito da un atto legislativo, deve essere posto sotto la supervisione delle autorità nella loro qualità di garanti del pubblico interesse. Per troppo tempo, tuttavia, si è dato per scontato che gli enti pubblici dovessero essere i gestori di quei programmi. In realtà, quasi sempre la via più efficiente consiste nel far stabilire alle autorità le regole di base e lasciare l'amministrazione e la gestione dei vari programmi assistenziali a soggetti non governativi, sotto la supervisione delle autorità stesse.

Il programma Wisconsin-Works

In cosa consiste un programma di “rete di sicurezza sociale” basato sul lavoro qual è Wisconsin-Work (che abbrevieremo in W2)?

Il programma W2 si fonda sul principio che nessuno possa vantare titolo ad un’assistenza in denaro sulla sola base del suo basso livello di reddito. Quando un disoccupato fa domanda di assistenza ad un’agenzia collegata a W2, l’erogazione di aiuto in denaro dipende dai suoi tentativi di rendersi economicamente autosufficiente cercando un lavoro. Tutte le persone che partecipano al programma si “guadagnano” un reddito (ossia un’assistenza in denaro) per il tramite della loro partecipazione, misurata su base oraria, ad uno dei quattro livelli di occupazione nel settore pubblico o privato. I quattro livelli sono ordinati gerarchicamente e costituiscono una sorta di “scala occupazionale”.

I quattro gradini della scala sono:

Prima opzione: occupazione non sussidiata

Le persone che entrano nel programma W2 dovrebbero essere sempre orientate verso la migliore occasione di lavoro immediatamente disponibile nel settore privato. L’agenzia è attrezzata al fine di abbinare le capacità di ciascun partecipante alla migliore opportunità di lavoro disponibile al momento del suo arrivo, piuttosto che di indirizzarlo verso un programma di istruzione o di formazione.

Un’occupazione non sussidiata permette di guadagnare un salario di mercato (attualmente tra i 7 e gli 8 dollari l’ora), oltre al credito d’imposta concesso dal programma EITC (*Earned Income Tax Credit*: credito d’imposta da reddito da lavoro), che può raggiungere fino a 4.000 dollari all’anno, a seconda delle dimensioni del nucleo familiare e del suo reddito.

Seconda opzione: occupazione sussidiata (periodi di prova)

Qualora un individuo che potrebbe riuscire a mantenersi lavorando ma è privo di esperienza lavorativa o, in alcuni casi, delle necessarie qualifiche, W2 può offrire per un periodo limitato un sussidio salariale a datori di lavoro privati al fine di compensare i costi aggiuntivi che comporta l’integrazione di un dipendente inesperto nell’ambiente di lavoro. In pratica, questi periodi di prova vengono utilizzati di rado, giacché i datori di lavoro sostengono che, dal punto di vista economico, è preferibile assumere direttamente un dipendente, anche se non qualificato, senza il sussidio previsto da questa opzione, la cui ricezione comporta comunque determinati oneri amministrativi.

Terza opzione: lavori socialmente utili

Se una persona non riesce a trovare un impiego nel settore privato, l’opzione successiva consiste nel lavorare in cambio di prestazioni assistenziali, in un ente pubblico o in un’organizzazione non governativa che presti servizi di pubblica utilità. Le mansioni possono andare dal semplice lavoro d’ufficio alla manutenzione di beni pubblici. Di solito, questo tipo di lavoro prevede una settimana lavorativa di 30 ore, la possibilità di rendersi utili anche con un minimo di formazione o di esperienza e l’occasione per individui privi di una carriera lavorativa di imparare un mestiere lavorando; in altri termini, di provare cosa significhi avere una supervisione del proprio operato e un indirizzo per le proprie mansioni in un ambiente lavorativo reale. Le restanti dieci ore della

settimana possono essere dedicate all'istruzione e alla formazione e alla ricerca di un diverso lavoro.

Al fine di replicare la situazione di un ambiente di lavoro privato, il sussidio in denaro offerto da W2 (pari a 673 dollari al mese) viene ridotto di un ammontare pari al salario orario minimo (attualmente pari a 5,85 dollari l'ora) per ogni ora di lavoro perduta dall'assistito. I lavori socialmente utili devono avere durata limitata: ogni impiego non supera in genere i sei-nove mesi. Questo genere di lavoro ha l'effetto aggiuntivo di contribuire al benessere della comunità e di svolgere il ruolo civico più essenziale del lavoro: ossia dare qualcosa a qualcun altro in cambio di un salario.

Quarta opzione: lavori transitori

Per chi non è in grado di svolgere un lavoro indipendente e autofinanziantesi anche in un quadro di lavori socialmente utili, ad esempio per limitazioni quali handicap lievi o abuso di stupefacenti, sono disponibili posti di lavoro transitori. Si tratta di lavoro vero e proprio, formazione professionale o altre attività come la disintossicazione o la cura, coerentemente con le capacità del singolo individuo. Il sussidio è pari a 628 dollari al mese (inferiore quindi al sussidio ottenuto per un lavoro socialmente utile) per un massimo di 28 ore di attività e ulteriori dodici ore di istruzione e formazione.

Sintesi degli incentivi al lavoro per i partecipanti

Al fine di ricevere un'assistenza in denaro, i partecipanti al programma W2 che svolgono un lavoro socialmente utile o un lavoro transitorio devono impegnare lo stesso numero di ore settimanali che richiederebbe un lavoro a tempo pieno nel settore privato. Il tempo libero privo di obblighi non è più una opzione: i sussidi in denaro vengono decurtati di una somma pari al salario minimo garantito per ciascuna ora di lavoro perduta, in modo da replicare le condizioni di un impiego nel settore privato. A ciascun gradino della scala occupazionale, dai lavori transitori all'impiego non sussidiato, il reddito al netto delle imposte (che, per chi lavora nel settore privato, comprende il credito d'imposta da lavoro) aumenta. I partecipanti, quindi, hanno l'incentivo ad accettare la massima opzione d'impiego per la quale sono qualificati, partendo dal lavoro non sussidiato quando esso è disponibile oppure accettando di lavorare ad un gradino più basso e di "salire un gradino" non appena se ne presenta l'occasione.

I servizi di sostegno, come i sussidi per gli asili d'infanzia o l'assistenza sanitaria gratuita non sono più riservati a tutti gli assistiti dal sistema del *welfare*, bensì a chiunque, in misura diversa a seconda del reddito personale. Pertanto entrare nei ranghi degli assistiti dal *welfare* al fine di godere di questo tipo di prestazioni assistenziali non rappresenta più un vantaggio.

CONSIDERAZIONI OPERATIVE PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA E LA PRIVATIZZAZIONE DEI SERVIZI

Nella fase di attuazione di questo programma di *welfare-to-work*, i creatori di *Wisconsin Works* hanno dovuto affrontare un dilemma. Gli oneri organizzativi di W2 sono superiori a quelli che comporta la gestione di un programma di sostegno al reddito: in quest'ultimo caso il compito primario dell'ente preposto consiste nello stabilire se il reddito dei richiedenti dia loro titolo all'assistenza (oltre a indirizzarli verso altri uffici, incaricati di gestire il collocamento o la formazione al lavoro).

In precedenza, la gestione dei programmi di *welfare* era divisa in due segmenti: la determinazione dell'idoneità dei richiedenti e l'amministrazione erano appannaggio delle autorità di contea, mentre il collocamento e la formazione potevano venire gestiti da queste stesse autorità, oppure appaltate a organizzazioni private (aventi fini di lucro o no profit). Quando il suo compito principale consisteva nel determinare l'idoneità, il sistema di *welfare* gestito a livello di contea riusciva a funzionare adeguatamente. Nel ruolo di gestore, tuttavia, la pubblica amministrazione ha limiti abbastanza noti:

- La gestione tende a privilegiare le procedure piuttosto che i risultati
- La diffusione delle responsabilità rende difficile capire chi debba rispondere dell'operato dell'ente
- Il rendimento di un ente pubblico è compromesso da decisioni soggette almeno in parte a considerazioni di ordine politico
- La concentrazione degli sforzi sulla missione dell'ente va perduta a causa delle energie sprecate nel tentativo di coordinare le molteplici unità organizzative attive nel programma (ad esempio la funzione di indirizzo politico dello stato, la funzione amministrativa della contea, e la funzione di prestazione del servizio no profit)
- È impossibile chiudere le unità operative non funzionanti.

In particolare, la contea più grande del Wisconsin (quella di Milwaukee, con una popolazione di un milione di abitanti) si oppose al cambiamento di missione o al miglioramento degli aspetti operativi. Come avviene in molte grandi città, l'ufficio preposto al *welfare* era contraddistinto da un management debole e da una forza lavoro che raramente veniva chiamata a ottenere risultati. Nel periodo precedente all'attuazione di W2, il governo locale aveva cercato di indurre questo ufficio a indirizzare i beneficiari dell'assistenza verso agenzie private di collocamento o di formazione professionale e, qualora essi non avessero voluto partecipare ai programmi di formazione, a ridurre i sussidi in denaro fino a che non avessero accettato. L'ufficio di contea aveva dimostrato di non essere in grado di gestire tali procedure a più fasi, mentre i suoi dirigenti non mostravano alcun interesse a realizzare gli obiettivi assegnati.¹

In ogni caso i requisiti di W2 andavano ben oltre il compito di determinare l'idoneità dei richiedenti e indirizzarli verso un ufficio di collocamento. Gli uffici preposti avrebbero dovuto sforzarsi di agire in modo da limitare la propria importanza nella vita dei partecipanti, cercando invece di metterli in condizione di raggiungere l'autosufficienza economica. Grazie a incentivi contrattuali, eravamo convinti di poter riuscire in tale intento.

Abbiamo così fuso le due fasi di verifica dell'idoneità e di collocamento al lavoro in una, in modo che vi fosse una sola organizzazione responsabile dei risultati. Questa

1 La situazione delle contee al di fuori di Milwaukee era molto migliore e gran parte degli enti preposti adottò con entusiasmo la missione di favorire l'autosufficienza della popolazione dipendente dal *welfare*. Alcuni, tuttavia, obiettavano al metodo "il lavoro prima di tutto" scelto dalle autorità dello stato al fine di realizzare tale obiettivo, preferendo il tradizionale modello basato su istruzione e formazione. La nostra difesa del sistema basato sul lavoro e le nostre spiegazioni della sua ragion d'essere, comprendenti studi accademici che ne dimostravano l'efficacia, risultava particolarmente convincente quando gli enti locali erano disposti ad ascoltarci. Tuttavia, anche in questi casi lo stato aveva fatto progressi sotto questo aspetto grazie all'introduzione di programmi-pilota "Work-First". Questi programmi, nell'ambito dei quali chi faceva richiesta di ricevere l'assistenza pubblica cercava un lavoro mentre la domanda era ancora sotto esame, dimostrarono che era possibile trovare rapidamente un impiego. Cosa ancora più importante, il successo del sistema "work-first" veniva vantato dalle stesse autorità di contea, facendo sì che l'idea alla base della riforma venisse proposta alle contee recalcitranti dai loro stessi colleghi, piuttosto che dalle autorità dello stato, ritenute "sospette".

organizzazione, l'agenzia *Wisconsin Works*, è responsabile degli uffici di collocamento, verifica l'idoneità delle richieste di sussidi in denaro e offre servizi di sostegno al lavoro quali sussidi per l'assistenza all'infanzia o "prestiti di accesso al lavoro" (si tratta di prestiti temporanei aventi lo scopo di rendere possibile la ricerca di un impiego. Ad esempio, il prestito può permettere al richiedente di riparare la propria automobile, in modo da poter andare al lavoro in macchina). L'aspetto più importante, tuttavia, è che il ruolo dell'agenzia consiste nell'aiutare i richiedenti a trovare la migliore opportunità di lavoro disponibile al momento in cui fanno domanda e, in mancanza di meglio, offre essa stessa un impiego.

Il compito di aiutare gli assistiti aventi una scarsa carriera lavorativa alle spalle esige legami più stretti tra gli operatori, i datori di lavoro e i partecipanti al programma. Avevamo previsto che gli operatori del W2 avrebbero ricevuto salari più alti e sarebbero stati incaricati di seguire un minor numero di casi rispetto agli operatori tradizionali (75 invece che 300). Costoro avrebbero potuto essere scelti tra gli operatori più qualificati, ma anche all'esterno, basandosi più sui loro tratti caratteriali che sull'anzianità di servizio o sui titoli di studio.

Infine, volevamo che le agenzie operanti nell'ambito del programma avessero la massima flessibilità per escogitare autonomamente le soluzioni più idonee ad ottenere i risultati voluti, ossia un impiego per gli assistiti e la riduzione del loro numero. Da questo punto di vista, negli anni precedenti l'adozione di *Wisconsin Works*, i dirigenti politici dello stato avevano avuto non pochi problemi con alcune delle contee.

La concorrenza nella selezione dei fornitori

Al fine di accrescere le possibilità di successo di *Wisconsin Works*, i nostri piani prevedevano che i gestori del programma venissero scelti in una gara aperta a qualsiasi tipo di organizzazione, comprese le amministrazioni locali. Tre dei quattro tipi di possibili gestori W2 esibivano particolari punti di forza:

- L'amministrazione locale di contea, particolarmente nelle contee rurali o di piccole dimensioni, era, almeno in alcuni casi, l'unica organizzazione avente la necessaria infrastruttura. Guardando la futuro, in molti casi le contee avevano personale dedito alla buona riuscita del programma e il sostegno del personale politico.
- Le organizzazioni nonprofit erano, in molti casi, già operative e fornivano già il genere di servizi previsto nell'ambito di *Wisconsin Works*, in particolare nei settori per i quali era prevista un'espansione, come i lavori socialmente utili, in cui agenzie di recupero come Goodwill stavano già operando su scala relativamente vasta.
- Le società private già offrivano servizi di collocamento al lavoro e di formazione professionale ed era lecito attendersi che avrebbero contribuito in termini di energia, dinamismo e capacità di assunzione di rischi. Tuttavia, nel periodo di progettazione di W2, le organizzazioni private a fini di lucro rappresentavano solo una parte esigua del numero complessivo di operatori del settore e quindi avrebbero dovuto essere ampliate.
- Gli operatori "quasi pubblici", in particolare i cosiddetti "consigli del settore privato", nei quali il consiglio direttivo era composto da membri nominati dai governanti di contea e da volontari tratti dalle attività economiche della zona, rappresentavano gli strumenti meno attraenti. Solitamente si trattava di organizzazioni fortemente politicizzate attive nella concessione di sussidi a fornitori di servizi di collocamento e formazione, ostacolate dai conflitti interni ai rispettivi consigli

direttivi e incapaci di assumere la guida di una dinamica agenzia interna dedicata alla gestione di servizi nell'ambito di W2. Fedeli al principio della gara aperta, tuttavia, non escludemmo questo tipo di possibili operatori dalla presentazione di proposte.

Nei nostri piani miranti a trasformare i fornitori di servizi già esistenti in agenti di cambiamento, cercammo di massimizzare la loro libertà d'azione e di offrire chiari incentivi verso il raggiungimento degli obiettivi.

In passato più organizzazioni si univano in consorzio, causando così una diluizione delle responsabilità e facendo sì che per agire concretamente fosse necessario raggiungere un consenso. I partner del consorzio che esibivano scarso rendimento non potevano essere estromessi perché facevano parte del gruppo di management. Per giunta, gli stati esigevano il raggiungimento di più obiettivi, anche se spesso il raggiungimento dell'uno andava a svantaggio degli altri.² Nel quadro di W2 gli obiettivi stabiliti dalle autorità erano chiare: massimizzare l'autosufficienza economica dei nuclei familiari per mezzo del lavoro e ridurre conseguentemente il numero di assistiti che necessitavano di sussidi in denaro. Avremmo permesso la formazione di consorzi, ma solo a patto che vi fossero un "capocommessa" e soggetti subordinati, in modo che la responsabilità di ciascun progetto fosse chiara.

Un'ulteriore considerazione riguardava le dimensioni. Avevamo notato che più un'agenzia di contea era piccola, maggiore era il tasso di occupazione.³ Com'è evidente, in generale è più facile assistere la popolazione dipendente dal *welfare* nelle contee più piccole, dove la propensione all'autosufficienza è più accentuata. Tuttavia vi erano anche altre differenze: in una grande città, l'assistito che frequenta gli uffici dell'agenzia di *welfare* incontra operatori sempre diversi, il che fa sì che il rapporto diventi anonimo e impersonale. È meno probabile che un caso venga seguito con incontri personali e capita spesso che ciò avvenga per mezzo di un computer. Gli assistiti più responsabili che cercano di stabilire un rapporto con l'ufficio in modo da ottenere un aiuto concreto spesso non riescono a parlare al telefono con gli operatori e devono accontentarsi di lasciare un messaggio. I manager e i supervisori gestiscono l'assistenza basandosi su statistiche, documentazione e rispetto scrupoloso delle normative, anziché esercitare una responsabilità personale.

Per tale motivo, suddividemmo Milwaukee in sei zone di circa 6.000 casi di assistenza ciascuna, in modo che lo stato potesse assegnare contratti a più fornitori di servizi. Ciascuna zona era stata delineata in modo da contenere, nella misura del possibile, assistiti aventi caratteristiche simili. Oltre alla previsione che fornitori più piccoli avrebbero dato risultati migliori, la presenza di più operatori nella regione di Milwaukee avrebbe

2 Ad esempio, molti stati pretendevano che i fornitori di servizi di formazione professionale facessero aumentare al tempo stesso il numero di individui che uscivano dal programma avendo trovato un impiego e massimizzassero il salario medio al momento dell'uscita. Si tratta di due validi obiettivi, ma l'aumento del numero di partecipanti che trova lavoro, includendo necessariamente quelli che hanno una minore esperienza di lavoro, non può che ridurre i salari medi al momento dell'uscita dal programma (anche se non necessariamente sul lungo periodo, mano a mano che gli individui entrati nel mondo del lavoro accumulano esperienza e ottengono salari più alti). In questo esempio, avrebbe più senso che le autorità dello stato assegnassero un compito ai fornitori di servizi *welfare-to-work* (far entrare il maggior numero possibile di individui nel mercato del lavoro) e un diverso obiettivo ai fornitori di servizi di collocamento e formazione (far aumentare i salari grazie alle migliori competenze degli assistiti, sia aventi un impiego, sia in cerca di lavoro). I criteri per giudicare il raggiungimento dei due obiettivi sarebbero diversi, così come le rispettive strategie.

3 Ad esempio, per ogni 100 assistiti dal *welfare* nella contea di Milwaukee, nel corso di un anno 15 riuscivano a trovare un impiego. Per le contee di medie dimensioni la mediana di questo dato saliva a 26 e per quelle più piccole a 33.

ridotto i rischi che avrebbe comportato avere un solo fornitore per una buona metà dei dipendenti dal *welfare* di tutto lo stato, e se fosse stato necessario sostituire fornitori di servizi inefficaci, ciò avrebbe comportato minori problemi. Infine, speravamo che operatori di minori dimensioni avrebbero finito con l'identificarsi con i quartieri nei quali operavano. I potenziali fornitori avrebbero potuto partecipare alla gara d'appalto per più zone e infatti assegnammo ad un'agenzia (Goodwill) due zone, ciascuna con il proprio ufficio.

Incentivi contrattuali

Anziché sostituire il programma AFDC con un programma gestito con il medesimo meccanismo "dall'alto", volevamo creare un sistema di incentivi contrattuali che avrebbero spinto i partecipanti a cercare e accettare un impiego nel settore privato.

Nei cinque anni precedenti l'istituzione del programma W2 avevamo sperimentato una forma abbastanza semplice di incentivi alle agenzie di collocamento e formazione che aveva prodotto risultati migliori del previsto.⁴ I fornitori di servizi ottenevano parte dei propri fondi sulla base dei risultati ottenuti in termini di collocamento al lavoro degli assistiti: le agenzie non persero tempo e già nel primo anno il numero di partecipanti ai quali era stato trovato un impiego era aumentato del 29 per cento. L'aspetto che troviamo particolarmente significativo, tuttavia, era che, prima dell'introduzione del nostro sistema di pagamenti basato sui risultati ottenuti, in quale misura fornitori di servizi avessero destinato attività e risorse agli obiettivi sbagliati. Come affermò il direttore di una delle agenzie: «Ero convinto che il nostro compito fosse quello di far ottenere agli assistiti un diploma scolastico». E questo nonostante il fatto che da diverso tempo le autorità dello stato avessero esortato i fornitori di servizi a porre l'accento sull'occupazione degli assistiti. Capimmo che il nostro mezzo di comunicazione (le semplici parole) non era stato adeguato e che avevamo trovato lo strumento giusto.

I contratti iniziali, dal settembre 1997 al dicembre 1999, erano strutturati in modo tale che la riduzione nel numero di assistiti derivante dal passaggio dai sussidi ad un posto di lavoro avrebbe permesso di ridurre i costi, permettendo di condividere i risparmi con i fornitori nel modo seguente:

- La somma iniziale del contratto era stabilita per ciascuna zona di contea, calcolando la spesa complessiva destinata al *welfare* relativa al periodo più recente (inclusendo sussidi in denaro, servizi occupazionali e amministrazione) e riducendo tale ammontare del 20 per cento. La somma sarebbe quindi stata assegnata a ciascuna agenzia secondo le sue esigenze, al netto dei sussidi in denaro versati ai partecipanti aventi diritto.
- Le agenzie che riuscivano a diminuire il numero di assistiti, realizzando così risparmi sulle somme complessive in bilancio per il periodo in esame potevano trattenere il 7 per cento di tali risparmi sotto forma di reddito incondizionato (o profitti). I restanti risparmi aggiuntivi sarebbero stati suddivisi come segue:

4 Nella regione di Milwaukee avevamo raggruppato i sei fornitori di servizi di collocamento e formazione in due squadre, la A e la B. Ciascuna di esse aveva un fornitore-capo e la percentuale di assistiti che le autorità statali inviavano alle due squadre era esattamente proporzionale al bilancio complessivo stanziato da ciascuna di esse per i servizi forniti allo stato. Le agenzie della squadra A ricevevano due terzi del bilancio statale per collocamento e formazione; pertanto decidemmo di inviare a queste agenzie tutti gli assistiti il cui codice di Social Security terminava con le cifre da 001 a 666, indirizzando il resto verso le agenzie della squadra B. Questo sistema di indirizzamento poteva venire appreso con facilità dagli impiegati e al termine del periodo "in concorrenza" le autorità dello stato potevano stabilire agevolmente i risultati in termini di occupazione comparando i numeri di Social Security con i salari trimestrali già presenti nella banca dati dello stato.

- Il 45 per cento sarebbe rientrato nelle casse dello stato sotto forma di risparmi di bilancio;
- Il 45 per cento sarebbe stato assegnato dalla agenzia W2 alle comunità per coprire le spese di sostegno generale alle famiglie a basso reddito, dietro approvazione delle autorità statali;
- Il 10 per cento dei risparmi aggiuntivi sarebbe andato all'agenzia W2 sotto forma di reddito incondizionato (o profitto).
- Le agenzie che nel periodo del contratto avessero sforato il bilancio assegnato dallo stato avrebbero avuto l'obbligo di coprire la differenza con fondi propri.

Le procedure di assegnazione dei contratti

Nell'aprile 1995, quando il piano iniziale di *Wisconsin Works* venne reso pubblico, vi fu un notevole interesse. Inizialmente, tuttavia, il dibattito interessò principalmente la norma che avrebbe permesso di ottenere un contratto *Wisconsin Works* a tutti i tipi di fornitore di servizi: autorità di contea, organizzazioni no profit e organizzazione aventi fini di lucro. Giacché tutti i legislatori dello stato hanno elettori impiegati negli uffici del *welfare* di contea, essi intercettarono ben presto la preoccupazione di questi impiegati, che temevano di perdere il posto. Dal punto di vista del dipartimento del *welfare* dello stato, era lecito attendersi che la maggior parte delle 72 amministrazioni di contea del Wisconsin, specialmente nelle zone rurali, avrebbe svolto un eccellente lavoro nell'amministrazione del programma W2 e quindi non volevamo mettere a repentaglio il futuro del nostro piano a causa di obiezioni che difficilmente saremmo riusciti a superare.

Nel tentativo di fare di necessità virtù istituimmo un diritto di prelazione per le amministrazioni di contea disposte a partecipare a W2 e a soddisfare determinati parametri di rendimento nei dodici mesi precedenti all'assegnazione dei contratti. Gli obiettivi di rendimento che avevamo scelto erano correlati a quelli che avrebbero permesso alle agenzie operanti nell'ambito di W2 di riuscire ad aiutare i loro assistiti a trovare un impiego dopo il settembre del 1997, quando *Wisconsin Works* sarebbe entrato pienamente in vigore.⁵ La pubblicazione di questi criteri di valutazione elettrizzò i dirigenti e i dipendenti degli uffici di contea: gli amministratori eletti e i dirigenti iniziarono subito ad operare in modo da poter far valere il proprio diritto di prelazione, istituendo criteri di valutazione interni e riorganizzando i propri uffici seguendo le linee richieste dal programma. Al termine del periodo di valutazione, solo una mezza dozzina di uffici non era riuscito a soddisfare i nostri criteri. In particolare, come era ragionevole attendersi, i fallimenti avevano interessato la zona di Milwaukee (in cui gli amministratori di contea eletti avevano comunque deciso di non partecipare al programma W2, ritenendo che i rischi sotto l'aspetto fiscale superassero i vantaggi).⁶

5 Tra gli obiettivi di rendimento vi erano: a) ridurre il numero di assistiti del 20-25 per cento, a seconda dei risultati precedentemente ottenuti; b) far sì che un maggior numero di assistiti trovasse un impiego non sussidiato di almeno 20 ore lavorative alla settimana, mantenendo l'aumento per tre periodi di valutazione consecutivi; c) inserire chi non avesse trovato un posto di lavoro privato nell'equivalente di un lavoro socialmente utile o di altro tipo, anche in questo caso mantenendo l'aumento per tre periodi di valutazione consecutivi; d) ridurre le spese destinate all'assistenza in denaro; e) assegnazione di crediti alle contee che avessero cooperato con le autorità dello stato e avessero ottenuto buoni risultati in passato.

6 La vicenda relativa al diritto di prelazione ha dimostrato che in determinate circostanze gli enti pubblici sono motivati da incentivi finanziari in misura pari a quanto avviene per i fornitori privati e che, quando si verifica un miglioramento dei risultati conseguiti, ciò non deve essere automaticamente attribuito alla privatizzazione dei servizi.

A quel punto le autorità statali interpellarono i possibili fornitori situati al di fuori dei confini del Wisconsin, in modo da avere un mercato contraddistinto da una forte concorrenza, specialmente a Milwaukee. All'epoca vi erano svariate grosse società private specializzate in tecnologie informatiche che stavano seriamente prendendo in considerazione la possibilità di entrare nel mercato del *welfare-to-work*. Queste società ritenevano che le proprie attività in campo informatico, che servivano già numerosi enti operanti nei servizi per la popolazione in tutto il paese, sarebbero state candidati ideali per ottenere contratti nel *welfare-to-work*. Sapevamo che tra le grandi aziende che all'epoca stavano esaminando la possibilità di entrare nel nostro settore d'interesse vi erano la Electronic Data Systems (EDS), la Lockheed Martin IMS, la Affiliated Computer Services (ACS), la Deloitte & Touche e la IBM. Tuttavia, sebbene alcune di esse avessero già ottenuto contratti *welfare-to-work* in altri stati, nessuna decise di concorrere nell'ambito di *Wisconsin Works*, né nella città di Milwaukee, né in altre parti dello stato (la EDS si associò con Goodwill, che in seguito ottenne un contratto per la zona di Milwaukee, ma solo in qualità di fornitore di servizi informatici). È possibile che queste grandi società siano state dissuase dall'insolito tipo di contratti che offrivamo, che prevedevano che i fornitori dovessero pagare di tasca propria eventuali spese in eccesso agli stanziamenti concessi dallo stato (e che comprendevano la copertura dei sussidi in denaro) nel caso non fossero riusciti a diminuire il numero di individui dipendenti dall'assistenza pubblica. È possibile che i fornitori più piccoli, in particolare le organizzazioni non profit, che accettarono di sottoscrivere i nostri contratti probabilmente lo abbiano fatto confidando nel fatto che, qualora avessero rischiato il fallimento, lo stato sarebbe intervenuto per salvarle o avrebbe assunto direttamente la gestione del programma. In effetti non avevano torto, ma alla prova dei fatti questa eventualità non si è mai verificata.

Una grande società privata che presentò offerte in una serie di gare per diverse zone di Milwaukee era la Maximus, una azienda all'avanguardia nel settore dei servizi alla popolazione a Los Angeles negli anni Ottanta e che all'epoca era la più grande nel suo genere. Anche alcune organizzazioni non profit più piccole risposero ai bandi di gara sia a Milwaukee, sia in altre parti dello stato. Dopo la presentazione delle specifiche e la valutazione delle offerte, i contratti vennero assegnati alle seguenti imprese:

- Employment Solutions, una sussidiaria avente fini di lucro della Goodwill Industries, un importante fornitore di servizi *welfare-to-work* a Milwaukee e attiva da lungo tempo nel settore della formazione professionale a livello nazionale. Questa agenzia ottenne contratti per due zone di Milwaukee;
- Opportunities Industrial Corporation (OIC), un fornitore specializzato nei servizi mirati alla popolazione di colore, che aveva già fornito servizi *welfare-to-work* a Milwaukee e facente parte di un'organizzazione a livello nazionale;
- United Migrant Opportunities Society (UMOS), un fornitore specializzato nella popolazione di origine ispanica che aveva già fornito servizi *welfare-to-work* a Milwaukee;
- YW-Works, una sussidiaria avente fini di lucro della YWCA (Young Women's Christian Association) e due altre organizzazioni che avevano già fornito servizi a Milwaukee;
- Maximus, una impresa avente fini di lucro che non aveva mai operato in Wisconsin.

Nei contratti di attuazione iniziali otto contee oltre a quella di Milwaukee ricevettero i servizi di cinque agenzie private.

I RISULTATI DEL PROGRAMMA

Nell'attesa della data di inizio di W2 (settembre 1997) eravamo convinti che sarebbe stato difficile ripetere la concomitanza di circostanze che promettevano bene per il successo dell'iniziativa.

Il piano stava per aprire i battenti “sulla strada” quasi esattamente come previsto, senza che avessimo dovuto accettare significativi compromessi nella sua realizzazione. L'economia dello stato era robusta e la disoccupazione stava diminuendo. Alcuni elementi del programma erano già stati attuati in anticipo e il numero complessivo di individui dipendenti dal *welfare* si stava già muovendo nella direzione giusta. Il diritto di prelazione aveva permesso di far riorganizzare le contee che avrebbero gestito il programma in accordo con le sue finalità. La popolazione del Wisconsin era stata adeguatamente informata della struttura del piano dal Governatore e dai media e ci sosteneva pienamente. I nostri avversari naturali, provenienti dalle schiere del organizzazioni “sociali” finanziate da svariate fondazioni e degli accademici dell'Università del Wisconsin erano stati almeno momentaneamente placati (anche se non sostenevano i nostri piani, erano almeno disposti ad ammettere che il nostro progetto era esauriente e coerente). Gli stessi assistiti dal *welfare* avevano potuto assistere da diversi anni a discussioni pubbliche e nei media nelle quali si sottolineava l'importanza del lavoro. Ben presto il lavoro, in una forma o nell'altra, sarebbe stato l'unica possibilità per ricevere un sussidio. Infine, sia per gli operatori a livello di contea, sia per i fornitori di servizi, la posta in gioco era altissima.

Gli avvenimenti avevano così creato la proverbiale “tempesta perfetta”.

I risultati furono decisamente più positivi di quanto chiunque, compresi i più ottimistici tra i realizzatori del piano, avessero sperato. Immediatamente dopo l'avvio di *Wisconsin Works* il numero di dipendenti dal *welfare* crollò drasticamente. Nell'anno precedente all'inizio di W2 il Wisconsin assisteva circa 55.000 individui. Nei primi trentasei mesi del programma questo numero crollò a 11.000 casi (per poi aumentare leggermente, fino a stabilizzarsi nuovamente a 11.000 unità nel 2005).⁷

Al termine del secondo anno di attività lo stato riesaminò tutti i casi di assistiti da *Wisconsin Works* che erano stati iscritti al programma ed erano stati successivamente chiusi. Si trattava di 32.000 casi, pari all'81 per cento di tutti gli assistiti. Di questi, ben il 76 per cento era stato chiuso perché gli interessati avevano raggiunto un adeguato livello di introiti e di reddito. Il 9 per cento degli assistiti dal vecchio programma aveva deciso di non entrare in W2, l'8 per cento si era iscritto, ma il loro caso era stato chiuso perché non avevano rispettato i termini del programma (ad esempio, presentarsi regolarmente al lavoro), il 4 per cento non rispettava più i criteri minimi per avere titolo all'assistenza e il 2 per cento era stato rigettato per altri motivi. Tra chi aveva un impiego, circa metà guadagnava tra i 12.000 e i 18.000 dollari all'anno (ai quali andavano aggiunti i crediti d'imposta), circa un terzo guadagnava cifre inferiori e più o meno un quinto degli assistiti guadagnava un ammontare superiore (nel 1998 la soglia di povertà equivaleva a 13.001 dollari per una famiglia di tre persone).⁸

7 Dati del Department of Workforce Developments del Wisconsin. Si noti che da entrambi i dati sono esclusi 9.000 assistiti privi della presenza di un adulto (ossia minori soli).

8 Wisconsin Department of Workforce Developments, *Case Closure Study*, 2000.

Com'è ovvio attendersi quando un considerevole numero di persone entra nel mercato del lavoro, il tasso di povertà diminuì significativamente, sia a Milwaukee, sia nel resto dello stato. Il tasso di povertà minorile (una misura più sensata del tasso di povertà per gli adulti) aveva raggiunto a Milwaukee il livello massimo nel 1993, toccando il 34 per cento, per poi ridursi nel periodo precedente all'attuazione di W2. Nel primo anno di attività del programma il tasso di povertà minorile crollò di ben sei punti percentuali, assestandosi al 20 per cento. In seguito aumentò leggermente di pari passo all'indebolimento dell'economia americana: nel 2006, dopo l'inizio della ripresa, aveva perduto circa metà dei progressi fatti dal 1993 (le tendenze nel resto dello stato e nei paesi in generale furono meno accentuate, ma seguirono una curva grosso modo analoga).⁹

Le critiche mosse al programma Wisconsin Works

Wisconsin Works opera ormai da una decina d'anni ed è quasi certamente il programma di riforma del *welfare* più studiato e analizzato negli Stati Uniti (già nei primi tre anni di attività lo Urban Institute dava conto di ben 53 studi completati o in corso).¹⁰ Al programma W2 e al suo criterio di privilegiare il lavoro sono state mosse numerose critiche,¹¹ che in sostanza ricadono in due categorie: le carenze nell'attuazione del programma, in particolare nella città di Milwaukee e il fatto che la povertà continui ad essere un problema sociale. Più avanti esamineremo in modo più approfondito le questioni relative alla prima categoria.

Inizialmente gli oppositori più risoluti del nostro programma manifestarono grave preoccupazione per le conseguenze del fatto che, prevedibilmente, un gran numero di assistiti che non sarebbe stato in grado di rispettare i requisiti lavorativi di W2, perché avrebbe abbandonato l'impiego o non sarebbe neppure entrato nel programma. La gran parte di costoro sarebbe finita tra i senzatetto, dandosi alla criminalità o, peggio, trascurando e maltrattando i propri figli. In realtà, queste cupe previsioni non si sono mai avverate, anzi, la percentuale dei senzatetto è rimasta stabile,¹² dall'epoca dell'introduzione del programma la criminalità nello stato si è ridotta del 12 per cento¹³ e l'incidenza di abbandono e di maltrattamenti sui minori è diminuita in Wisconsin in pari misura a quanto è avvenuto a livello nazionale.¹⁴

È ovvio che la povertà non è scomparsa dalle praterie del Wisconsin. Anche se tutti gli individui iscritti nel programma W2 avessero trovato immediatamente un impiego a tempo pieno e avessero conservato per sempre il posto di lavoro, molte delle persone che avessero iniziato con un lavoro di livello più basso avrebbero attraversato un periodo in cui il loro reddito sarebbe stato inferiore al livello di povertà, prima di fare progressi e passare a impieghi più remunerativi. E tuttavia la crescita dei salari dei no-

9 U.S. Census, *Current Population Survey*.

10 Urban Institute, *Overview of Research Related to Wisconsin Works*, marzo 2000.

11 Si veda, ad esempio, University of Chicago, Chapin Hall Center for Children, *Issue Brief* n.107, maggio 2006.

12 È difficile reperire statistiche affidabili. L'aneddotica desunta dai colloqui avuti dall'autore del presente scritto con il direttore di Hope House, il più grande ospizio per senzatetto di Milwaukee, fa pensare che il numero di pernottamenti sia rimasto relativamente costante dall'inizio di *Wisconsin Works*. Se oggi il numero di individui è inferiore al passato, la durata media della permanenza dell'ospizio è aumentata. Si veda inoltre Milwaukee Continuum of Care Steering Committee, *Homelessness in Milwaukee*, luglio 2007 per uno studio relativo ad un momento specifico.

13 Wisconsin Office of Justice Assistance, *Crime and Arrests in Wisconsin 2006*, p. 105.

14 Si veda Urban Institute, *Welfare Reform's Effect on Child Welfare Caseloads*, febbraio 2001. Si veda inoltre University of Chicago, Chapin Hall Center for Children, *Issue Brief* n.107, maggio 2006, tabella 5.

stri assistiti è risultata più rapida di quanto non avessero previsto gli studiosi. Uno dei primi studi, realizzato nell'Università del Wisconsin, affermava che:

Grazie in parte alla sostanziosa riduzione del numero di dipendenti dal *welfare* realizzata negli anni precedenti all'introduzione del programma W2, molti dei primi partecipanti al programma stesso avevano un livello di istruzione alquanto basso, considerevoli responsabilità familiari e una lunga storia di dipendenza dal *welfare*. Nonostante tali barriere, nel breve periodo preso in considerazione abbiamo potuto riscontrare livelli di occupazione più elevati di quanto non avvenga in altri stati e una crescita sostanziale di occupazione e reddito. Il reddito familiare medio (...) è aumentato, passando dai circa 12.000 dollari del 1998 a quasi 15.000 nel 1999, mentre il tasso di povertà [tra i partecipanti] si è ridotto dal 77 per cento al 67 per cento.¹⁵

Se prendiamo in considerazione un periodo più lungo, il reddito medio annuo degli individui usciti dal programma W2 al termine del 1999 e che riuscirono ad avere un impiego a tempo pieno o parziale per i quattro anni successivi è aumentato del 22 per cento. Tra i membri di questo gruppo, il 37 per cento aveva superato il livello di povertà anche prendendo in considerazione il solo reddito,¹⁶ mentre il 57 per cento riusciva a superare il livello di povertà grazie ai crediti d'imposta.¹⁷

LA PRIVATIZZAZIONE DOPO L'ATTUAZIONE

Tipicamente, nel passato, una buona metà della popolazione del Wisconsin assistita dal *welfare* viveva al di fuori di Milwaukee, dopo la drastica riduzione dei casi di assistenza nella contea della città (che era stata interamente privatizzata) risiedevano più dei quattro quinti del restante numero di assistiti. Per tale motivo ci concentreremo sulla situazione di Milwaukee. È comunque il caso di notare che nel resto dello stato, il numero di contee che ha deciso di privatizzare i servizi di assistenza è continuamente aumentato, passando dalle otto all'epoca del primo contratto alle 21 del 2005. Delle contee privatizzate, una rappresenta una città di medie dimensioni, tre si trovano nei sobborghi di Milwaukee e le altre 17 sono rurali.

Nelle zone rurali del Wisconsin l'incremento dei servizi privati nell'ambito di W2 appare ragionevole, in parte per il motivo che il numero di casi restanti è decisamente esiguo, mentre alcune contee non ritengono più che il *welfare* debba essere una delle loro principali aree di attività, preferendo concentrarsi sull'assistenza all'infanzia abbandonata e alle adozioni, all'assistenza medica, alla distribuzione di buoni-cibo, ai sussidi per asili e scuole materne e via dicendo. Uno degli effetti prodotti dai primi anni di

15 University of Wisconsin, Institute for Research on Poverty, *Child Support Demonstration Evaluation, Phase I, Final report*, 2001, p. 2.

16 State of Wisconsin, Legislative Audit Bureau, *Evaluation of the Wisconsin Works Program*, aprile 2005, tabella 27.

17 Un'altra critica era che il cosiddetto modello *work-first* adottato in Wisconsin avrebbe potuto trarre beneficio dall'aggiunta di un maggior numero di ore di istruzione e formazione professionale o addirittura che istruzione e formazione avrebbero dovuto sostituire del tutto le ore di lavoro socialmente utile (si noti che le attività non lavorative – comprese le ore di formazione – sono aumentate mano a mano che il programma ha raggiunto la maturità, ma che esse sono intese come un'aggiunta, e non un sostituto del lavoro). Come che sia, l'idea che istruzione e formazione debbano essere un intervento a favore della popolazione assistita dal *welfare* è stata esaurientemente studiata per oltre trent'anni, avvalendosi di un vasto campione di esperimenti di assegnamento casuale. I risultati dimostrano che istruzione e formazione hanno effetti appena avvertibili su salario e impiego (un esperimento svolto a Portland in Oregon in cui l'accento veniva posto su una miscela di lavoro e formazione mostrò invece un certo effetto positivo).

attuazione del programma *Wisconsin Works* al di fuori di Milwaukee è che molte contee hanno unito i loro vari programmi di assistenza in “sportelli unici” del lavoro dotati, grazie all’abbondanza di fondi ottenuti dai risparmi sulle spese, di uffici e attrezzature moderne.

Se spostiamo la nostra attenzione su Milwaukee, vediamo che dei cinque fornitori di servizi scelti dalle autorità dello stato, tre avevano ottenuto un ottimo rendimento (uno di essi era partito con il piede sbagliato, ma era riuscito a recuperare), uno aveva ottenuto risultati nella media, mentre il quinto aveva avuto un rendimento scarso (quest’ultimo ha cessato l’attività).¹⁸ La transizione dai vecchi programmi assistenziali a *Wisconsin Works* sotto la guida delle nuove agenzie privatizzate, a giudicare dalle opinioni di chi l’ha vissuta direttamente, può essere descritta come un intenso e creativo fervere di attività.¹⁹

Non solo le nuove agenzie private stavano operando nell’ambito di una serie di norme contrattuali interamente nuove, ma anche sulla base di una mentalità completamente diversa. Le agenzie facevano a gara per ottenere i direttori più qualificati e risposero alle nuove condizioni cercando personale proveniente da settori diversi da quelli tradizionalmente collegati all’assistenza sociale. Alcune di esse pubblicarono inserzioni in riviste e siti di marketing, giacché stavano cercando dipendenti che sapessero interagire con le imprese in un ambiente più professionale e fossero altresì disposti ad accettare un salario dipendente dai risultati ottenuti.

In una delle agenzie aventi il rendimento più alto la proporzione di neo-assunti rispetto al personale precedente era particolarmente elevata: vi erano tre dipendenti nuovi per ogni dipendente proveniente dal vecchio programma di *welfare*. Tra il personale che aveva lavorato nelle amministrazioni di contea, alcuni chiesero il trasferimento ad altri uffici operanti nei servizi alla popolazione, altri si dimisero volontariamente e alcuni vennero assunti dalle nuove agenzie con la possibilità di venire licenziati alla pari dei loro colleghi privati. Grazie alla concorrenza per ottenere personale di qualità, i salari aumentarono: se in precedenza i dipendenti ricevevano un salario pari a circa 28.000 dollari annuali (valore del 1997) con un sostanzioso pacchetto di indennità aggiuntive, in una particolare agenzia i nuovi dipendenti guadagnavano dai 35.000 ai 38.000 dollari all’anno, con la possibilità di ricevere bonus annuali variabili dai tre ai cinquemila dollari, sia pure con minori indennità aggiuntive. Tutte le agenzie pretesero che i dipendenti firmassero contratti in cui si impegnavano a non passare alla concorrenza, temendo che le spese destinate alla formazione relative al nuovo programma andassero a beneficio di altri (nella realtà dei fatti, questa clausola non è mai stata fatta valere).

Oltre ad assumere dipendenti provenienti da altri settori, le agenzie posero l’accento sui loro rapporti con i datori di lavoro. Tutte le agenzie cercarono di far sì che i loro consulenti avessero solidi legami con i datori di lavoro, e accesso ai possibili impieghi.

18 Questa suddivisione si basa sul giudizio dell’autore del presente scritto, prendendo in considerazione il rendimento generale nel corso dell’intero periodo coperto dai contratti, della reputazione dei soggetti a Milwaukee e nello stato e dei fattori noti all’autore stesso. I tre soggetti che hanno esibito i risultati migliori sono Goodwill (Employment Solutions), YWorks (agenzia guidata dalla YWCA) e Maximus. L’agenzia di livello medio è stata United Migrant Opportunities Society (UMOS), mentre quella che ha ottenuto risultati scadenti è stata Opportunities Industrialization Corporation (OIC), che ha cessato l’attività. La società partita male era Maximus: questa organizzazione aveva assunto un pessimo direttore, licenziato dopo uno scandalo, dopo di che le sue attività esibirono un marcato miglioramento. Alla data in cui scrivo (febbraio 2008) lo stato ha aggiunto nuovi fornitori e organizzato diversamente i contratti, aspetto non preso in considerazione in questo paper.

19 Le descrizioni presentate nelle pagine seguenti sono desunte da interviste svolte nel gennaio e febbraio 2008 con i direttori e i manager delle agenzie attive nella regione di Milwaukee e dai ricordi personali dell’autore.

Un'agenzia creò una nuova figura detta "rappresentante per i servizi alle imprese" che non si occupava direttamente dell'assistenza, essendo invece incaricato di ricevere le richieste di ciascun datore di lavoro e di fungere da suo rappresentante nell'agenzia, allo scopo di trovare tra gli assistiti i candidati più adatti all'assunzione. Questa figura avrebbe così interagito con gli operatori sociali e ciascuno la propria struttura di bonus e di incentivi per l'indirizzamento al lavoro, a con differenti "clienti interni".

Mano a mano che la data d'inizio di W2 si avvicinava e la pressione aumentava, i manager e il nuovo personale lavorarono più a lungo e più intensamente e lo stato contribuì ai loro sforzi mantenendo in attività il database degli assistiti la notte e durante il fine settimana. Il passaggio di ciascun caso presente nel database dai ruolini del *welfare* al programma W2 richiedeva due ore, e vi erano migliaia di casi da trasferire. Una delle agenzie realizzò una sala computer separata con 20 calcolatori e un esperto programmatore in modo che gli operatori potessero effettuare la transizione con la dovuta calma. Tutto ciò avveniva mentre i nuovi uffici erano ancora in costruzione o in allestimento (un'agenzia fece costruire *ex novo* i suoi uffici in un quartiere che un tempo era stato contrassegnato da sommosse a sfondo razziale).

Trovare buoni quadri intermedi è immancabilmente uno dei compiti più importanti nelle amministrazioni pubbliche e nelle organizzazioni di servizi sociali (e l'esperienza dimostra che questo è sempre più arduo di quella di trovare buoni dirigenti o buon personale). In questo caso il compito era reso ancora più difficile, in quanto i nuovi manager di medio livello non avevano familiarità con gli aspetti tecnici delle loro mansioni, né con le normative del settore del *welfare*, che devono essere assimilate al fine di istruire il personale su come agire nel nuovo ambiente di lavoro. L'assenza di quadri intermedi qualificati ha rappresentato una delle carenze più gravi delle agenzie che hanno avuto risultati al di sotto delle aspettative.²⁰

Oltre alle pressioni interne, le agenzie dovevano raggiungere la popolazione per far sì che gli assistiti dal *welfare* si presentassero nei loro uffici e si trasferissero nei nuovi ruolini. Tutte le agenzie si attivarono a tal fine, servendosi di cartoncini appesi alle porte, annunci fatti in chiesa, interviste televisive e in alcuni casi presentandosi direttamente a casa degli interessati che non avessero risposto alle loro sollecitazioni. Alla fine, circa il 30 per cento degli assistiti dal *welfare* preferì non iscriversi al nuovo programma (alcuni lavoravano già "in nero", altri potrebbero non avere avuto i necessari requisiti, altri ancora non desideravano partecipare a causa dell'obbligo di lavoro).

Era anche necessario approntare le aree destinate alle attività di lavoro e anche in questo caso le agenzie esibirono un considerevole grado di creatività. Una di esse acquistò un'officina per la produzione di materiali plastici, in modo da poter offrire lavori facili da svolgere che potessero essere finanziariamente sostenibili, un'altra fece ricorso alle proprie attività di imballaggio, di vendita di vestiti usati e di lavanderia, altre ancora si avvalsero dei programmi già esistenti nella contea, che offrivano numerosi incarichi all'aperto, come la manutenzione di parchi e giardini pubblici.²¹

²⁰ Il management di medio livello è più importante negli enti pubblici o quasi-pubblici di quanto non lo sia nel settore privato. Nel settore pubblico, infatti, è necessario rispettare una maggior quantità di regole, nonché effettuare una più rigida supervisione dei dipendenti, giacché la loro remunerazione non è direttamente connessa ai risultati ottenuti. Inoltre le procedure che conducono dall'emanazione delle direttive dei dirigenti alla loro attuazione da parte del personale sono più complesse.

²¹ Tuttavia le agenzie attive in W2 non fecero adeguatamente uso delle possibilità di lavoro socialmente utile esistenti nella contea di Milwaukee, create per venire incontro alle esigenze di uomini e donne non sposati nell'ambito del programma di "assistenza generale" da poco terminato.

Durante questo periodo, la concorrenza tra fornitori portò numerosi benefici. Ciascuna agenzia agiva in una determinata zona geografica, pertanto non si poteva dire che cercassero di strapparsi vicendevolmente i rispettivi “clienti”. Ciascuna di esse aveva i propri obiettivi di rendimento e finanziari, ma al tempo stesso nessuna voleva dare l'impressione di rimanere indietro. I direttori delle cinque agenzie si riunivano una volta al mese per affrontare le preoccupazioni comuni (e, in qualche misura, per fungere da contrappeso della potente agenzia statale). Vennero formati gruppi di lavoro inter-agenzia relativi a particolari questioni, come la transizione da un programma all'altro.

I contratti successivi

Durante il primo periodo contrattuale i risparmi superarono le aspettative più rosee. Per la città di Milwaukee erano stati stanziati 319 milioni di dollari a copertura di tutte le spese, compresi i sussidi diretti in denaro agli assistiti. Solo l'84 per cento dell'ammontare venne speso, lasciando 26 milioni di dollari come profitti per le agenzie, 13 milioni da reinvestire nella comunità e 13 milioni da restituire alle casse statali sotto forma di risparmi, esattamente come previsto dal contratto.

Alcuni oppositori del W2 hanno affermato che la prima serie di contratti non conteneva criteri di rendimento, ma certamente né chi aveva strutturato il programma, né i fornitori di servizi si sarebbero detti d'accordo con tale obiezione. I fornitori che operavano a Milwaukee stavano assumendosi rischi considerevoli in un contesto del tutto inedito. Il loro rendimento sarebbe stato misurato sulla base dei risultati ottenuti nell'indirizzamento al lavoro degli assistiti dal *welfare*, permettendo di ridurre il numero di questi ultimi. Le autorità avrebbero lasciato alle agenzie la massima libertà d'azione necessaria al fine di raggiungere tale obiettivo nel modo più innovativo ed efficace. I nostri avversari affermavano inoltre che le agenzie avrebbero potuto ridurre i costi semplicemente negando assistenza a chi ne faceva richiesta o classificandoli arbitrariamente come atti al lavoro ed escludendoli così dalla possibilità di ottenere un lavoro socialmente utile. Anche questa obiezione è infondata: le agenzie avevano creato specifiche procedure per far progredire gli assistiti nelle varie fasi del sistema e, anche se è possibile che qualche singolo caso non sia stato affrontato nel modo più adeguato, la posta in gioco era talmente alta che nessuna agenzia avrebbe rischiato di perderla negando assistenza ai richiedenti (inoltre lo stato poteva multare un'agenzia di una somma di un massimo di 5.000 dollari per ciascun caso di servizi negati, anche se in pratica non è mai risultato necessario imporre tale sanzione).

Nondimeno, si sono verificati significativi problemi nell'attuazione del programma da parte di taluni fornitori. Due delle agenzie che avrebbero ottenuto i risultati migliori fatturarono illecitamente al programma W2 centinaia di migliaia di dollari per attività collegate alla ricerca di nuovi contratti al di fuori dei confini dello stato.²² In entrambi i casi i rimborsi vennero negati e vennero imposte sanzioni. Di conseguenza, una di esse preferì non concorrere per un terzo contratto.²³ Il suo abbandono avrebbe creato considerevoli problemi per le attività a Milwaukee.²⁴

22 Queste agenzie erano Maximus, impresa privata avente fini di lucro, ed Employment Solutions, sussidiaria a fini di lucro di Goodwill Industries.

23 L'agenzia in questione era Employment Solutions, che aveva contratti relativi a due zone di Milwaukee e che aveva avuto risultati straordinari.

24 È il caso di osservare che la fatturazione di spese improprie non è un fenomeno limitato alle imprese private. Nell'attività di revisione dei conti delle amministrazioni di contea, le autorità dello stato riscontrano di continuo spese improprie e richieste di rimborso per somme considerevoli (ad esempio, la revisione dei conti del Milwaukee County Hospital ha rilevato un livello di spese improprie talmente

Alle prese con la cattiva pubblicità causata dal cattivo uso dei fondi, l'ente statale reagì in modo eccessivo. Nel terzo periodo del contratto lo stato aggiunse un eccesso di obiettivi di rendimento, sia in merito alle procedure, sia per quanto riguardava gli obiettivi. Inoltre le autorità ridussero il finanziamento operativo a livelli inferiori alle necessità e stabilì che i bonus venissero versati solo come rimborso di fondi spesi dall'agenzia di servizi. In tal modo le agenzie erano soggette a un considerevole rischio finanziario, qualora non riuscissero a raggiungere gli obiettivi prefissi. In poche parole, lo stato aveva trasferito alle agenzie la quasi totalità dei rischi, ma aveva tolto loro la possibilità di ottenere una gratifica.

Oltre a mettere i fornitori di servizi sotto più pressione di quanto fosse necessario, le autorità fecero un altro errore. Dopo l'uscita dell'agenzia che aveva fatturato spese improprie, due delle sei zone nelle quali era stata divisa Milwaukee erano rimaste prive di un operatore. Lo stato non aveva mantenuto rapporti con eventuali sostituti operanti fuori dalla città e pertanto raddoppiò i contratti di due degli operatori esistenti (cosa di per sé accettabile). Tuttavia, nel quarto periodo di contratto, lo stato assegnò all'agenzia che aveva esibito il rendimento più scarso tre delle sei zone, mescolando le carte per l'ennesima volta con effetti decisamente sventurati. Nel 2004 il direttore e altri dirigenti di questo fornitore vennero arrestati e successivamente condannati per corruzione. Di lì a poco l'agenzia chiuse i battenti.²⁵

Il *welfare* nella regione di Milwaukee sta recuperando da questi rovesci. Più recentemente lo stato ha finalmente interpellato nuovi fornitori al di fuori della contea, ha accresciuto le responsabilità contrattuali dei fornitori già esistenti più solidi e la gestione complessiva è stata significativamente migliorata. Tra i segnali che indicano che le autorità dello stato intendono dedicare maggiore attenzione al programma *Wisconsin Works* vi è la creazione di un'agenzia specificamente destinata a tale funzione. Il numero di assistiti da W2 è stabile e notevolmente basso e quello degli individui che escono dal programma perché hanno trovato un lavoro stabile continua ad essere elevato (sebbene sia ancora inferiore a valore raggiunto subito dopo l'attuazione del programma).

LEZIONI DALLE VICENDE DELLA PRIVATIZZAZIONE E DELLA GESTIONE DEI CONTRATTI DI WISCONSIN WORKS

Col senno di poi, dopo dieci anni di attività, è evidente che *Wisconsin Works* ha avviato un'ondata di cambiamenti su una scala imprevista e senza precedenti. La dipendenza da *welfare* è stata ridotta molto più di quanto ci si potesse attendere, al punto che oggi il *welfare* è considerato una questione di policy di importanza secondaria. I soggetti precedentemente dipendenti dall'assistenza pubblica hanno dimostrato di essere molto più robusti di quanto non si credesse, hanno accettato in gran numero i posti di lavoro disponibili, al trascorrere del tempo hanno visto aumentare i propri salari e, di conseguenza, il tasso di povertà si è ridotto. Lo stato ha risparmiato somme enormi, grazie al fatto che i sussidi versati agli assistiti sono stati sostituiti da salari. Il parlamento dello stato ha potuto destinare tali fondi ad una molteplicità di attività, come ad esempio programmi per la gioventù, per aumentare l'alfabetizzazione, a favore della nutrizione e per la prevenzione della violenza domestica.²⁶

elevato che le autorità di contea hanno deciso di vendere l'ospedale stesso, ossia di privatizzarlo). Ciò nonostante, a differenza delle scorrettezze degli enti pubblici, le infrazioni del settore privato sono considerate da tutti violazioni ben più gravi della fede pubblica, probabilmente a ragione.

25 Si trattava della Opportunities Industrialization Corporation of Greater Milwaukee.

26 Department of Workforce Development, lettera del Segretario del Dipartimento al revisore dei conti dello stato, 31 marzo 2001.

Sebbene i fondi resisi così disponibili fossero un gradito indicatore del successo del programma, ciò ha innescato una problematica dinamica politica, in cui gli avversari della riforma hanno attaccato i profitti ottenuti dalle agenzie private. Lo stato avrebbe dovuto essere più preparato a sostenere senza riserve la tesi che i risparmi sulla spesa pubblica si erano resi disponibili solo perché molte famiglie erano diventate autosufficienti e che parte di essi veniva reimmessa nelle comunità locali grazie alle norme che imponevano il reinvestimento o agli stanziamenti decisi dallo stato.

La prima lezione è che le modifiche ai programmi esistenti, quando avvengono sulla scala del W2, insieme alla privatizzazione dei servizi e agli incentivi assegnati ai nuovi fornitori, richiedono rapide iterazioni da parte di ciascun soggetto, dello stato e dell'insieme dei fornitori, allo scopo di mantenere l'equilibrio e gestire al meglio il processo di apprendimento.

Inoltre è evidente che l'amministrazione statale che subentrò dopo le elezioni del 2002 (guidata dal Governatore Jim Doyle, un Democratico), non mantenne alta l'attenzione nei confronti del programma. Come avviene in ogni democrazia, i governanti neo-eletti cercarono di dare un'impronta personale distinguendosi dai propri predecessori, e il programma *Wisconsin Works* era indelebilmente associato alla figura dell'ex-Governatore Thompson.

La nuova amministrazione aveva una propria filosofia per quanto concerneva il programma W2, che risultò incoerente e incapace di guidare gli avvenimenti. Nel 2003 le autorità dello stato dichiararono che il programma doveva essere più favorevole ai partecipanti e offrirono chiaramente una serie più vasta di servizi. Dettero ordine ai fornitori di garantire che tutte le barriere alla partecipazione al programma venissero individuate ed eliminate prima che si giungesse alla riduzione dei sussidi e dei servizi agli individui in seguito alla mancata partecipazione al programma, in parte su stimolo degli avversari di W2. Tuttavia, a causa dell'ambiguità delle nuove regole, i fornitori mostrarono una certa riluttanza ad agire e spesso permettevano agli assistiti che non partecipavano di percepire un sussidio anche senza svolgere lavori socialmente utili. Principalmente in virtù di questi cambiamenti, il numero di assistiti riprese a salire e la dipendenza da *welfare* crebbe di pari passo. Le autorità dello stato reagirono alla situazione e abrogarono le norme precedentemente decise, ponendo nuovamente l'accento su un rapido passaggio degli individui ad un impiego e sul valore del lavoro, provocando una notevole confusione tra agenzie e fornitori.²⁷

La seconda lezione, quindi, è che i governanti devono continuare ad interessarsi delle condizioni del mercato dei fornitori di servizi e dei segnali relativi agli incentivi che esso invia. I fornitori non hanno il pilota automatico e sono disposti ad assumersi rischi solo se sono convinti di trovarsi su di un terreno solido. Cambiamenti frequenti e consistenti negli obiettivi dichiarati del programma riducono il rendimento, mentre cambiamenti più piccoli adottati immediatamente vengono assimilati più facilmente.

Inizialmente lo stato aveva scelto validi fornitori per la città di Milwaukee (insieme ad almeno un fornitore inadeguato), ma non mirò a creare un vivace mercato per la crescita di servizi in concorrenza in questo contesto. Spesso diamo per scontato che vi saranno sempre potenziali concorrenti e alternative possibili nel mercato privato dei beni e dei servizi. Nel mercato della fornitura di servizi sociali, tuttavia, la concorrenza è ancora poco sviluppata. La terza lezione, pertanto, è che le stesse autorità dello stato devono creare e sostenere un mercato concorrenziale. Dovrebbero reclutare possibili fornitori da altri stati anche quando non sono in corso bandi di gara, nonché convocare incontri

²⁷ State of Wisconsin, Legislative Audit Bureau, *Evaluation of the Wisconsin Works Program*, aprile 2005, p. 98.

su base annuale con potenziali fornitori per discutere la situazione del programma e prendere in considerazione la possibilità di riservare una determinata percentuale di ciascun contratto per nuovi soggetti appena entrati sul mercato.²⁸

Che dire dei criteri di rendimento previsti dai contratti? I nostri incentivi contrattuali iniziali, che prevedevano che le agenzie condividessero i risparmi realizzati, erano efficaci e basati sui risultati ottenuti, ma non fornivano abbastanza informazioni sui livelli di attività corrente del programma in modo da rendere possibile la pubblicazione di relazioni esaustive destinate agli elettori e ai decisori.²⁹ D'altro canto, nel terzo periodo contrattuale lo stato creò un tal numero di criteri di misurazione che risultò impossibile indirizzare le agenzie verso obiettivi di missione sufficientemente delimitati e comprensibili.³⁰ La quarta lezione, dunque, è che le autorità dello stato debbano stabilire gli obiettivi più importanti del programma, organizzare il pagamento dei premi avvalendosi di criteri di misura basati sui risultati ottenuti (limitando il numero di tali criteri) e astenersi dal tentativo di raggiungere tutti i possibili obiettivi nell'ambito di un solo contratto.

La quinta e ultima lezione tratta dalle esperienze maturate nel corso di *Wisconsin Works* è che l'energia e la creatività portate dai fornitori privati, insieme agli efficaci incentivi contrattuali sono due elementi indispensabili per il successo del programma. Durante il periodo più intenso e creativo della transizione a *Wisconsin Works*, i nuovi fornitori per la regione di Milwaukee, le altre agenzie locali e le autorità pubbliche cooperarono di buona lena per presentarsi alla linea di partenza pronte a funzionare. Una volta avviata l'attività, ciascuna agenzia operante a Milwaukee fece ricorso alla propria flessibilità operativa al fine di affrontare i propri compiti nei modi più diversi e ponendo l'accento su elementi differenti.³¹ E, in conclusione, anche tenendo conto dei passi falsi, inevitabili o meno, del programma, la vita dei poveri del Wisconsin è migliorata in modo permanente.

²⁸ Nei Paesi bassi è stata realizzata una situazione del genere, creando una comunità di fornitori di servizi di indirizzamento al lavoro che conta svariate centinaia di soggetti.

²⁹ Tra gli esempi di criteri di misura che un contratto iniziale avrebbe dovuto avere, si può menzionare il numero medio di ore lavorative assegnate. La mancata attenzione a questo parametro è stata in parte la causa della riduzione di questo valore dalle 26,5 ore lavorative settimanali medie del 1998 alle 17,7 del 2004. Si veda State of Wisconsin, Legislative Audit Bureau, *Evaluation of the Wisconsin Works Program*, aprile 2005, tabella 37.

³⁰ I criteri e i parametri di rendimento comprendevano tassi obbligatori di riduzione del numero di assistiti, requisiti di formazione degli operatori, soddisfazione della clientela, nuovi tipi di formazione obbligatoria di capacità di base per i partecipanti, misure di aumento salariale, tasso di mantenimento dell'impiego, misure di occupazione a tempo pieno o parziale e molti ancora.

³¹ Ad esempio, le agenzie distribuivano tra le varie componenti del programma i fondi disponibili in modo diverso, differivano per i rispettivi tassi di sanzione, di indirizzamento e di mantenimento del lavoro, utilizzavano diversi metodi di valutazione dei partecipanti e si servivano dei prestiti di accesso al lavoro in misura assai variabile.

CHI SIAMO

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.

COSA VOGLIAMO

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.