

SINTESI LEZIONE PRECEDENTE

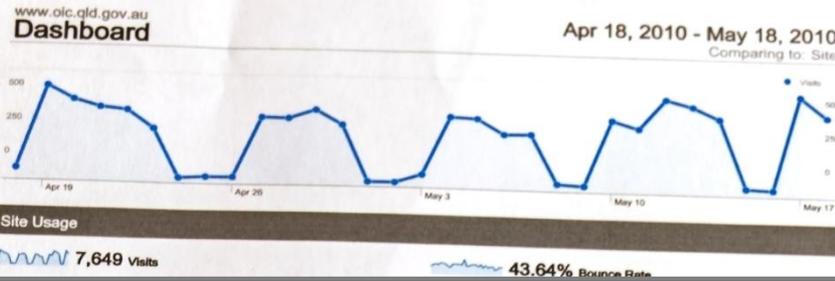
Cosa intendiamo per Amministrazioni Pubbliche?

Come nascono le AAPP? Il modello burocratico

Limiti del modello burocratico e tendenze nuove

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT LOGICHE DI PRIVATIZZAZIONE, ESTERNALIZZAZIONE, AZIENDALIZZAZIONE & LIBERALIZZAZIONE

A.A. 2016-2017
Corso di Management Pubblico
Università di Ferrara
Prof.ssa Alessia Patuelli
22 Febbraio 2017



25,423 Pageviews
00:04:08 Avg. Time on Site
3.32 Pages/Visit
28.30% % New Visits

Content Overview

Pages	Pageviews	% Pageviews
/	5,932	23.33%
/information-resources	1,306	5.14%
/decisions	867	3.41%
/information-privacy	697	2.74%
/information-privacy-guidelines	692	2.72%

Visits
Bounce Rate
43.64%

% New Visits	Bounce Rate
27.27%	43.55%
85.19%	74.07%
56.52%	39.13%
95.45%	40.91%
92.31%	38.46%
85.71%	28.57%
100.00%	16.67%
40.00%	0.00%
0.00%	0.00%

Google Analytics

SCALETTA

Il New Public Management

**I 4 assi del modello: privatizzazioni, esternalizzazioni,
aziendalizzazioni, liberalizzazioni**

Il processo di evoluzione dell'Ente Locale

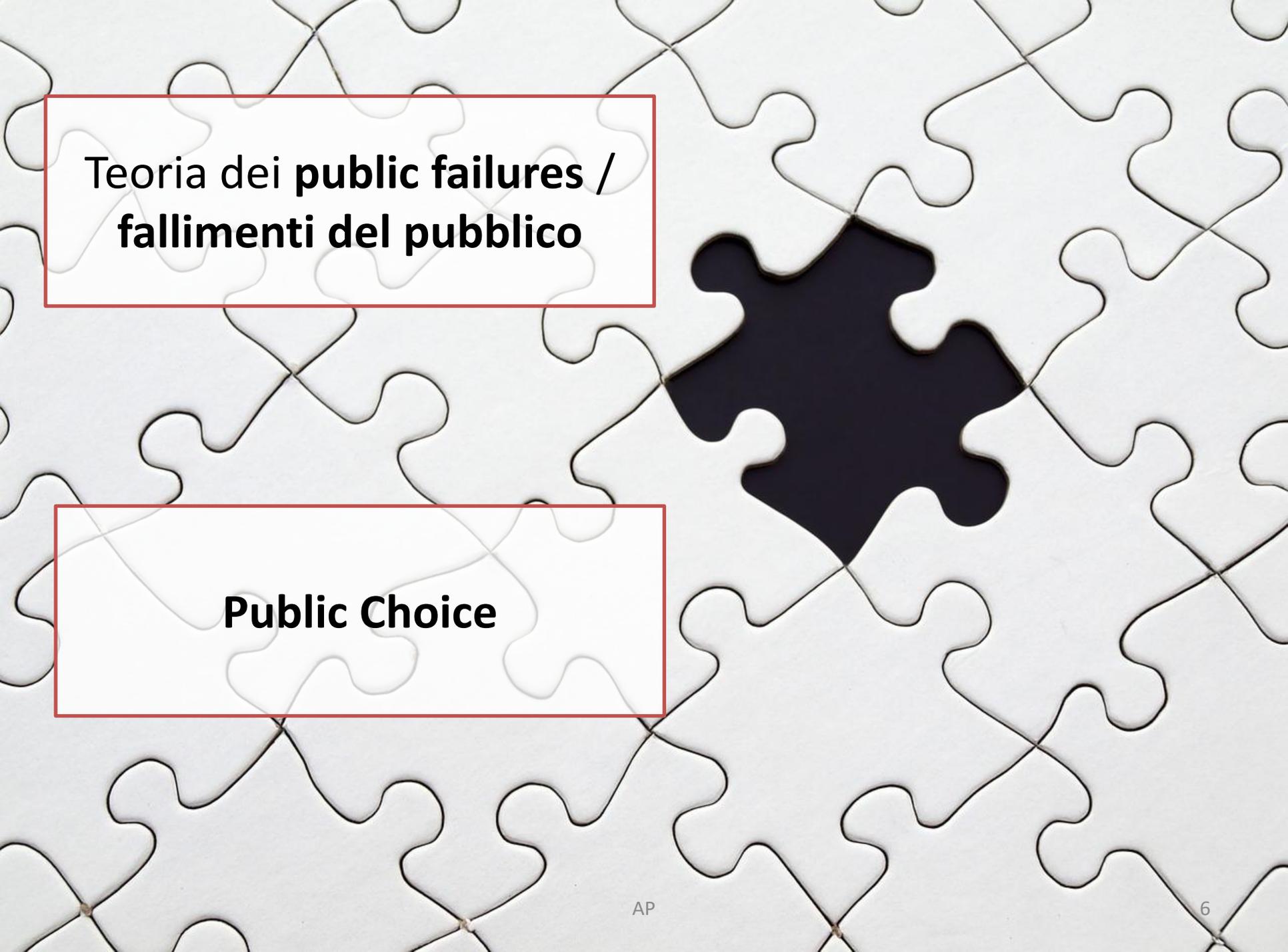
Il New Public Management (NPM)

Nasce negli anni '70

Inghilterra, Nuova Zelanda, Australia, USA

Il New Public Management (NPM)

Introduzione di **tecniche e strumenti manageriali** delle imprese private **all'interno della gestione pubblica**, considerando anche strumenti di **controllo di gestione** e di **misurazione delle performance**



Teoria dei **public failures** /
fallimenti del pubblico

Public Choice

Aziendalizzazione

Esternalizzazione

4 assi

Privatizzazione

Liberalizzazione



Altri pilastri

Verso una ridefinizione dei confini dello Stato?

Tecnologie digitali e informatiche

Benvenuti nell'Area riservata Cittadini e Imprese

Hai quattro diverse possibilità per accedere alla tua Area riservata

1  **sp:d** Sistema Pubblico di Identità Digitale

Puoi accedere tramite le [credenziali SPID](#)

2 

Utente:

(il tuo codice fiscale)

Password:

Hai dimenticato la password o il codice pin?

Hai bisogno di assistenza tecnica per accedere al sistema?

Chiama il numero verde 848.800.444 dell'Agenzia delle Entrate oppure consulta il [sito di Agenzia delle Entrate](#)

Codice pin:

(rilasciati da Agenzia delle Entrate)

Login

3 

Puoi accedere tramite il [sito INPS](#)

Dopo l'autenticazione con codice fiscale e pin potrai consultare la situazione

4 

Puoi accedere tramite [SMARTCARD](#)
(Carta Nazionale dei Servizi)

**Tecnologie
digitali e
informatiche**

spod

SPID - Cos'è e come funziona l'Identità Digitale Unica



Agenzia per l'Italia Digitale

 **Iscriviti** 382

414.973 visualizzazioni

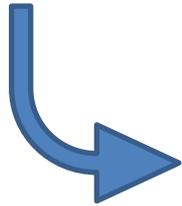
Aziendalizzazione

Definizione

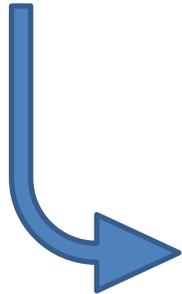
Processo di acquisizione dei **criteri** di gestione **economico aziendale** per le unità pubbliche nazionali e locali

Perseguimento dell'**equilibrio economico**

Cambiamento interno



Processi



Cultura

Processi

1) Ristrutturazione amministrazioni pubbliche

2) Qualità, efficacia, efficienza

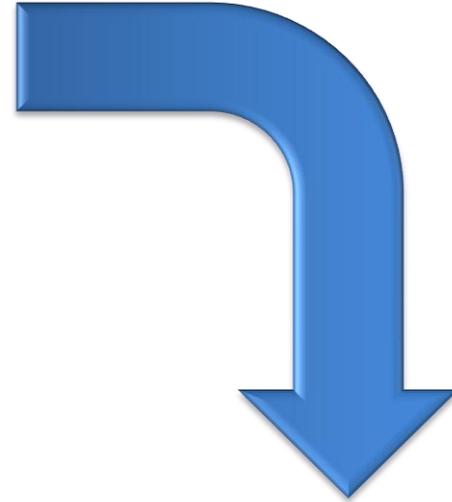
3) Allineare strutture e strategie

Equilibrio economico: 3 prospettive

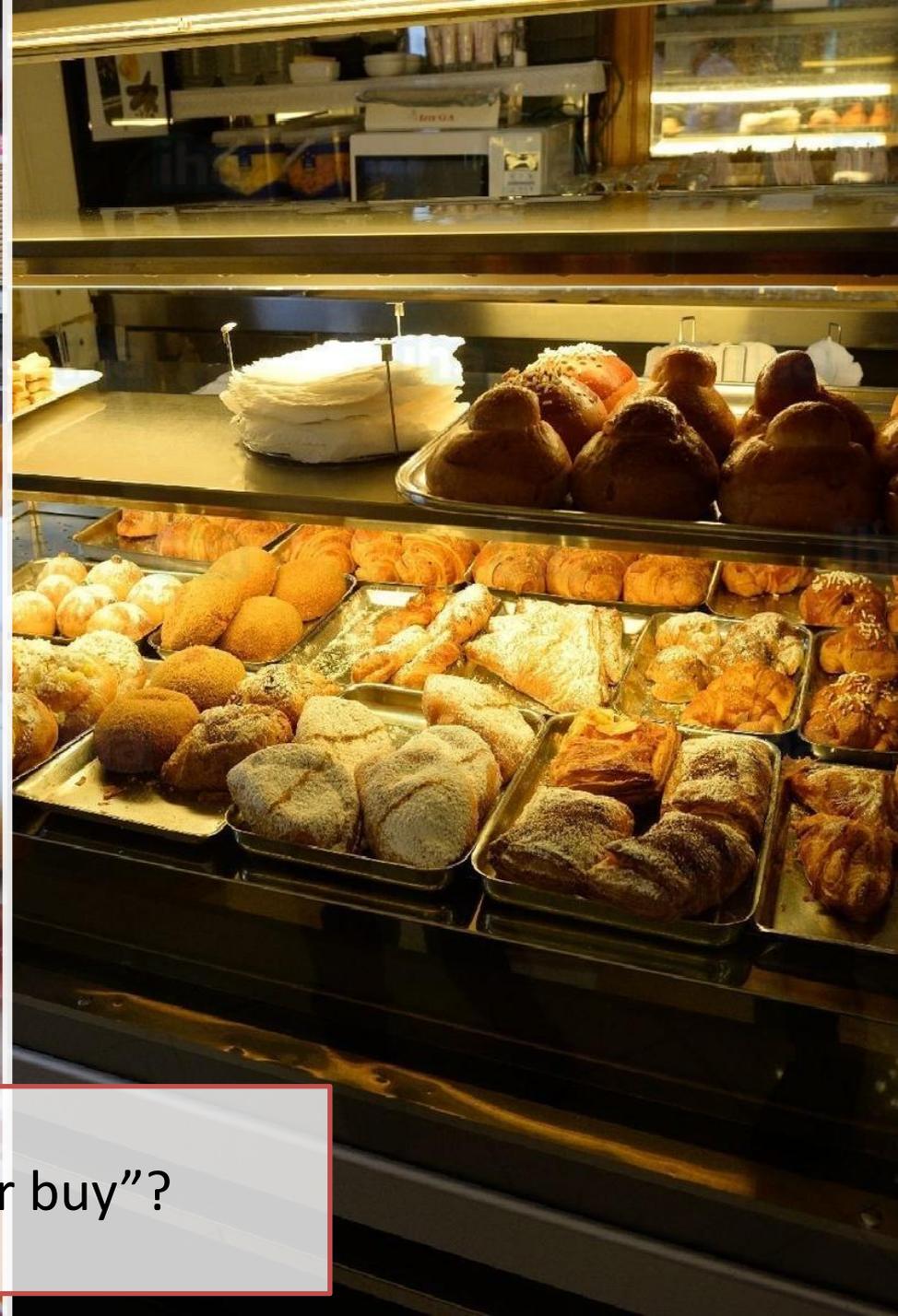
1) Economico-aziendale

2) Sociale

3) Etico

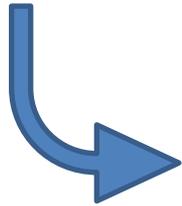


Esternalizzazione

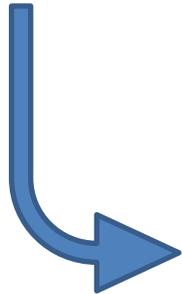


“Make or buy”?

2 tipi principali



Contrattuale /
Contracting out



Esternalizzazione
societaria

Contrattuale / Contracting out

Acquistare da terzi ciò che prima si produceva internamente

“Make or buy”?

Make

Know how

Costi fissi

Buy

Focus su core business

Specializzazione

Mark up

Esternalizzazione rischi

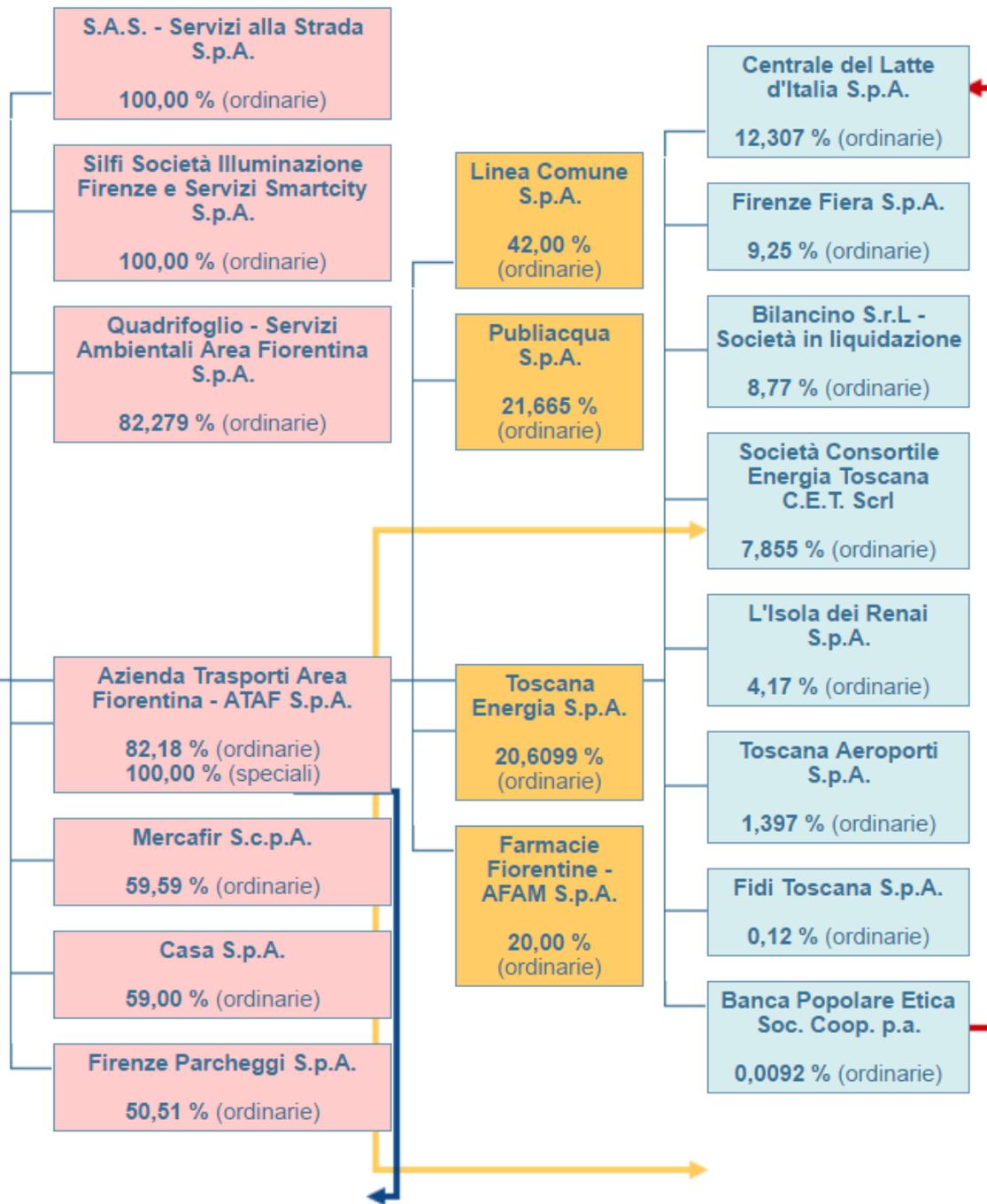
Costi variabili

Esternalizzazione societaria

Le Amministrazioni Pubbliche creano una nuova **azienda** a cui trasferiscono la gestione di un servizio

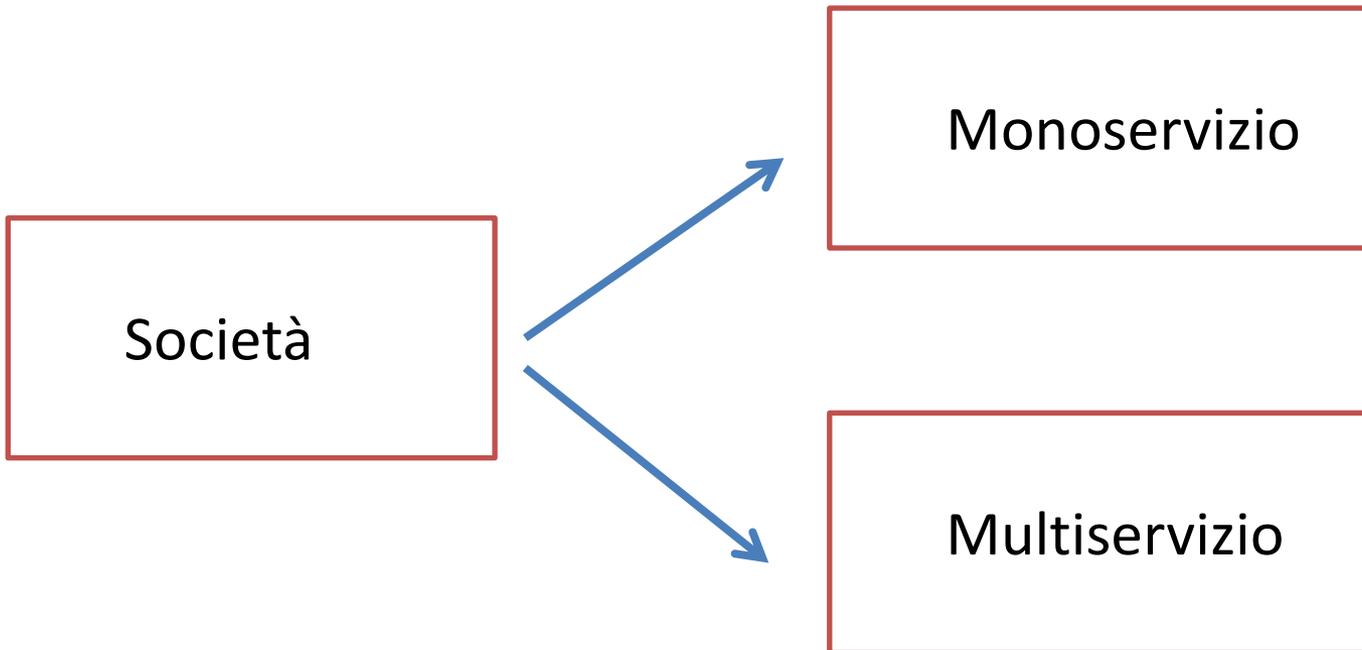
Soluzione favorita da L. 142/1990

Comune di Firenze



<http://news.comune.fi.it/cgi-bin/misp/publico/gruppo.pl>

Ulteriori scelte di esternalizzazione (1)





LEGGI



APPROFONDISCI



Clienti

Scegli il tipo di utenza



CASA



BUSINESS

Scegli il comune

COMUNE | Ravenna



Sportello clienti



Servizio clienti



Pronto intervento



Servizi Hera OnLine



Gas



Energia



Acqua



Ambiente



TLR

www.youtube.com/watch?v=uZv295GVSEc&feature=youtu.be&rel=0



Sosta



Gest. Manutenzioni
Ponte Mobile



Verde pubblico



Disinfestazione



Servizi igienici



Cimiteri e camere
mortuarie



Impianti di
Cremazione



Ufficio tecnico

Ulteriori scelte di esternalizzazione (2)

Società costituita
da

```
graph LR; A[Società costituita da] --> B[Comune singolo]; A --> C[Forma associata di comuni];
```

Comune
singolo

Forma
associata di
comuni



Principali servizi gestiti dalle Unioni di Comuni

Funzioni/servizi gestiti in forma associata			
1	Acquedotto	35	Organi istituzionali, partecipazione e decentramento
2	Affari generali	36	Parchi e servizi per la tutela ambientale del verde, altri servizi relativi al territorio e all'ambiente
3	Anagrafe, Stato civile, elettorale, leva	37	Personale e organizzazione e contrattazione decentrata
4	Apertura libretti postali per neonati	38	Pianificazione territoriale
5	Asili nido	39	Politiche comunitarie
6	Assistenza, beneficenza pubblica e servizi diversi alla persona	40	Polizia amministrativa
7	Attività produttive, commerciali e artigianali	41	Polizia municipale
8	Biblioteca	42	Protezione civile
9	Cantieri di lavoro	43	Pubbliche affissioni
10	Catasto	44	Randagismo

Privatizzazione

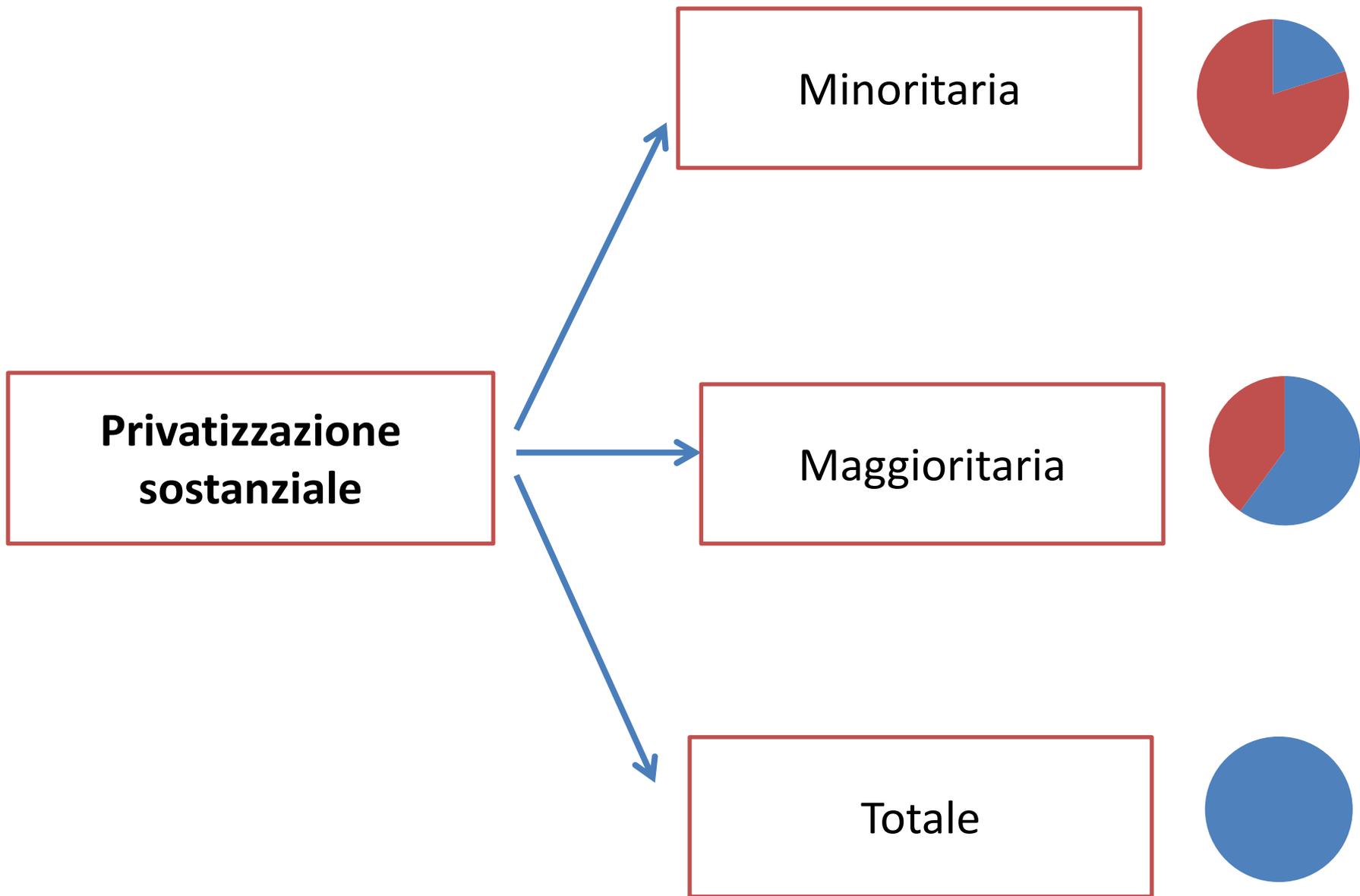
2 tipi di privatizzazione

```
graph TD; A[2 tipi di privatizzazione] --> B[Formale]; A --> C[Sostanziale]; B --> D[ ]; C --> D;
```

Formale

Sostanziale

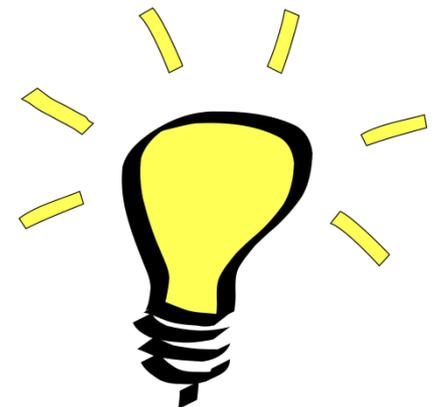




Principali vantaggi

1) Supporto finanziario

2) Apporto competenze



LE MOSSE DEL GOVERNO

Privatizzazioni, per Poste nuova quota in Borsa entro metà anno

—di **Laura Serafini** | 27 gennaio 2017



VIDEO



20 febbraio 2017

PARLAMENTO 24 / Dalla riforma del codice penale al nuovo reato di sciaccaggio

I PIÙ LETTI DI ITALIA

1. **RIFORMA MADIA** | 20 febbraio 2017

The PB Report 2015/2016

A Publication of the Privatization Barometer
www.privatizationbarometer.net



www.privatizationbarometer.net



THE WEBSITE ON PRIVATIZATION IN EUROPE



Liberalizzazione

CONTRO IL MILLEPROROGHE

Protesta anti-Uber, paralisi taxi a Roma per il quinto giorno

20 febbraio 2017



VIDEO



20 febbraio 2017

PARLAMENTO 24 / Dalla riforma del codice penale al nuovo reato di sciacallaggio

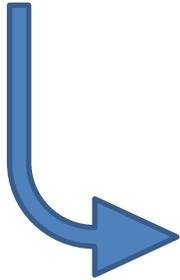
I PIÙ LETTI DI ITALIA

1. **VERSO LA SCISSIONE** | 20 febbraio 2017
Strappo minoranza Pd, bersaniani domani

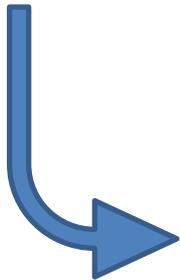
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-02-20/taxi-servizio-fermo-roma-il-quinto-giorno-093245.shtml?uuid=AEXi1TZ>



2 tipi di liberalizzazione



Nel mercato



Per il mercato

Concorrenza

Nel mercato

Due o più operatori
contemporaneamente
sulla stessa infrastruttura.

Competizione diretta,
“open access”.

Per il mercato

Il processo competitivo
avviene **a monte**, poi solo
una impresa ha accesso
alle attività.

Gara competitiva.

Incumbent



Operatore storico

Newcomers



Nuovi entranti



Italo

Concorrenza **nel** mercato
dell'alta velocità

Azienda privata

Operativa da aprile 2012

Stagecoach and Virgin win East Coast mainline rail franchise

27 November 2014 | Business



Per il mercato

Trasporto pubblico locale in Toscana, la gara assegnata a Ratp

L'annuncio del presidente della regione Enrico Rossi. Autolinee ha ottenuto un punteggio di 99,54. Mobit 94,03

Gara dei bus, trasporti in mano ai francesi

Cap, spazzati 71 anni di storia. Ora c'è paura per i posti di lavoro



Alberto Banci e Giuseppe Gori, rispettivamente direttore e presidente della Cap

Prato, 4 marzo 2016 - La Regione ha assegnato via definitiva al colosso francese Ratp, per i prossimi 11 anni, la gestione del trasporto pubblico locale in tutta la Toscana. Con questo affidamento, in un solo colpo, vengono spazzati 71 anni di storia della Cap che, salvo sorprese decretate dalla giustizia amministrativa, dal 2001 non dovrebbe più gestire il servizio di bus e in città e nella provincia. L'aggiudicazione da parte della Regione scrive così la parola fine alla gara del trasporto pubblico locale che vedeva contrapposte Mobit (dove era consorziata anche Cap) e Autolinee Toscane (gruppo Ratp). A vincere la gara oltre a gestire la metropolitana a Parigi ora dovranno assicurare gli spostamenti negli autobus tutta la Regione, compresa la provincia pratese.

Impresa & Territori Reti & Utility

Gara a tre per gestire le ferrovie dell'Emilia Romagna: 153 milioni all'anno per 15 anni

di Natascia Ronchetti 20 gennaio 2014

Tweet Like My24 A - A -



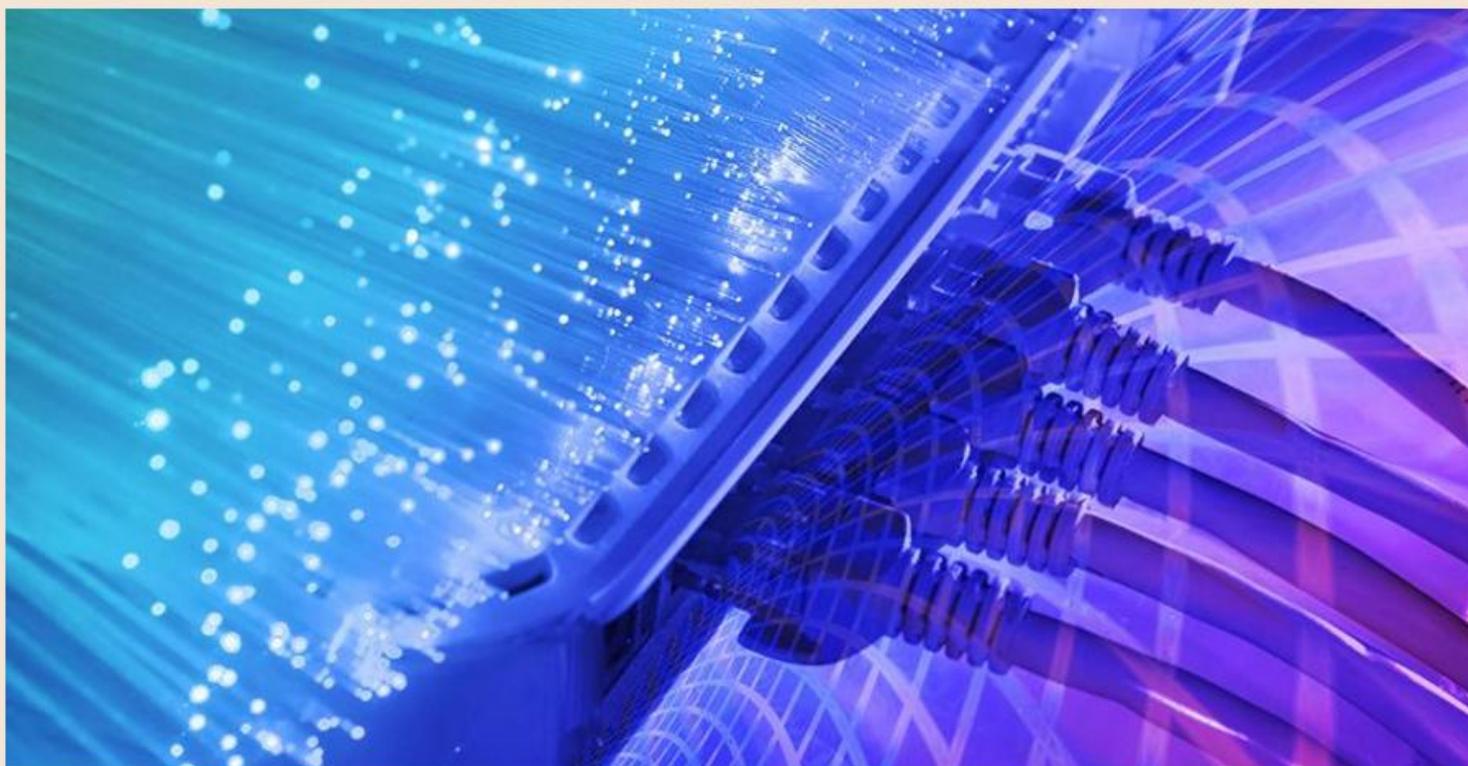
Bologna - Trenitalia e Tper, vale a dire l'azienda di trasporto pubblico nata dalla fusione tra Bologna e Ferrara con la Fer, Ferrovie emiliano romagnole, per mettere nuovamente il cappello sui binari dell'Emilia Romagna dovranno vedersela con un altro contendente. Sono tre, infatti, le manifestazioni di interesse a partecipare alla gara europea per l'affidamento della gestione del servizio ferroviario regionale, ora in mano al consorzio costituito da Trenitalia e Tper. La Regione, sotto il pressing dei 140mila pendolari, ha alzato il tiro per mettere fine ai disagi provocati da materiale rotabile vetusto, soppressioni di corse, ritardi.



INFRASTRUTTURE DIGITALI

Tim diserta le gare per la fibra

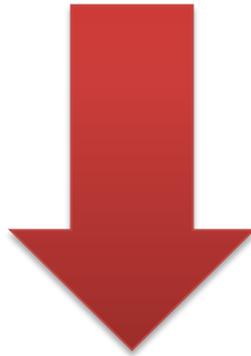
—di **Andrea Biondi** | 21 febbraio 2017



T

elecom non parteciperà al bando Infratel per la realizzazione della rete a banda ultralarga nelle “aree bianche”, quelle cioè a fallimento di

Liberalizzazione mercato



Creazione **Autorità /**
Authorities di settore

LEGGE 14 novembre 1995, n. 481, art. 2

*“Sono **istituite le Autorità** di regolazione di servizi di pubblica utilità, competenti, rispettivamente, **per l' energia elettrica e il gas e per le telecomunicazioni.***

[...]

*Le Autorita' operano in piena **autonomia** e con **indipendenza** di giudizio e di valutazione; esse sono preposte alla **regolazione** e al **controllo** del settore di propria competenza.”*

LEGGE 14 novembre 1995, n. 481, art. 1

*“[...] la finalità di **garantire la promozione della concorrenza e dell'efficienza nel settore dei servizi di pubblica utilità**, di seguito denominati "servizi", nonché adeguati livelli di **qualità nei servizi medesimi in condizioni di economicità e redditività**, assicurandone la **fruibilità e la diffusione in modo omogeneo sull'intero territorio nazionale**, definendo un **sistema tariffario certo, trasparente e basato su criteri predefiniti**, promuovendo la tutela degli interessi di utenti e consumatori, tenuto conto della normativa comunitaria in materia e degli indirizzi di politica generale formulati dal Governo.”*

Ntv, Montezemolo: serve un'Authority per i trasporti

di [Nicoletta Cottone](#) 9 maggio 2013 Commenti (1)



Tweet



Consiglia

25



G+1

2



My24



A A



«In sei anni è nata da zero un'impresa ferroviaria», ha detto Luca Cordero di Montezemolo, presidente di Ntv fino al 24 ottobre 2012, presentando il libro «Da zero a Italo, così è nata la concorrenza», il dietro le quinte di una start up lunga sei anni, partita nel 2006 e diventata una realtà tutta italiana. Un libro, [scaricabile nella versione digitale dal sito di Ntv](#), nato per spiegare come si passa da un sogno alla realtà, per raccontare il primo anno di vita di Ntv, società nata da una intuizione di Luca Cordero di Montezemolo, Diego della Valle,

Gianni Punzo e Giuseppe Sciarrone che ha aperto le porte della concorrenza sui binari dell'alta velocità.

Serve un'authority per i trasporti

Montezemolo ha auspicato il varo di una Authority dei trasporti («perché se uno gioca ma

Sei qui: Home

- Home**
- Concorrenza
- Consumatore
- Conflitto di interessi
- Attività di segnalazione
- Moduli
- Stampa e comunicazione

AUTORITÀ

- Istituzione
- Collegio
- Normativa
- Struttura e organizzazione
- Contatti

AUTORITÀ TRASPARENTE

- Disposizioni generali
- Organizzazione
- Consulenti e collaboratori
- Personale
- Bandi di concorso
- Performance
- Attività e procedimenti
- Provvedimenti
- Bandi di gara e contratti
- Bilanci

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

 Segui [@antitrust_it](#)



PROMOZIONI SCORRETTE, SANZIONI A SAMSUNG ELECTRONICS ITALIA PER OLTRE TRE MILIONI DI EURO

Il 25 gennaio 2017 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha chiuso un procedimento - avviato anche su istanza delle associazioni di consumatori Federconsumatori Palermo e Unione Nazionale Consumatori - sulle modalità di pubblicizzazione e gestione delle numerose manifestazioni promozionali caratterizzate dalla promessa della attribuzione di prodotti e/o rimborsi sul prezzo nel caso di acquisto dei beni pubblicizzati.

[\(continua la lettura... \)](#)



RETE IN FIBRA OTTICA TELECOM-FASTWEB, ISTRUTTORIA PER POSSIBILE INTESA RESTRITTIVA DELLA CONCORRENZA



ISTRUTTORIA SULLA JOINT VENTURE TRA LOTTOMATICA HOLDING SRL E ADMIRAL ENTERTAINMENT SRL

SPORTELLO ANTITRUST

-  [Segnala on line](#)
-  [Chiama il call center](#)
Numero Verde 800-166 661
Lun-Ven 10-14
-  [Usa twitter](#)
-  [Conosci i tuoi diritti](#)
-  [Relazione Annuale sull'attività svolta nel 2015](#)
-  [Rating di legalità](#)



AUTORITÀ PER LE
GARANZIE NELLE
COMUNICAZIONI

Membro del **BEREC**



ricerca avanzata

[Home](#) [Autorità](#) [Documentazione](#) [Attività](#) [Aree tematiche](#) [Autorità trasparente](#) [Area stampa](#)

PER GLI UTENTI

- ▶ TELEFONIA, INTERNET E PAY TV
- ▶ CONTENUTI AUDIOVISIVI
- ▶ SERVIZI POSTALI

PER GLI OPERATORI

- ▶ REGISTRO DEGLI OPERATORI DI COMUNICAZIONE
- ▶ CONTRIBUTO DOVUTO ALL'AUTORITÀ
- ▶ INFORMATIVA ECONOMICA DI SISTEMA - IES

Parliamo di...

Par condicio

Pubblicità degli enti pubblici

Internet e nuovi mercati

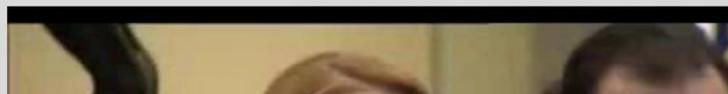
DOCUMENTI PUBBLICATI

PIÙ RECENTI

PUBBLICITÀ LEGALE

[Delibera n. 40/17/CONS](#)

SAFER INTERNET DAY



Workshop Sicuri sul
web per una

www.agcom.it/che-cos-e-l-autorita



- Autorità trasparente
- Atti e provvedimenti
- Dati e documenti
- Servizi



LA NUOVA
BONUS ELETTRICO | **UN AIUTO**
SULLA BOLLETTA
ELETTRICA

Consumatori

Operatori

Stampa

aggiornamento
trimestrale
allacciamento bollette
bonus elettrico
bonus gas
conciliazione
gare concessione
gas
maggior tutela morosità
prezzi reclami
REMIT
ricerca di sistema
rinnovabili RIU
scambio sul posto SEU

Le ultime novità

Segui

RIUNIONI E INCONTRI

9 febbraio 2017 - Riunione d'Autorità 955

AUDIZIONI

Memoria 47/2017/II/eel
Effetti della riforma delle tariffe elettriche per i clienti domestici e regolazione dei sistemi di smart metering di seconda generazione in bassa tensione

DELIBERAZIONI

ELETTRICITA' - CONSUMATORI

Le novità dal 1° gennaio 2017
clienti domestici e piccole imprese

Campagna istituzionale - Riforma delle tariffe di rete
clienti domestici

CONSULTAZIONI

Consultazione 46/2017/R/tlr
Regolazione della qualità contrattuale del servizio di teleriscaldamento (teleriscaldamento e teleraffrescamento).
Termine invio osservazioni 02.03.2017



www.autorita.energia.it/it/che_cosa/autoritatr.asp.htm

Sei qui: **Home**

Cerca

[H] Home

[C] Contatti

[T] Amministrazione Trasparente

[A] Attività

[S] Servizi On-line

[M] Modulistica

[F] FAQ

L'Autorità

Cos'è l'Autorità

Come si finanzia

Cosa fa

Normativa

Il Consiglio

Il Consiglio

Il Presidente



DAL 1° GENNAIO 2017 RECLAMI ALL'AUTORITA' ANCHE ON-LINE

Dal primo gennaio 2017 i passeggeri di treni, autobus e traghetti potranno inviare on-line i loro reclami all'Autorità di regolazione dei trasporti.

Il sito dell'ART ora dispone, infatti, di una **sezione dedicata**, attraverso la quale poter presentare i reclami direttamente via web.

La nuova soluzione rafforzerà il grado di tutela dei diritti dei passeggeri

Diritti dei passeggeri

RECLAMI ON-LINE (SiTe - Sistema Telematico di acquisizione dei reclami)

ITA - Invio on-line di reclami

ENG - Online

submission of

complaints

L'UE per la tutela dei diritti dei passeggeri

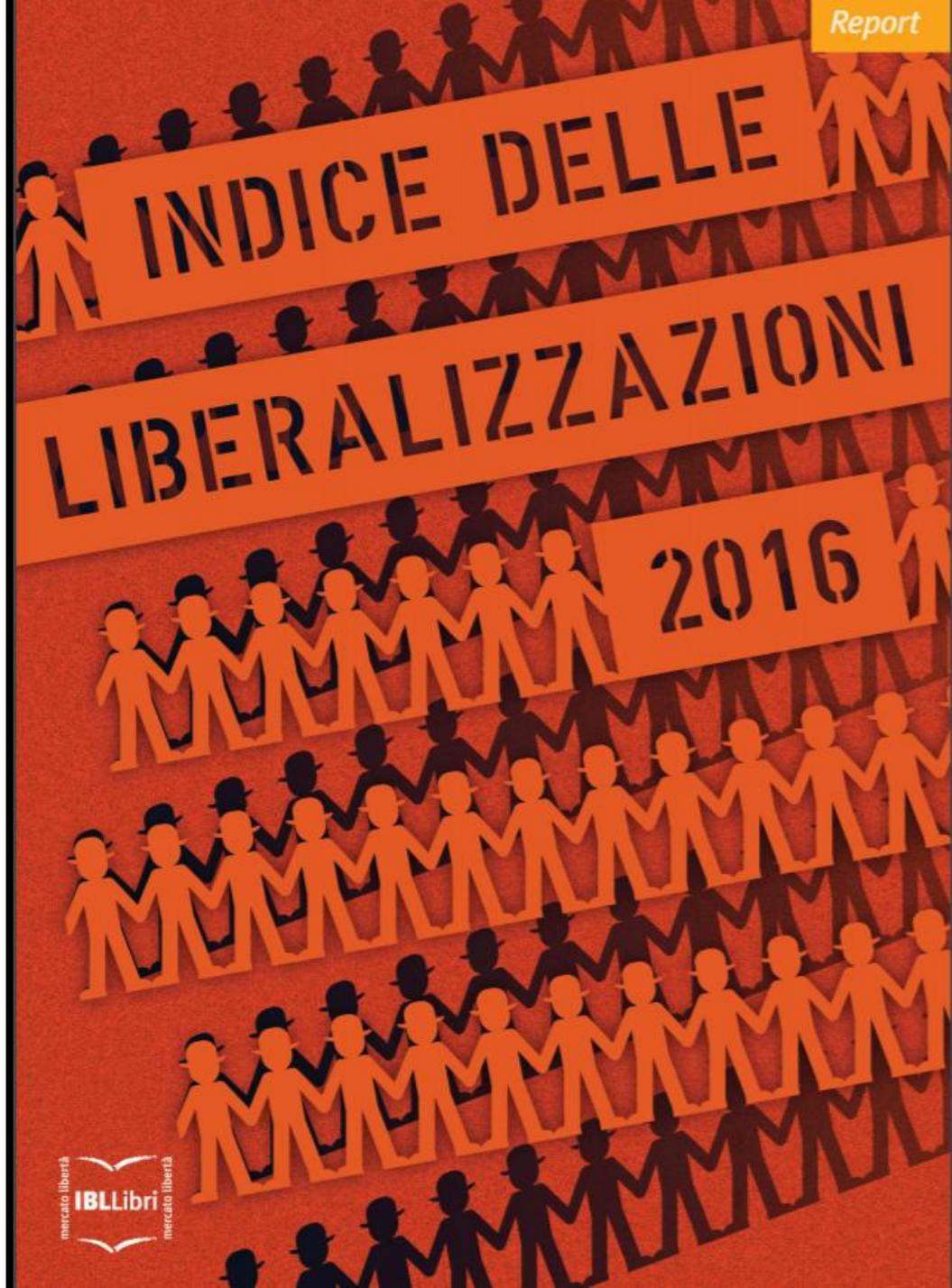
Treatment of complaints

Privacy

www.autorita-trasporti.it/autorita/

CURIOSITA'

[http://www.brunoleoni.it/
indice-delle-
liberalizzazioni-2016](http://www.brunoleoni.it/indice-delle-liberalizzazioni-2016)



RISCHI NELLE LIBERALIZZAZIONI

1) Introduzione **formale** senza
cambiamento culturale

2) Attenzione alla leva economica
a discapito della **qualità**



RISCHI/ LIMITI NELLE LIBERALIZZAZIONI

1) Scarse a **livello locale** in Italia

2) Alcuni casi di **fallimenti**

M News ▸ Amp3d ▸ East Coast main line

Privatising East Coast has failed twice. Why are we doing it again?

Do you use the East Coast line? Here's why you should worry.



SHARE

BY SOPHIE WARNES

17:21, 27 NOV 2014

NEWS



NEWS

[Home](#) | [Video](#) | [World](#) | [UK](#) | [Business](#) | [Tech](#) | [Science](#) | [Magazine](#) | [Entertainment & Arts](#) | [Health](#) | [World News TV](#) | [More](#) ▾[UK](#) | [England](#) | [N. Ireland](#) | [Scotland](#) | [Wales](#) | [Politics](#)

West Coast Mainline deal failure criticised

6 December 2012 | [UK](#) |  Share

Transport Secretary Patrick McLoughlin: "We'll create a simpler and clearer structure and government process for rail franchise competitions"

Top Stories

US widens net for deporting immigrants

5 minutes ago

Juncker: UK faces hefty Brexit bill

6 hours ago

Yiannopoulos quits Breitbart News

8 minutes ago

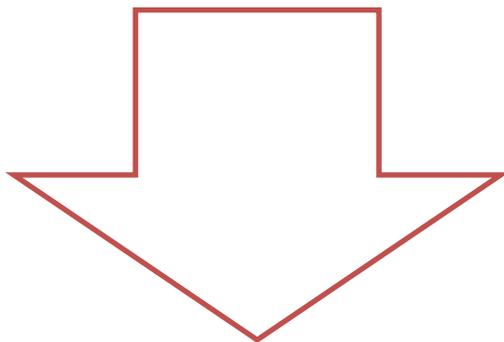
Features



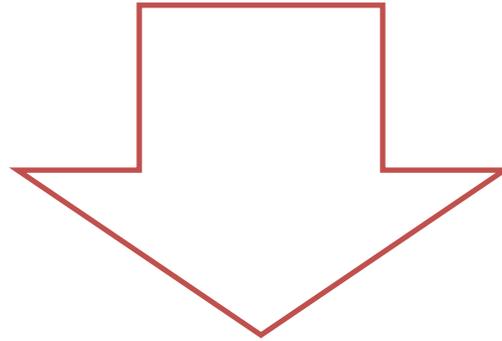
Alt-right 'supervillain'

He calls Trump 'daddy' but who exactly is Milos Yiannopoulos?

**RISCHI NELLE
LIBERALIZZAZIONI**



COSA SERVE?



Favorire un sistema di **regole** che
consenta agli EELL di svolgere
funzioni di **indirizzo e controllo**

Il processo di evoluzione dell'Ente Locale

3 passaggi principali

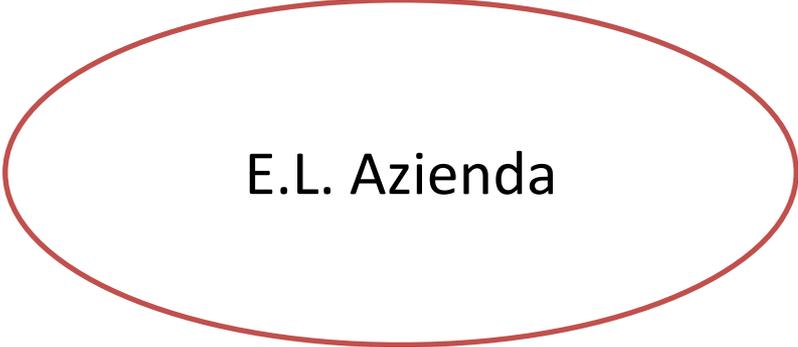
1) E.L. “Azienda”

2) E.L. “Holding”

3) E.L. “Regolatore”

1) E.L. “Azienda”

- Inizio '90
- Servizi “in house”
- Introduzione principi economico-aziendali



E.L. Azienda

2) E.L. “Holding”

- Servizi “a rilevanza economica”
esternalizzati
- Controllo strategico di gruppo

Servizi

```
graph TD; A[Servizi] --> B["A rilevanza economica"]; A --> C["Privi di rilevanza economica"];
```

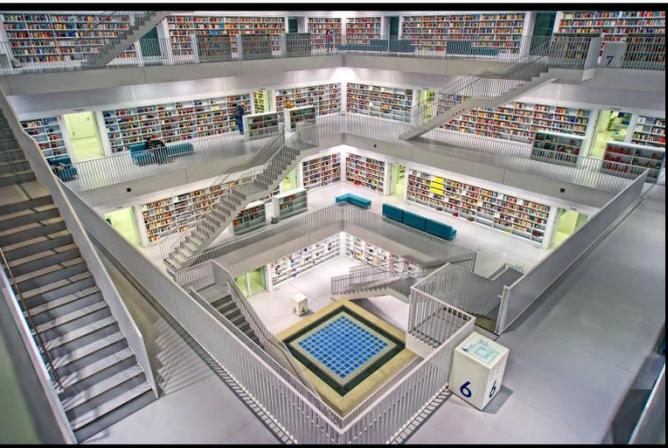
“A rilevanza economica”

“Privi di rilevanza economica”

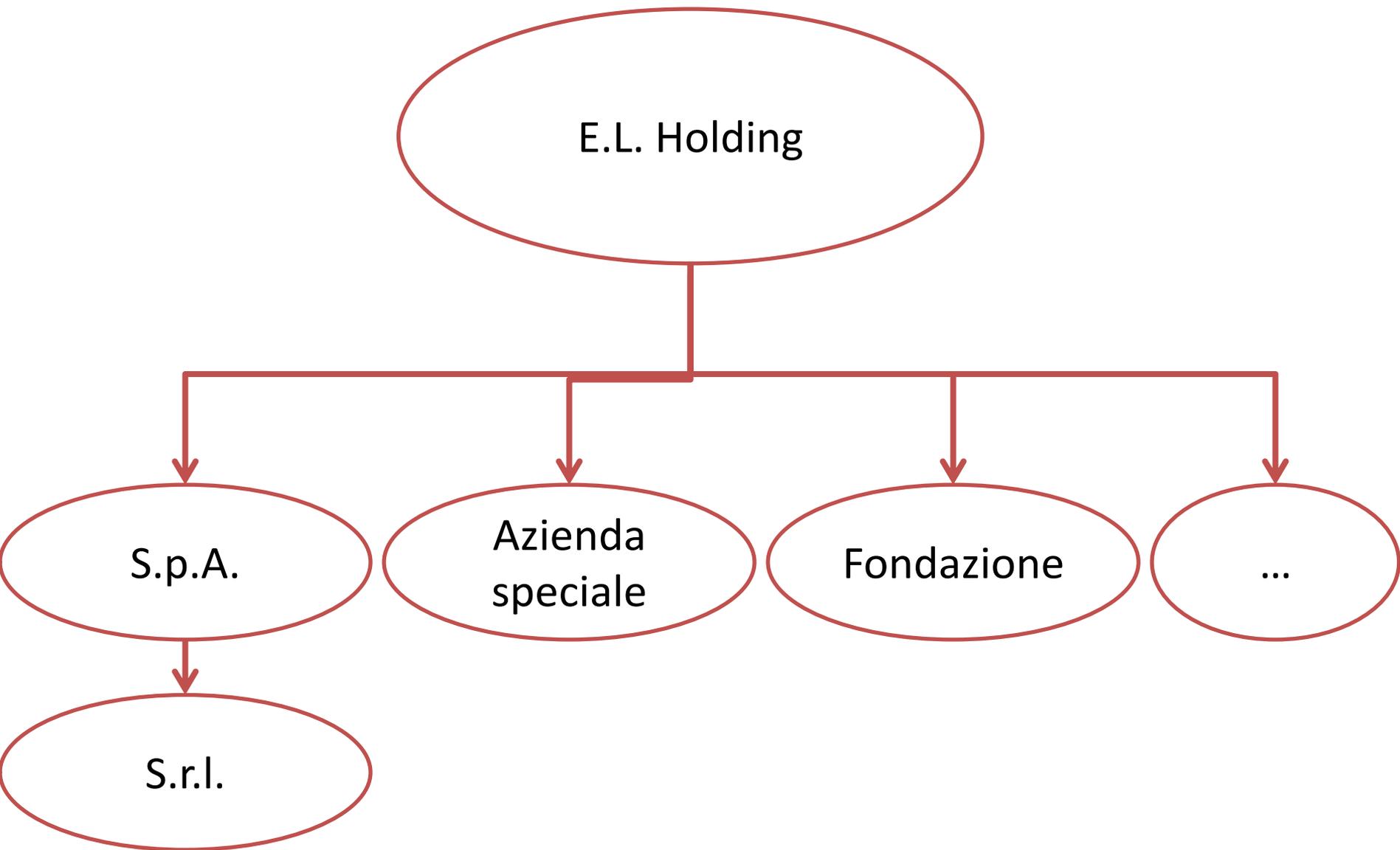
“A rilevanza economica”

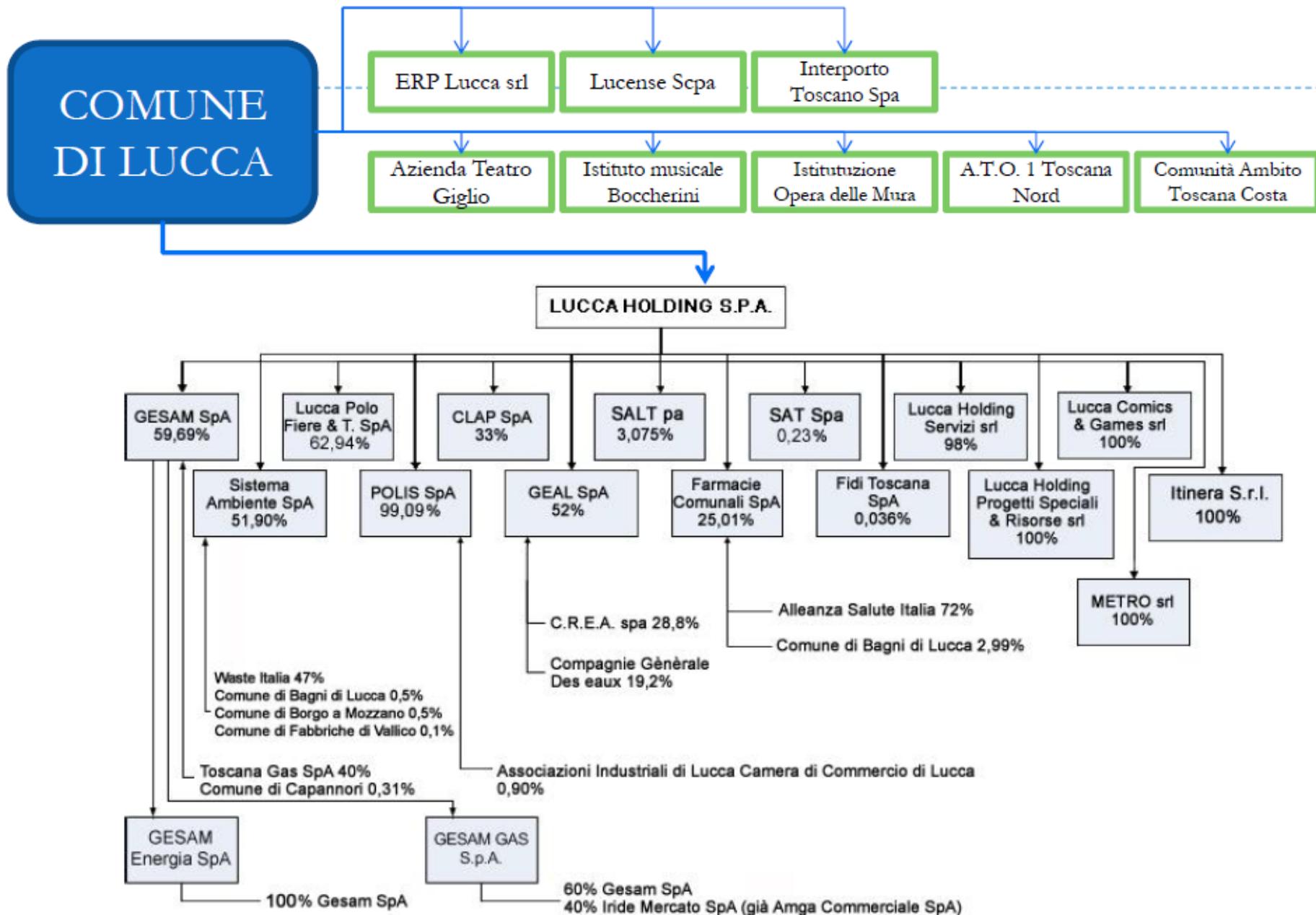


“Privi di rilevanza economica”



Ma l'equilibrio economico è importante!





3) E.L. “Regolatore”

- EL al centro dei rapporti con una molteplicità di soggetti
- Dalla gestione a funzioni di **indirizzo e controllo**

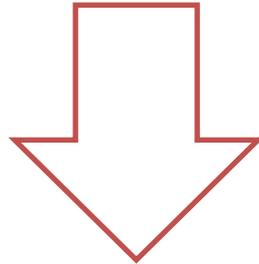
Funzioni di indirizzo e controllo

```
graph TD; A[Funzioni di indirizzo e controllo] --> B[Logiche di sussidiarietà orizzontale]; A --> C[Gare a evidenza pubblica];
```

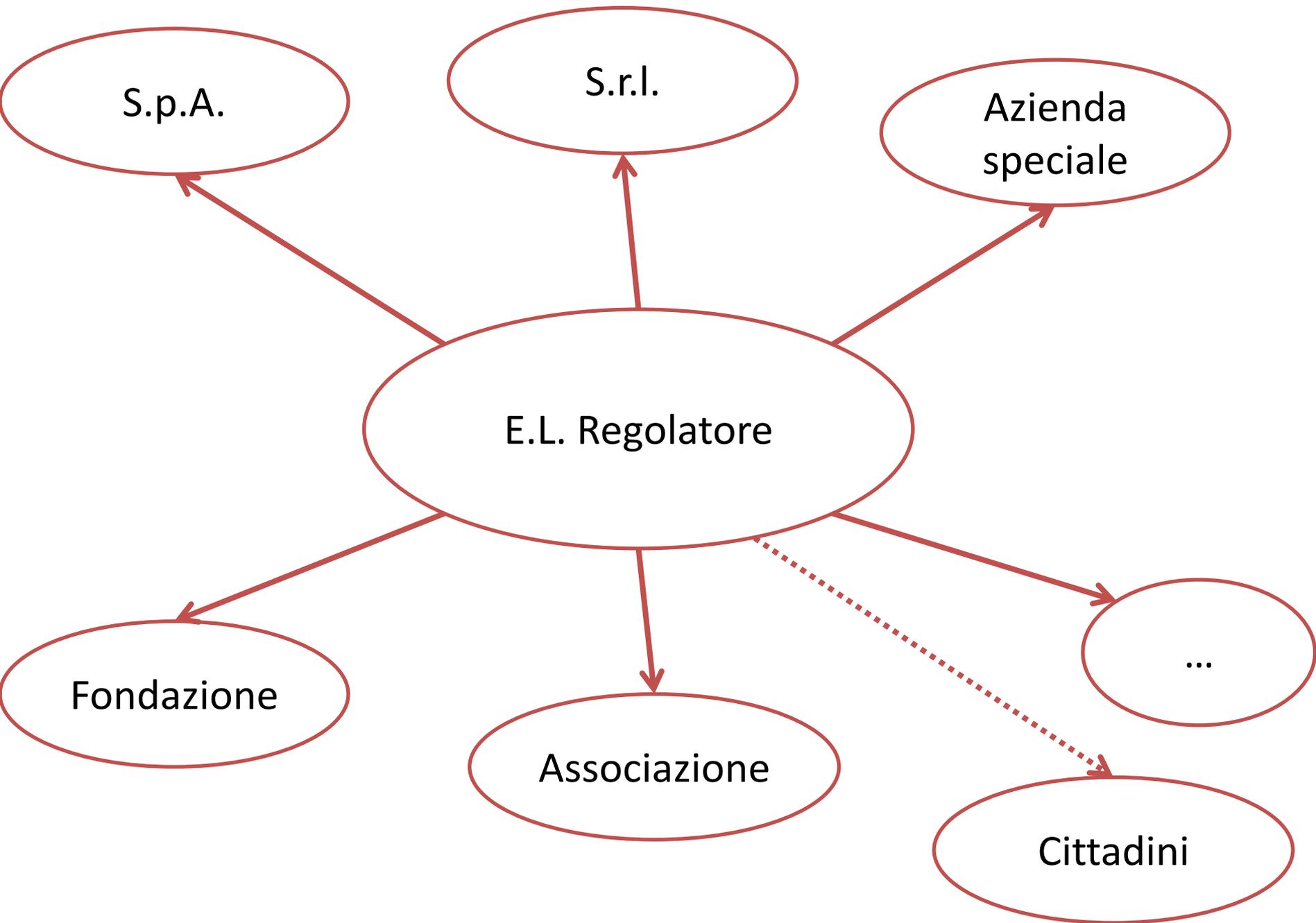
Logiche di
sussidiarietà
orizzontale

Gare a evidenza
pubblica

Rapporto di tipo
contrattuale/relazionale:
ENTE REGOLATORE



PUBLIC GOVERNANCE





Anche i cittadini possono
essere coinvolti nelle scelte

a tua misuRA
 IL PIANO URBANO
 DELLA MOBILITA'
 SOSTENIBILE DELLA
 CITTA' DI RAVENNA



PUMS Città di Ravenna

- Home
- Post**
- Foto
- Informazioni
- Persone a cui piace
- [Crea una Pagina](#)



a tua misuRA

INFORMATI E PARTECIPA ANCHE TU
 PER COSTRUIRE IL PIANO URBANO
 DELLA MOBILITA' SOSTENIBILE
 DELLA CITTA' DI RAVENNA

Ti piace ▼ Pagina seguita ▼ Invia messaggio Altro ▼

 **PUMS Città di Ravenna** ▼

11 marzo 2016 ·

MOBILITA', CINQUE INCONTRI PUBBLICI PER REDIGERE IL PUMS (PIANO URBANO DELLA MOBILITA' SOSTENIBILE)
 Casa Melandri il 16-17-18 marzo

Il percorso partecipativo del Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS) della città di Ravenna entra nel vivo con cinque appuntamenti aperti al pubblico.

Invita i tuoi amici a mettere "Mi piace" a questa Pagina

INFORMAZIONI >

Chiedi l'indirizzo Chat (disattivata)



RICAPITOLANDO

Il New Public Management

**I 4 assi del modello: privatizzazioni, esternalizzazioni,
aziendalizzazioni, liberalizzazioni**

Il processo di evoluzione dell'Ente Locale