The background of the slide is a photograph of a desk cluttered with numerous stacks of papers and folders. A red pen is visible in the center, resting on one of the papers. The lighting is soft, and the colors are muted, creating a professional and busy atmosphere.

# INTRODUZIONE AL MANAGEMENT PUBBLICO

## IL MODELLO BUROCRATICO

A.A. 2018-2019  
Corso di Management Pubblico  
Università di Ferrara  
25 Febbraio 2019

# **SCALETTA**

**Cosa intendiamo per Amministrazioni Pubbliche?**

**Come nascono le AAPP? Il modello burocratico**

**Verso tendenze nuove**

# Cosa intendiamo per Amministrazioni Pubbliche?

Insieme ampio

**Cos'è un COMUNE?**

[www.comune.fe.it/3189/il-comune](http://www.comune.fe.it/3189/il-comune)

Sindaco

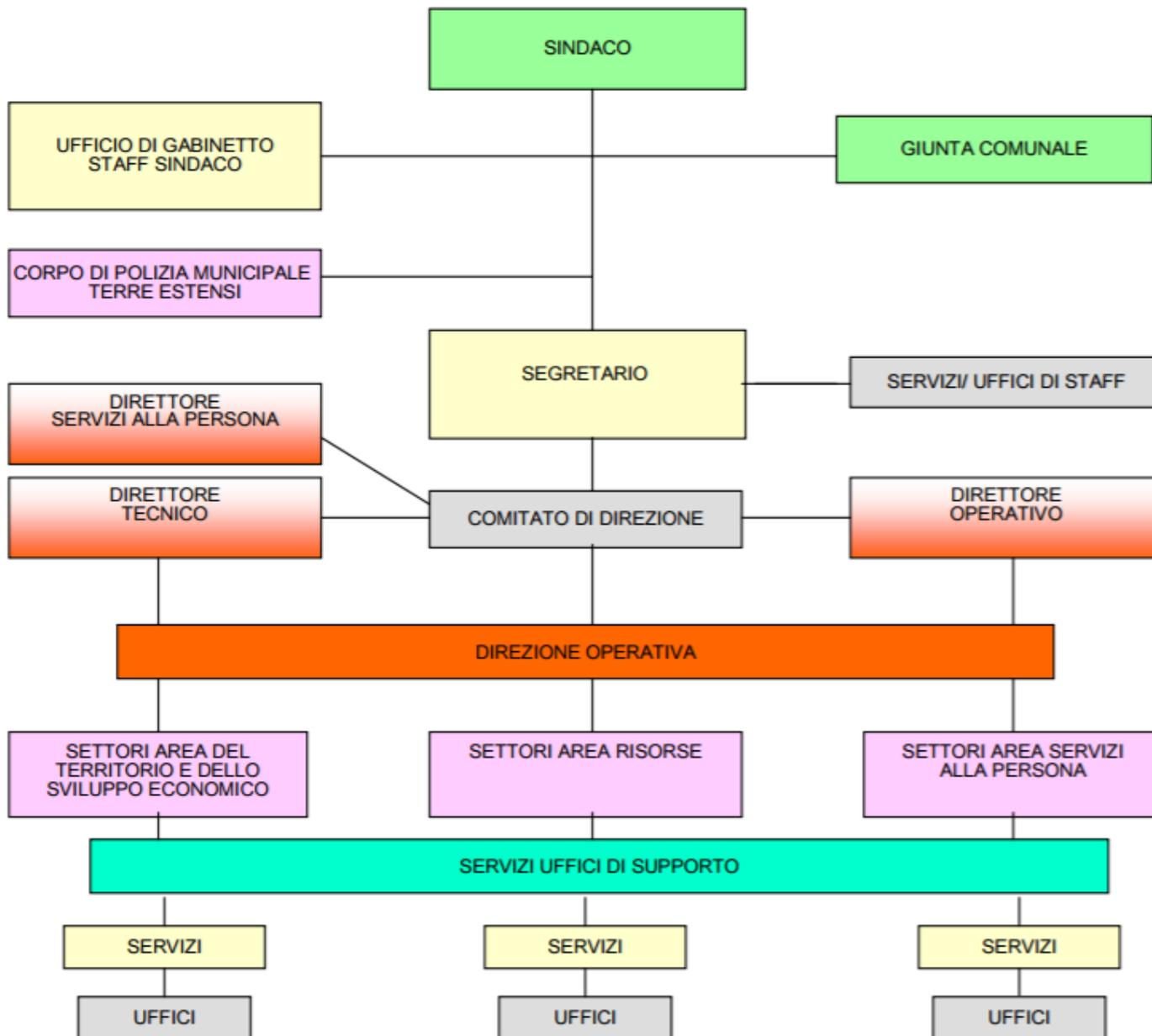
Giunta

Consiglio Comunale

[www.comune.fe.it/3189/il-comune](http://www.comune.fe.it/3189/il-comune)

# ORGANIGRAMMA STRUTTURA

Comune di  
Ferrara



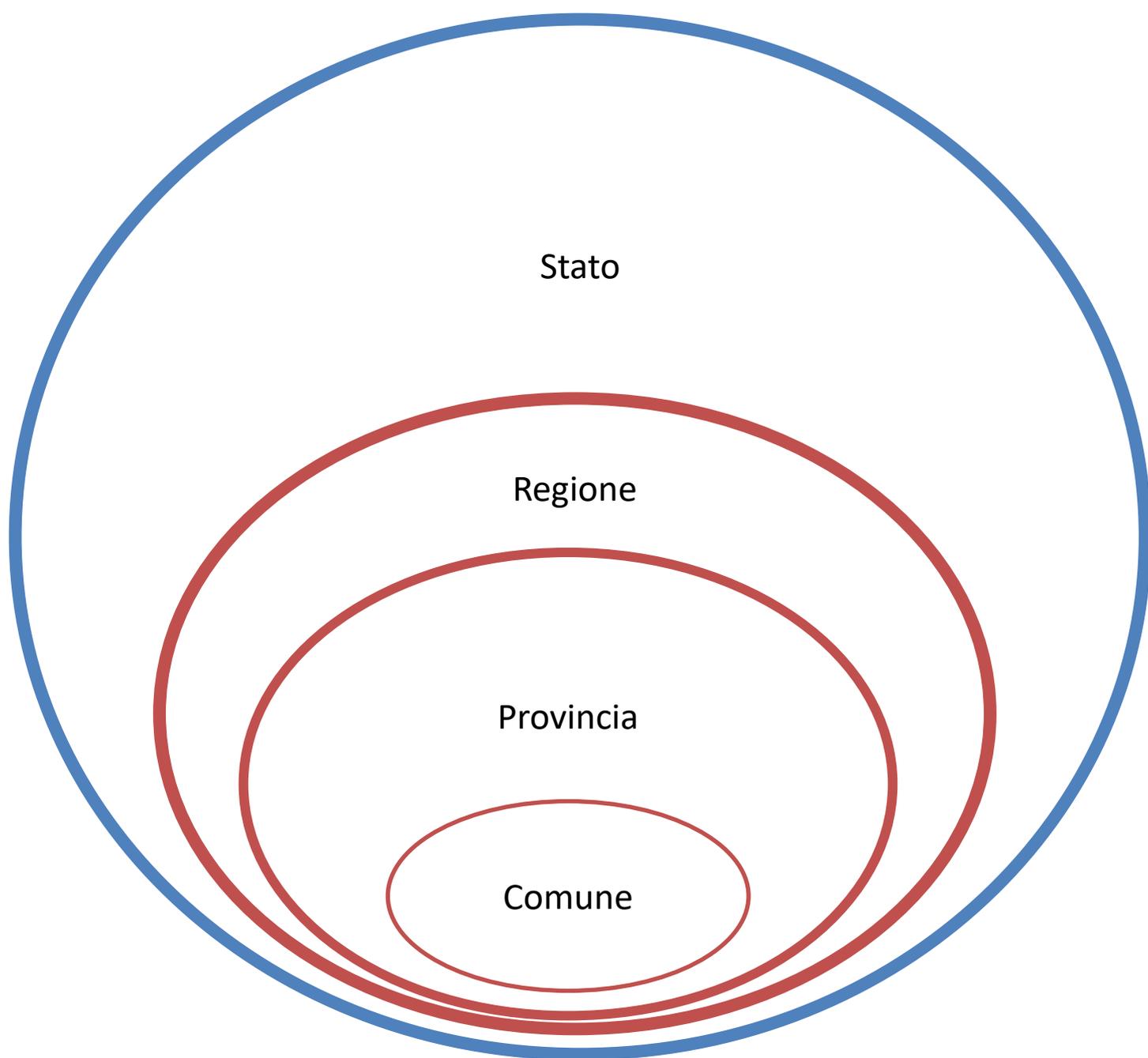
[http://www.comune.fe.it/attach/organizzazione/docs/area\\_del\\_territorio\\_e\\_dello\\_sviluppo\\_economico.pdf](http://www.comune.fe.it/attach/organizzazione/docs/area_del_territorio_e_dello_sviluppo_economico.pdf)

**Cos'è una PROVINCIA?**

[www.provincia.fe.it/](http://www.provincia.fe.it/)

**Cos'è una REGIONE?**

<http://www.regione.emilia-romagna.it/>

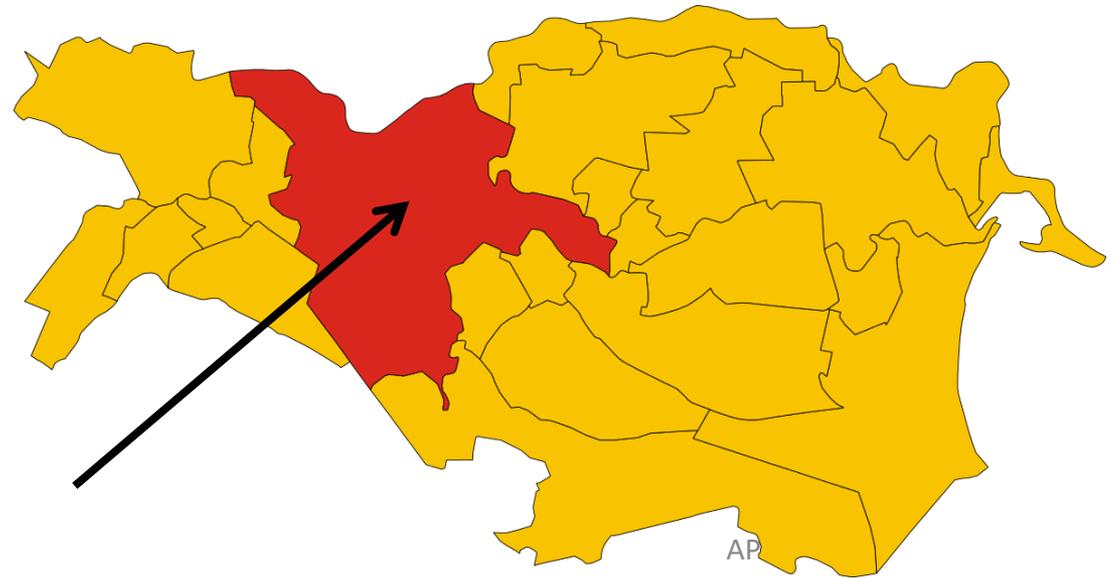


Stato

Regione

Provincia

Comune





Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo



Ministero della Difesa

**Cosa sono i MINISTERI?**



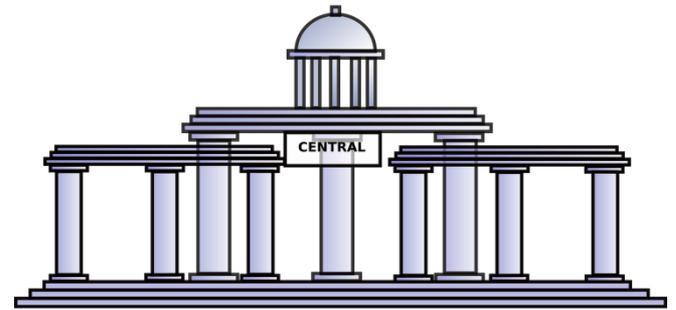
Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



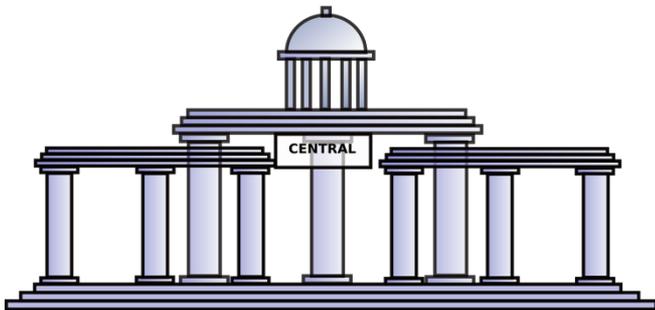
*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

[www.governo.it/i-ministeri-0](http://www.governo.it/i-ministeri-0)

[www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/imagenes/Organigramma2016.jpg](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/imagenes/Organigramma2016.jpg)



## Le Amministrazioni Pubbliche



**Cos'è un'azienda  
pubblica?**



# Aziende Statali



L'Italia  
si fa strada

[www.stradeanas.it/it](http://www.stradeanas.it/it)



# FRAME: ITALIAN PAVILION A CANNES È TRA I MIGLIORI STAND 2017

<http://www.cinecitta.com/IT/it-it/cms/1/home.aspx>

**Rai**



**Posteitaliane**





# Ministero dell'Economia e delle Finanze

## Società direttamente partecipate



<sup>a</sup> CDP detiene una partecipazione del 25,76%

<sup>b</sup> detiene il 28,23% di STMicroelectronics

<sup>c</sup> Società con azioni quotate in borsa

<sup>d</sup> CDP detiene una partecipazione del 35,00%

# Aziende partecipate da comuni

 COMUNE DI LUCCA E  LUCCA CREA  
IN COLLABORAZIONE CON LA PROVINCIA DI LUCCA

**2019** 30/10 - 03/11 < FESTIVAL

Lucca  
Comics&Games  


FESTIVAL INTERNAZIONALE DEL FUMETTO, CINEMA DI  
ANIMAZIONE, ILLUSTRAZIONE E GIOCO  
INTERNATIONAL FESTIVAL OF COMICS, ANIMATION, ILLUSTRATION AND GAMES

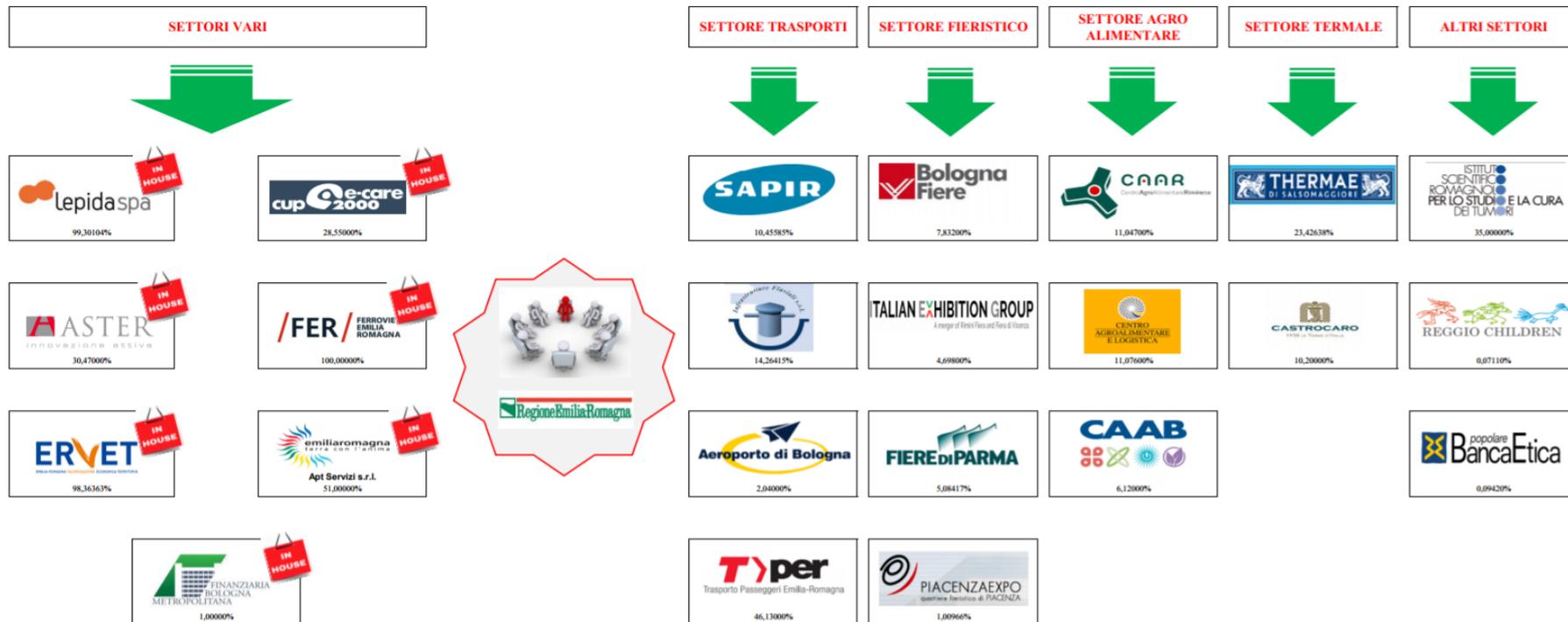


<https://www.luccacomicsandgames.com/it/lcg/home/>

# Aziende partecipate da regioni

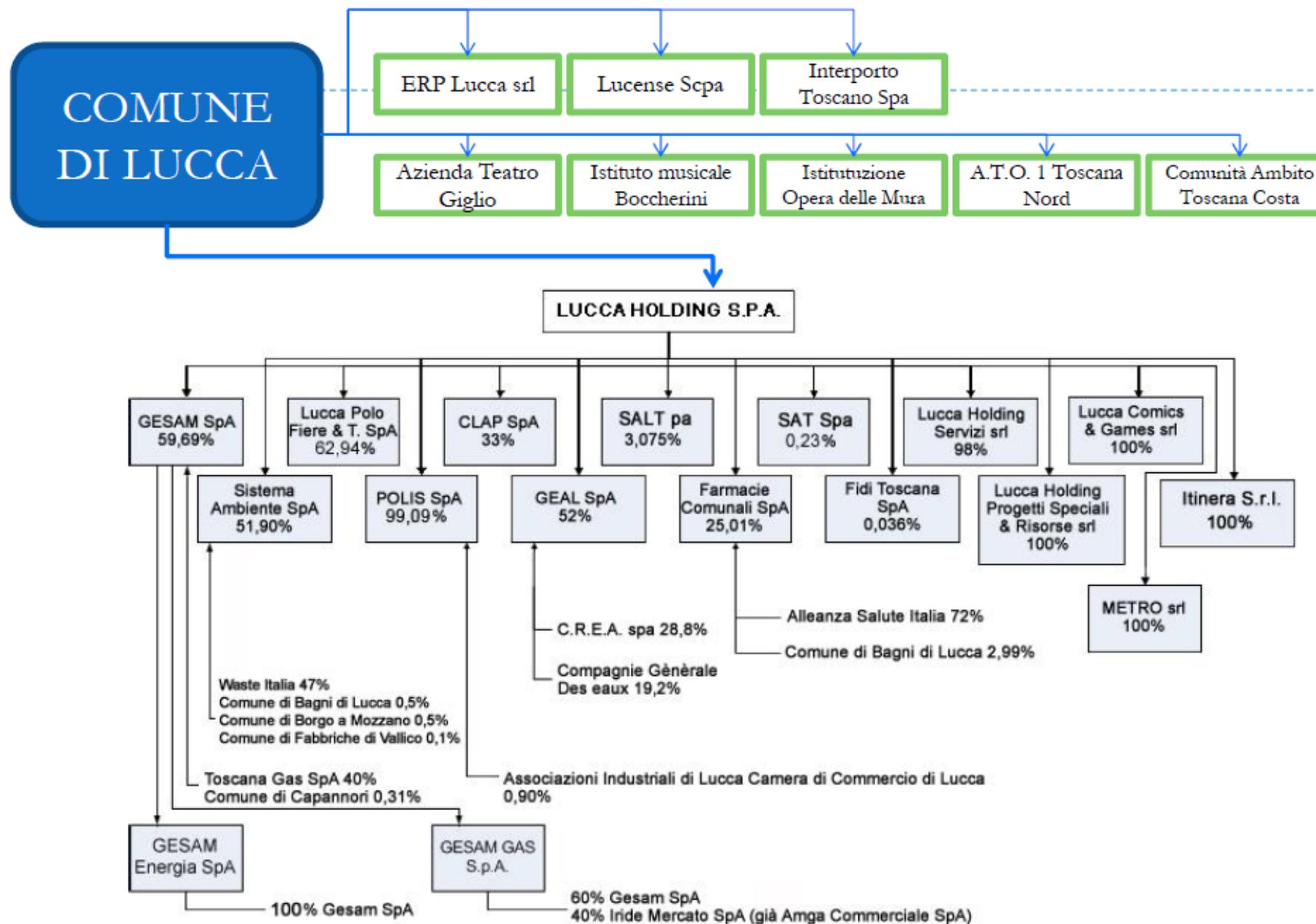


# Una regione...



<http://trasparenza.regione.emilia-romagna.it/enti-controllati/enti-controllati-2016/partecipate-2016/societa-partecipate-2015>

# Un comune



**Ragione sociale:** Interporto toscano A. Vespucci Livorno-Guasticce s.p.a.

**Funzioni attribuite e attività svolte:** Gestione dell'interporto "A. Vespucci" di Livorno

**Data di costituzione:** 10/06/1987

**Indirizzo:** Via delle Colline n. 26 - Guasticce - Collesalvetti (LI)

**Tel:** 0586/984459

**Fax:** 0586/983004

**E-mail:** [info@interportotoscano.com](mailto:info@interportotoscano.com)

**Sito Internet:** <http://www.interportotoscano.com/>

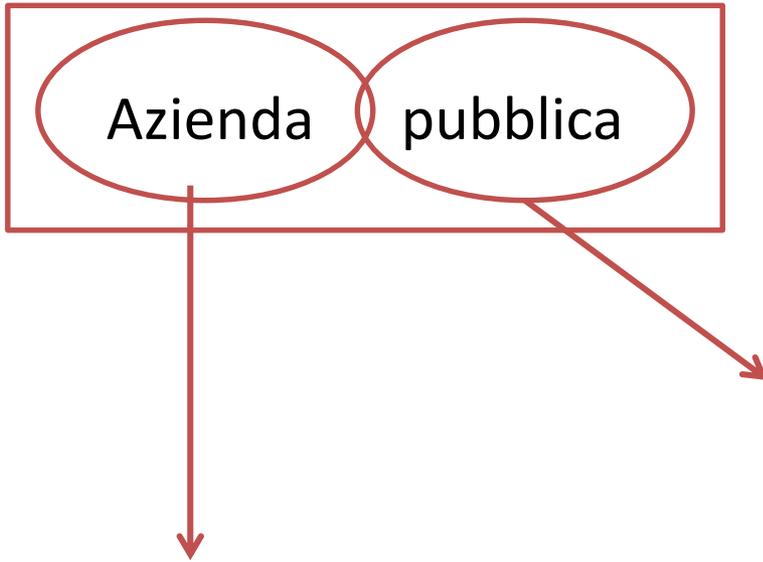
**Entità quote di partecipazione:**

Socio	Valore nominale (€)	Quota %
Regione Toscana	5.291.133,00	23,6
Monte dei Pachi di Siena	4.900.172,00	21,8
C.C.I.A.A. di Livorno	1.309.743,00	5,8
Autorità Portuale Livorno	2.153.638,00	9,6
Comune di Livorno	1.152.222,00	5,1
Comune di Pisa	627.499,00	2,8
C.C.I.A.A di Pisa	595.478,00	2,7
Banco Popolare soc.coop.	309.876,00	1,4
Provincia di Livorno	290.251,00	1,3
Provincia di Pisa	290.251,00	1,3
M.P.S. Capital Service	4.267.509,00	19,0
altri privati	1.038.085,00	4,6
altri EE.LL.	232.407,00	1,0
<b>Totale</b>	<b>22.458.263,00</b>	<b>100,0</b>

[http://www.region  
e.toscana.it/  
/interporto-  
toscano-a-  
vespucci-livorno-  
guasticce-s-p--3](http://www.region<br/>e.toscana.it/<br/>/interporto-<br/>toscano-a-<br/>vespucci-livorno-<br/>guasticce-s-p--3)

**Cos'è un'azienda  
pubblica?**

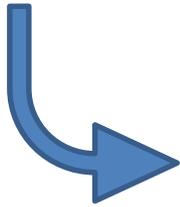




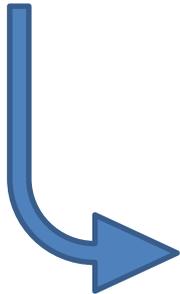
Mondo dell'economia  
aziendale

Mondo del diritto

Quando un'azienda è pubblica?



Criterio oggettivo



Criterio soggettivo

Azienda  
pubblica

=

Interesse  
pubblico





## Interesse pubblico

Manifestazione della maggioranza di una comunità, un **bisogno condiviso** tra interessi diversi o un bisogno comune associato generalmente alle tradizioni, maturate nel tempo, di una determinata **comunità**, che **può** anche **variare** da nazione a nazione.



Valore pubblico

L'**utilità** generata in una collettività derivante dalla fruizione di un **servizio pubblico** ritenuto idoneo a soddisfare un fondamentale **bisogno umano**.

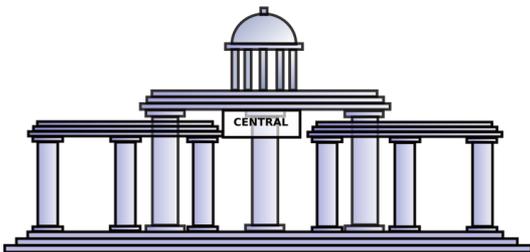
**Quale è stata  
l'evoluzione delle  
aziende pubbliche  
in Italia?**



# 1

## Amministrazioni Pubbliche tradizionali

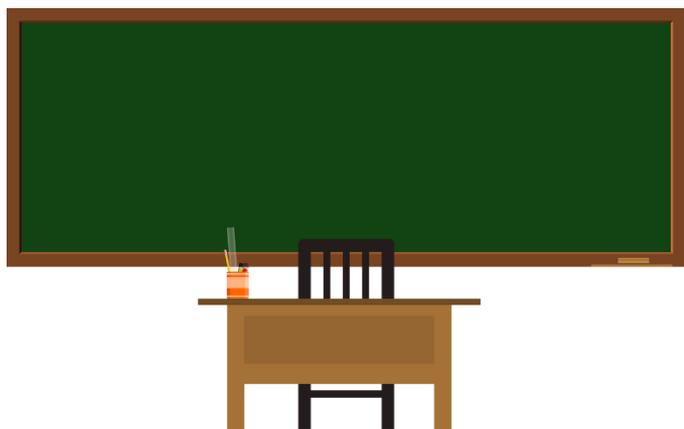
Netta differenza tra  
erogazione e  
produzione



Stato e unità politiche minori (comuni,  
province, ...)

2

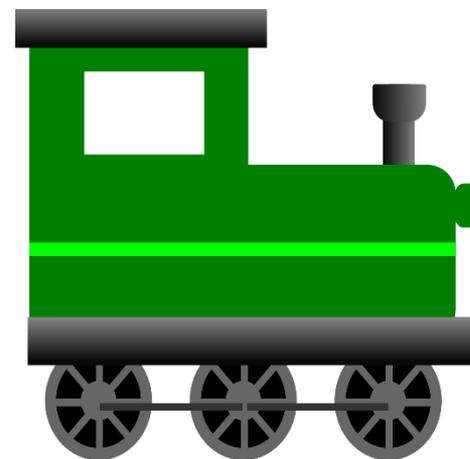
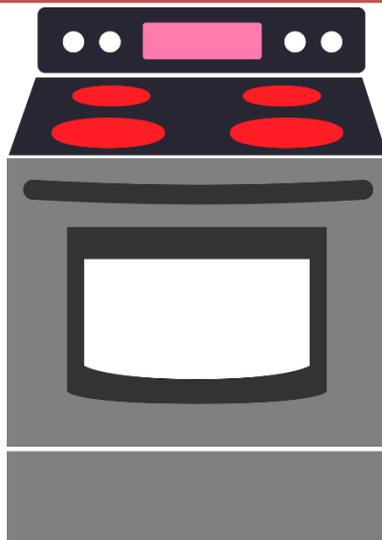
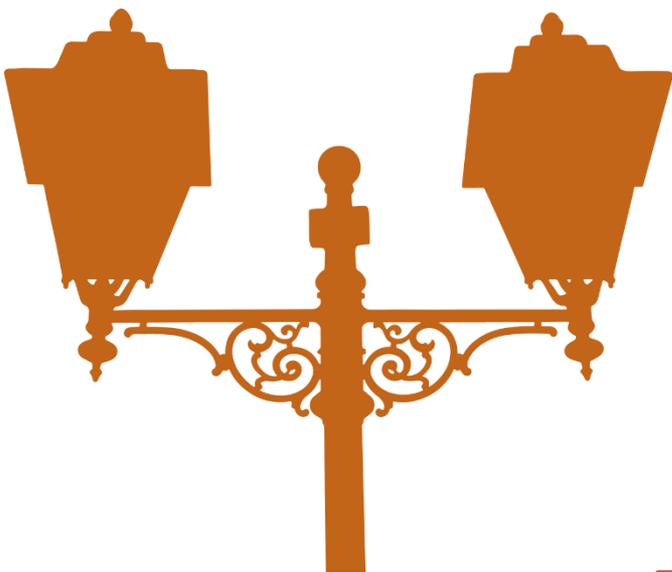
Enti speciali



Enti morali e opere pie

3

Aziende di servizi pubblici “economici e commerciali”



Ferrovie, elettricità, gas...

Coffee  
time



*Stopwatch*

PATTI CON VENEZIA E CON GENOVA

# Pa, Renzi: «Trionfo della burocrazia, da 20 anni cavilli bloccano il Paese»

—di Nicoletta Cottone | 26 novembre 2016



## VIDEO



20 febbraio 2017

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

## I PIÙ LETTI DI ITALIA

1. VERSO LA SCISSIONE | 20 febbraio 2017

## **Come nascono le AAPP? Il modello burocratico**

## Il modello burocratico

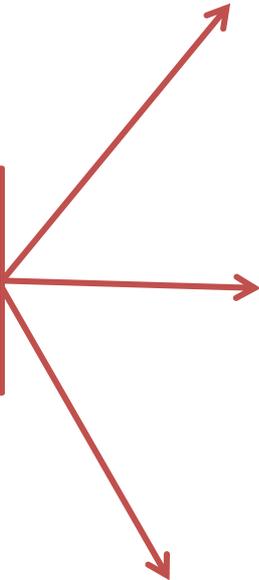
1880 circa

Seconda  
metà '900



L'autorità

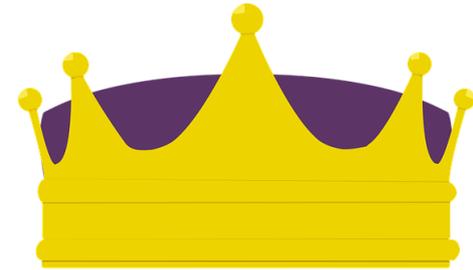
Max Weber



Carismatica

Tradizionale

Legale



Obiettivi

Imparzialità e parità di trattamento

Efficienza

Limitare i conflitti

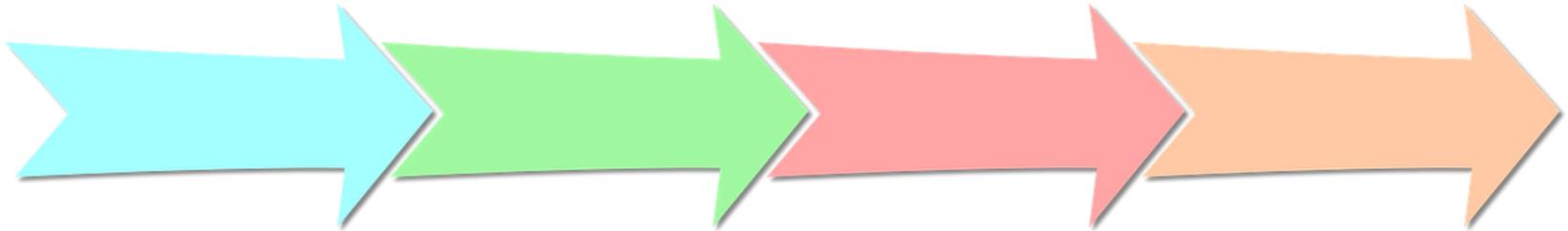
Logiche coerenti con la nascita  
dello “Stato di diritto”

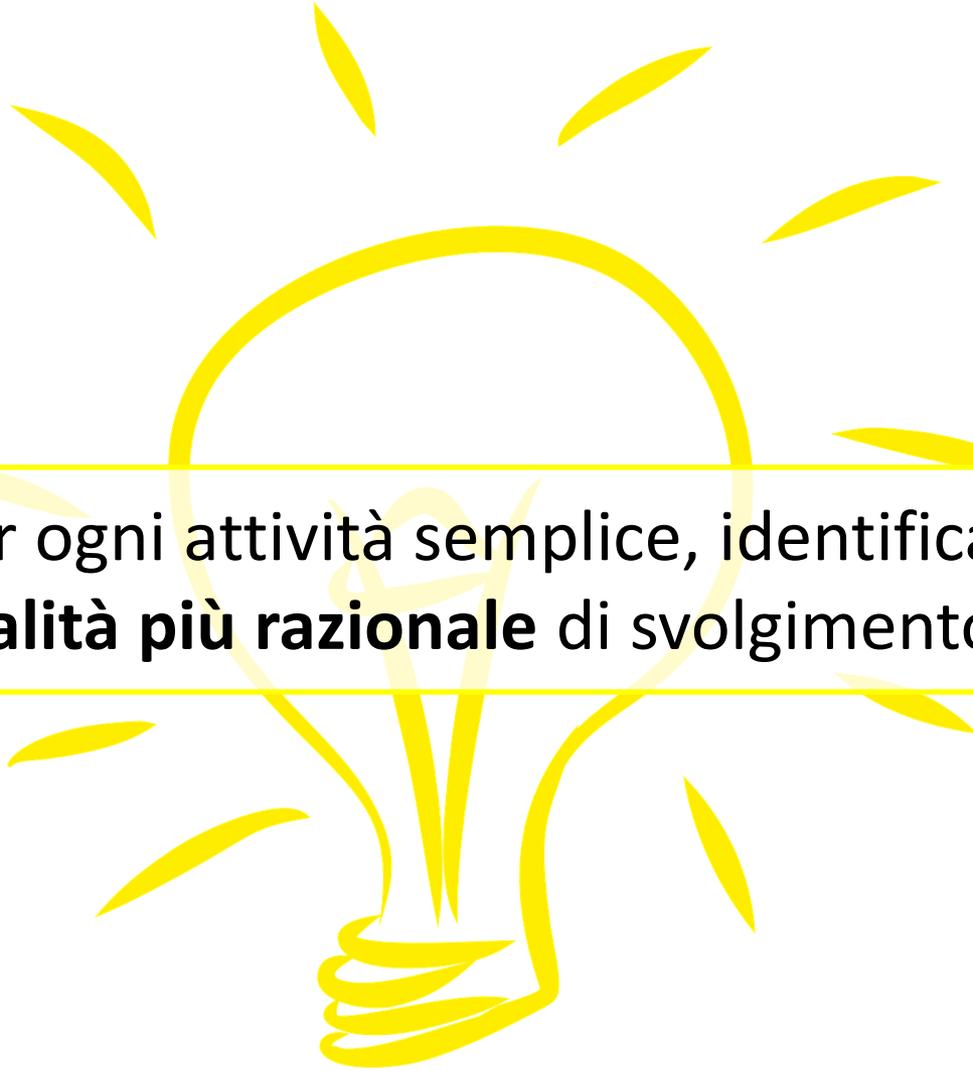


Come raggiungerli?

**I pilastri** del modello

1. Scomporre la complessità in **attività semplici**





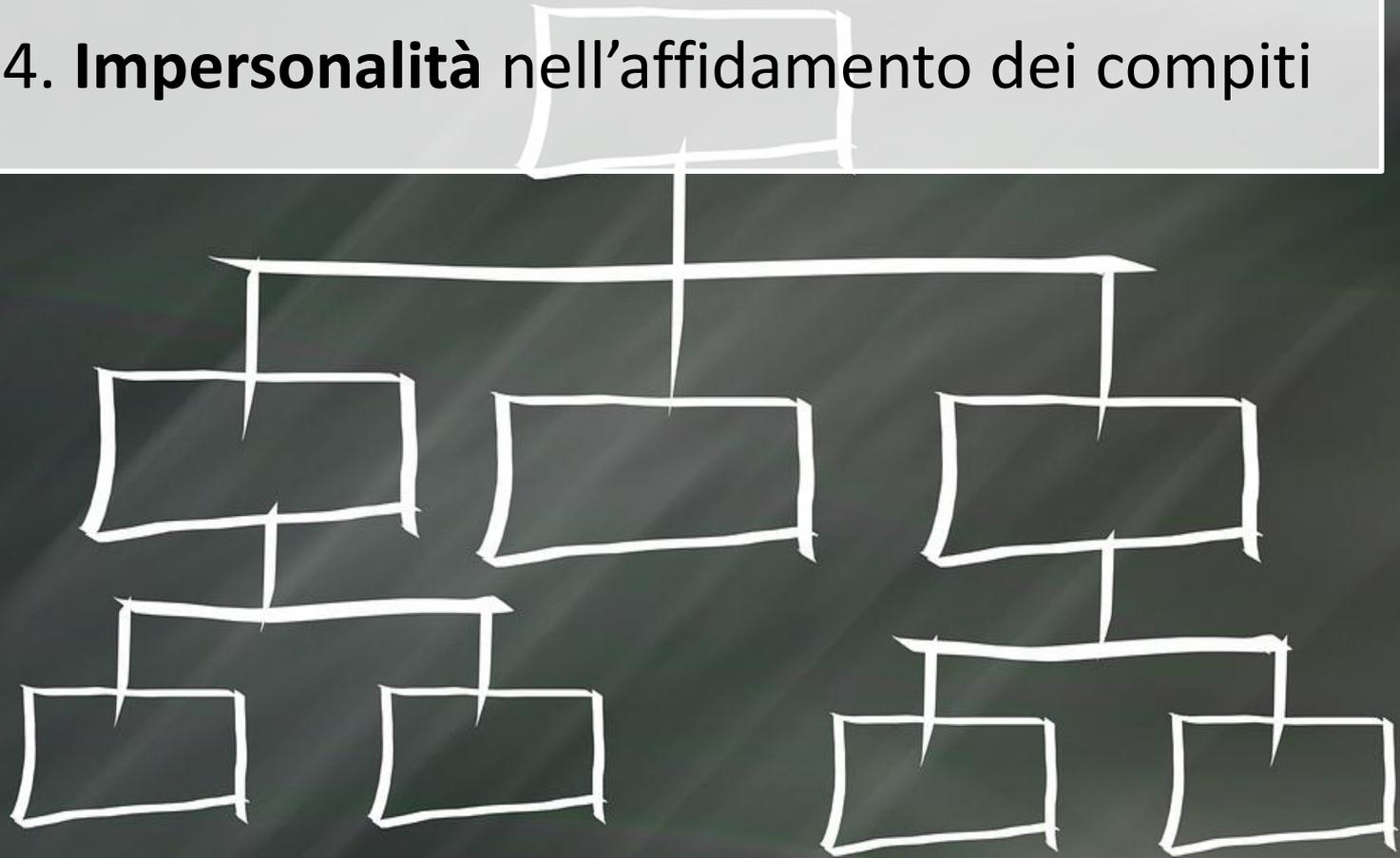
2. Per ogni attività semplice, identificare la **modalità più razionale** di svolgimento

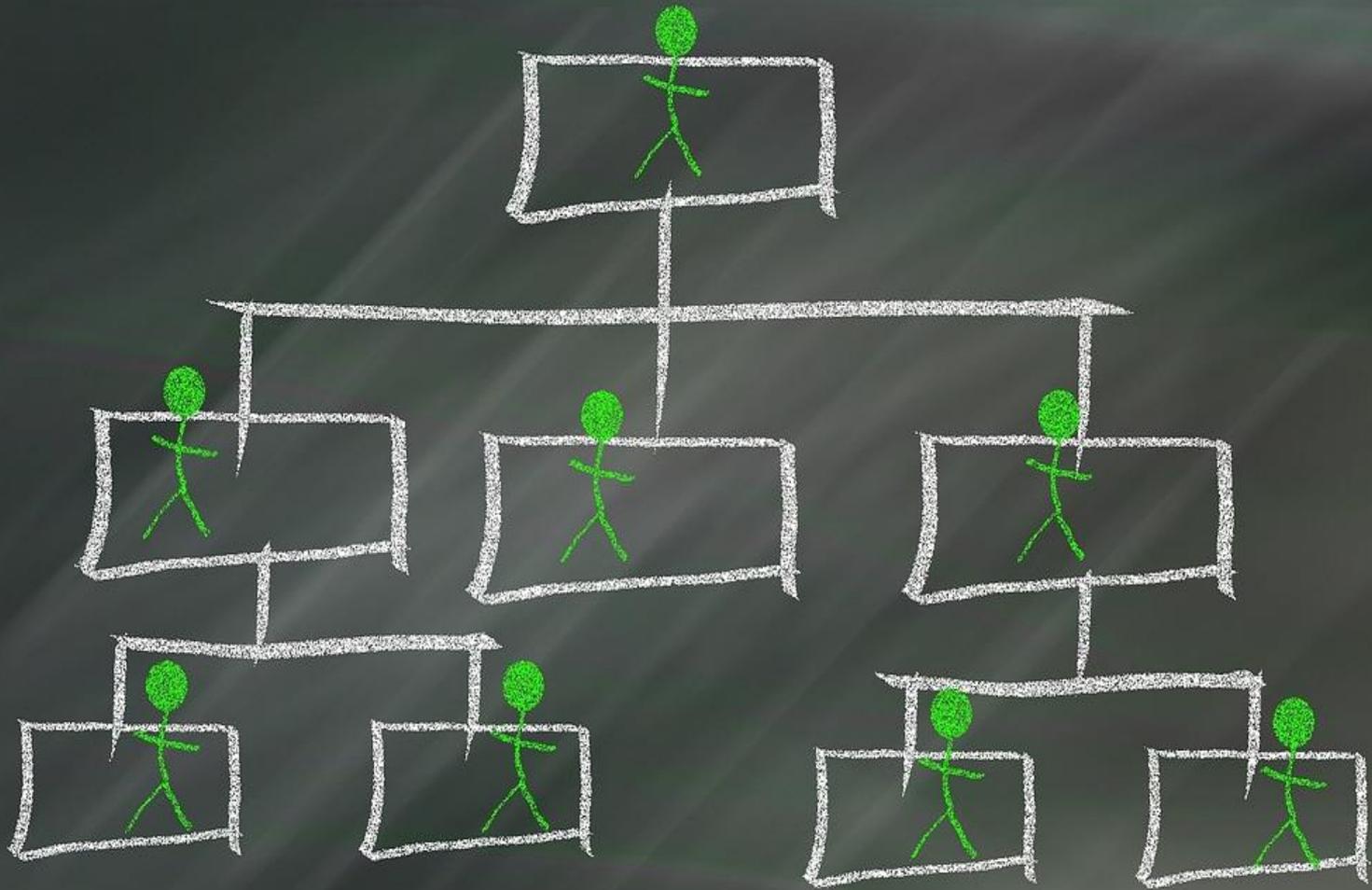


# rules

3. Codificare le modalità in mansioni/**compiti**

## 4. Impersonalità nell'affidamento dei compiti





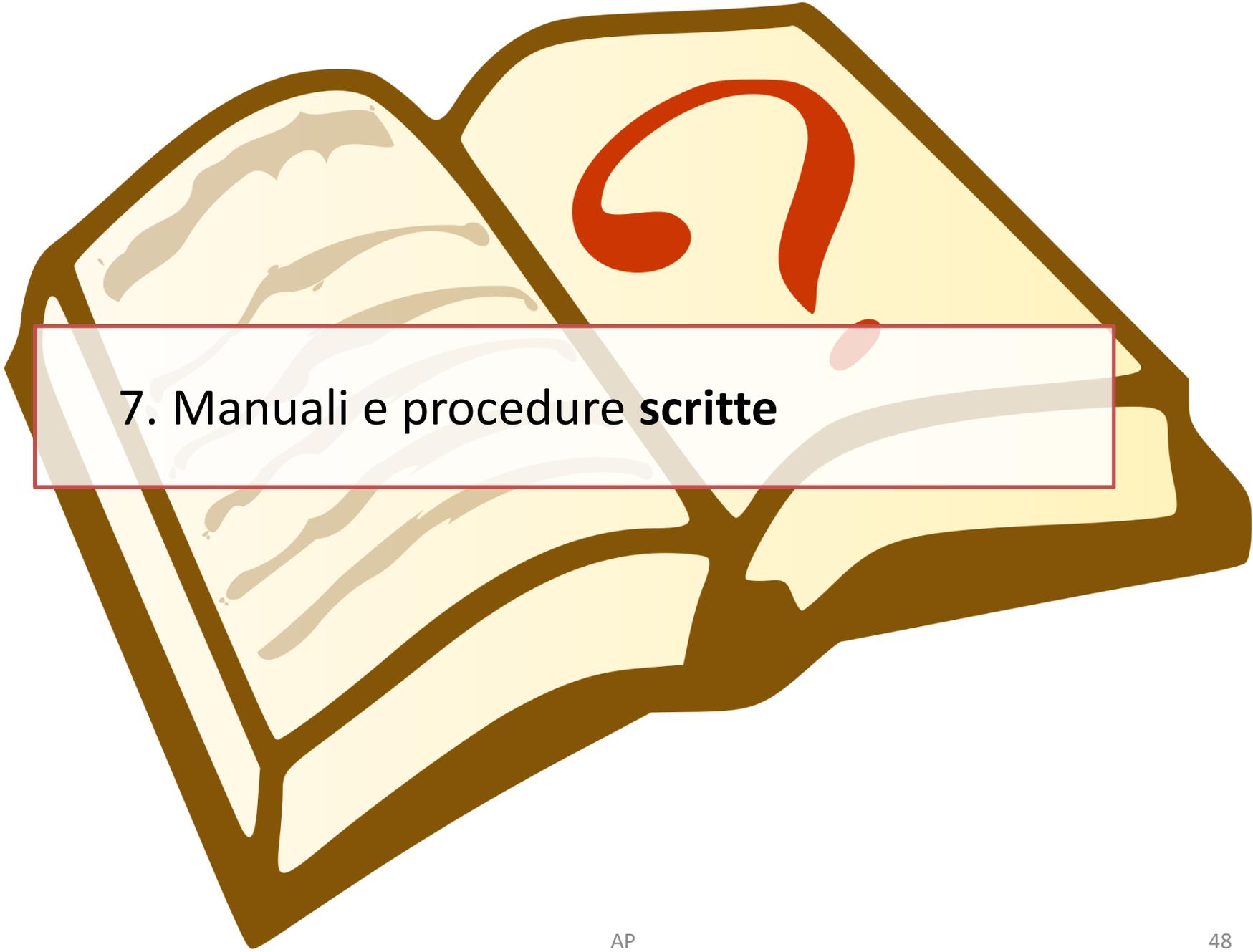
## 5. Principio della **gerarchia**

6. Compiti e mansioni formano **sequenze** obbligate



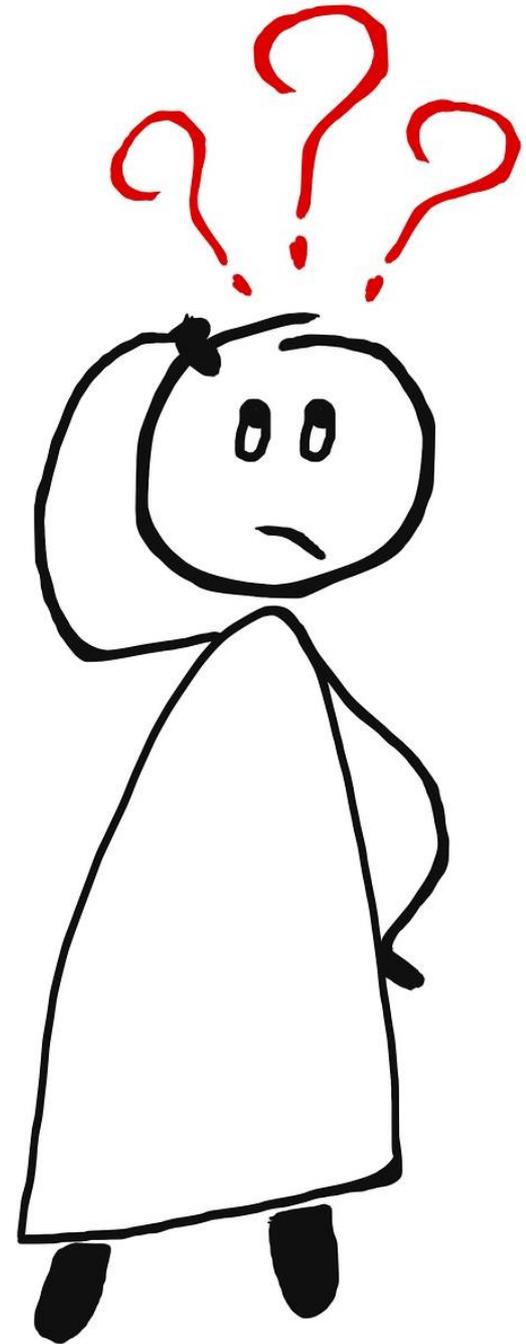
7. Principio della  
**specializzazione**  
tecnico-operativa o  
formale

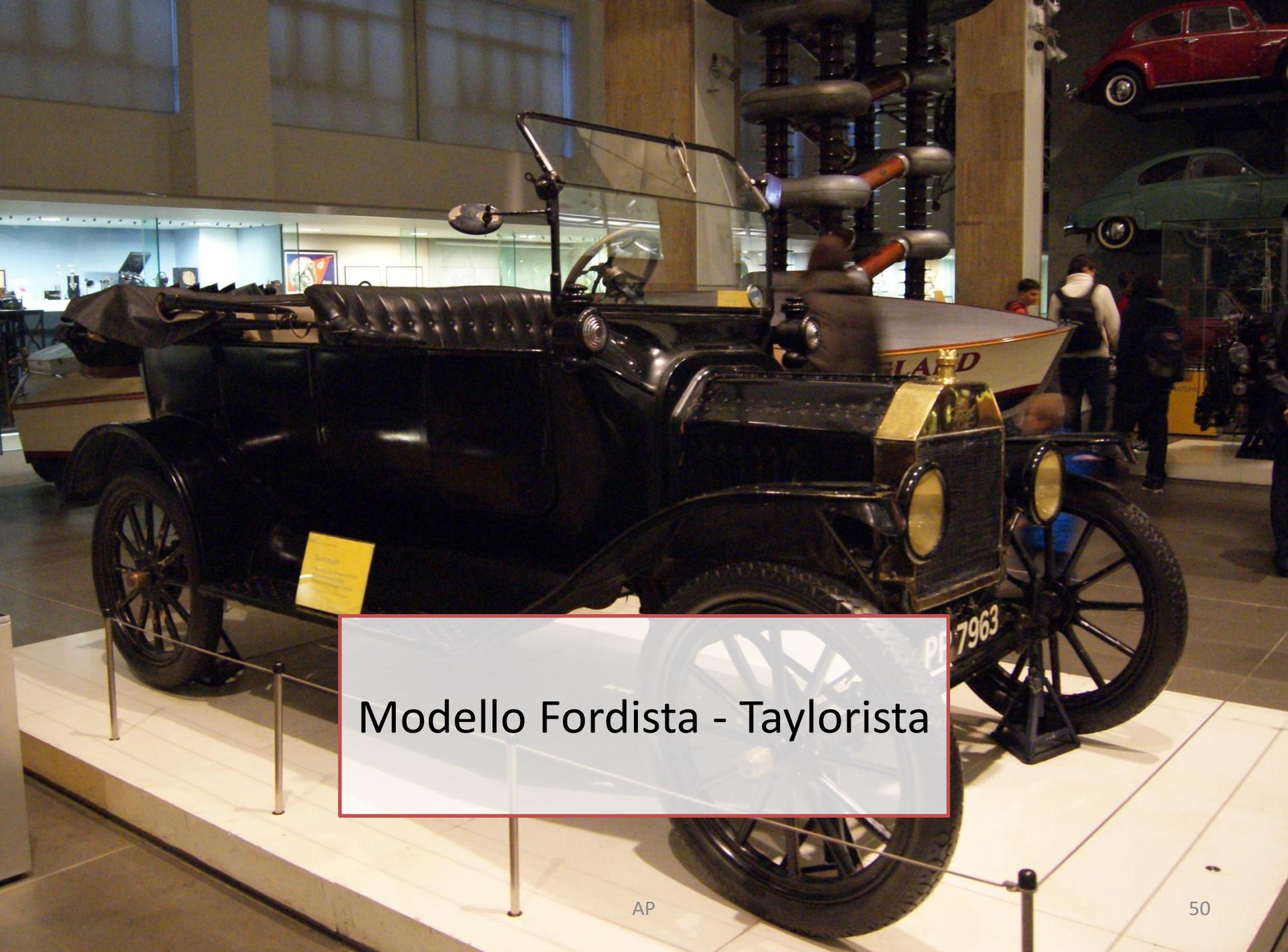


An illustration of an open book with a thick brown outline. The pages are a light cream color. The left page has faint, wavy grey lines representing text. The right page features a large, bold red question mark. A semi-transparent white rectangular box with a thin red border is centered over the book, containing the text '7. Manuali e procedure scritte'.

## 7. Manuali e procedure **scritte**

Quale *analogia* nella gestione delle imprese private?

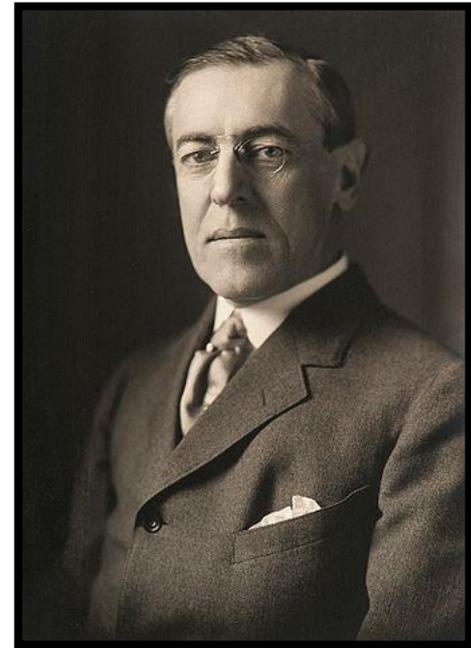




Modello Fordista - Taylorista

## Altri principi del modello: Woodrow Wilson

Distinzione tra  
politica e burocrazia



## Summa

Razionalità ed efficienza  
Eliminazione discrezionalità  
Suddivisione “scientifica” del lavoro

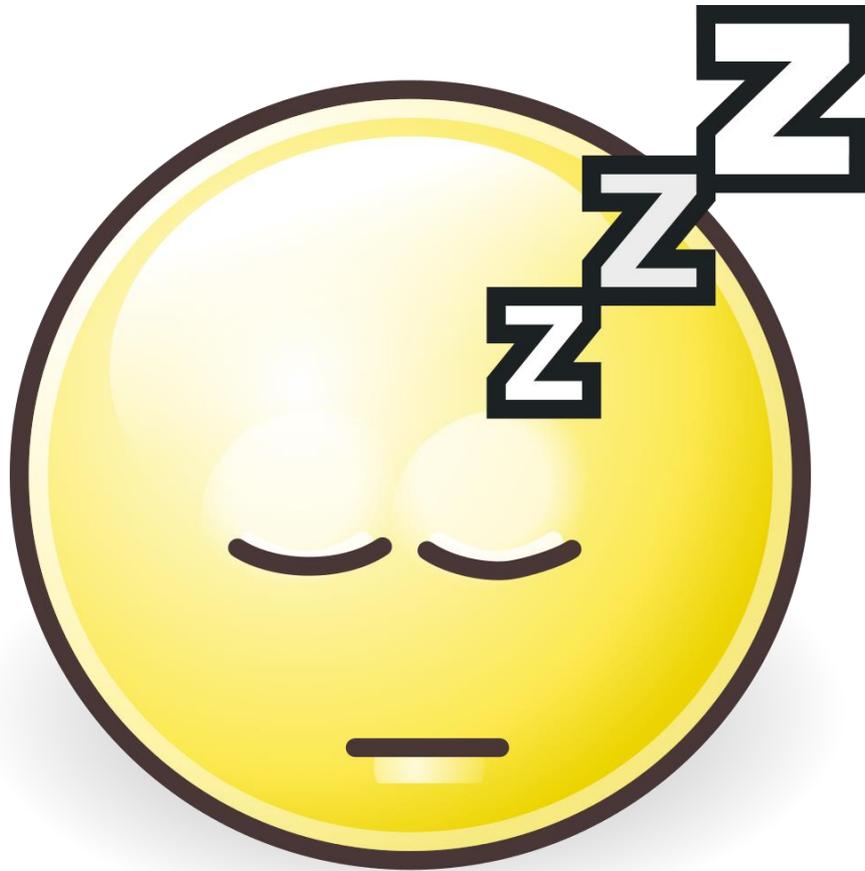
Nel tempo...

Aumento della complessità e  
delle dimensioni...

Mancanza di coordinamento tra  
le persone

Quali limiti?



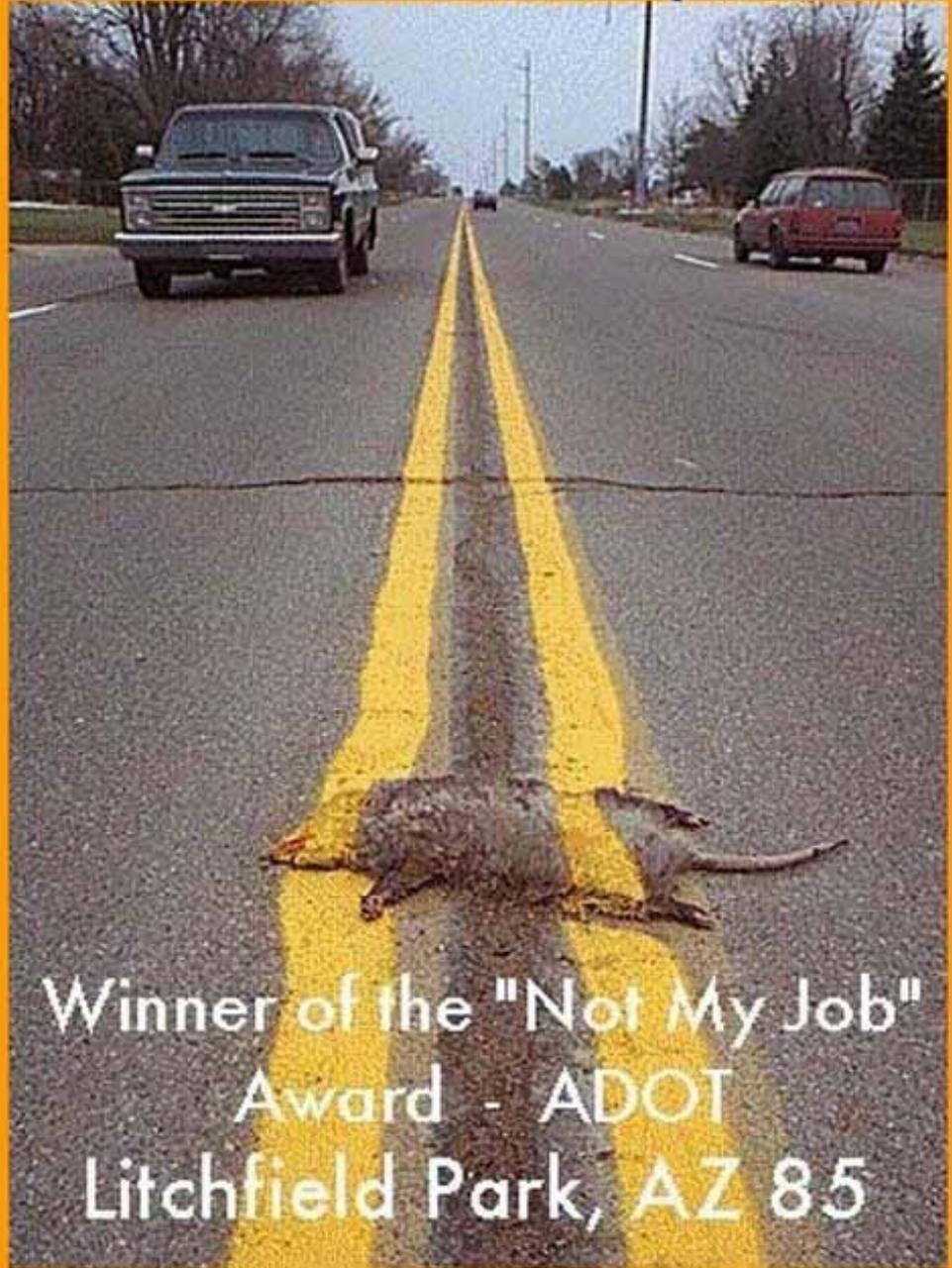


1. Allungamento  
dei tempi per  
raggiungere  
un risultato

(aumenta la sequenza  
delle operazioni)

## Winner of the 1998 'Not My Job' Award

2. Non si arriva  
al risultato  
desiderato



Winner of the "Not My Job"  
Award - ADOT  
Litchfield Park, AZ 85

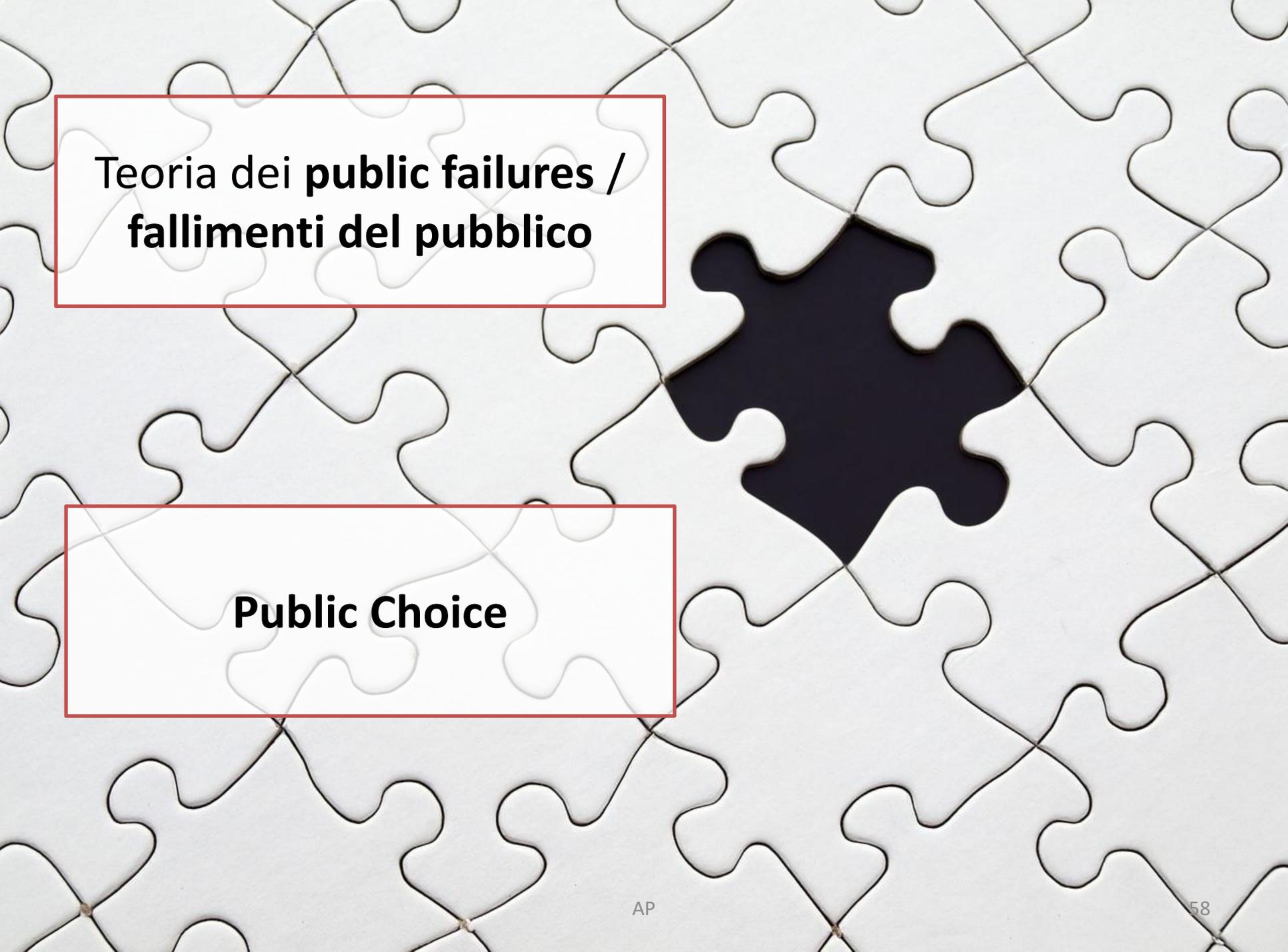
3. Si ritorna al punto di partenza





Forte intervento pubblico  
nell'economia

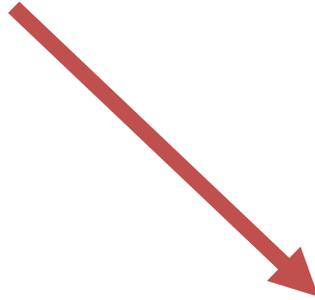
Teoria dei **market failures** /  
**fallimenti del mercato**



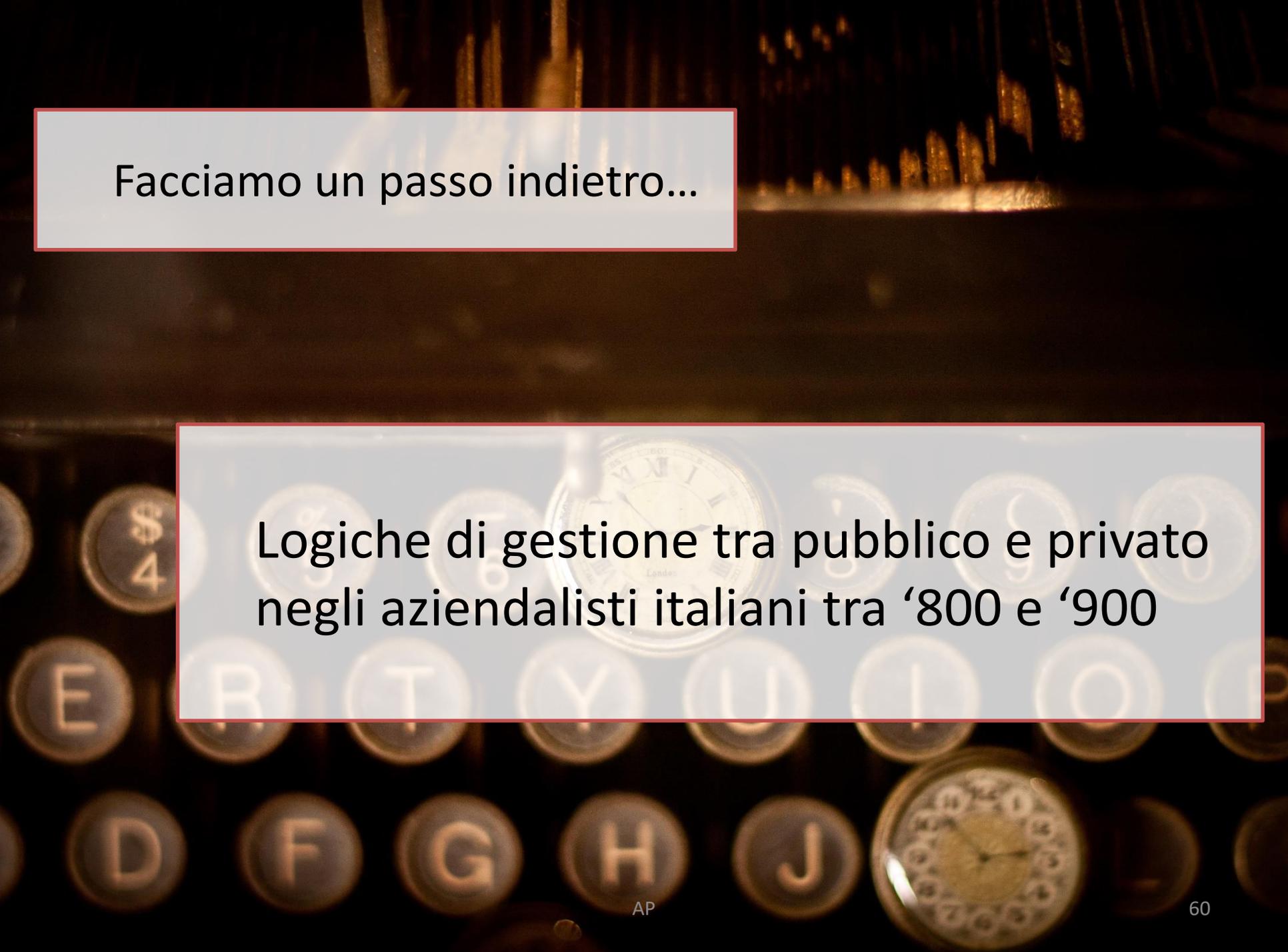
Teoria dei **public failures** /  
**fallimenti del pubblico**

**Public Choice**

**Spinte al cambiamento  
verso la metà del  
Novecento**



**Verso il New Public  
Management  
(anni '80-'90)**



Facciamo un passo indietro...

Logiche di gestione tra pubblico e privato  
negli aziendalisti italiani tra '800 e '900

Ottocento, Italia

Distinzione tra aziende di erogazione e  
aziende di produzione

Francesco Villa

Giuseppe Cerboni

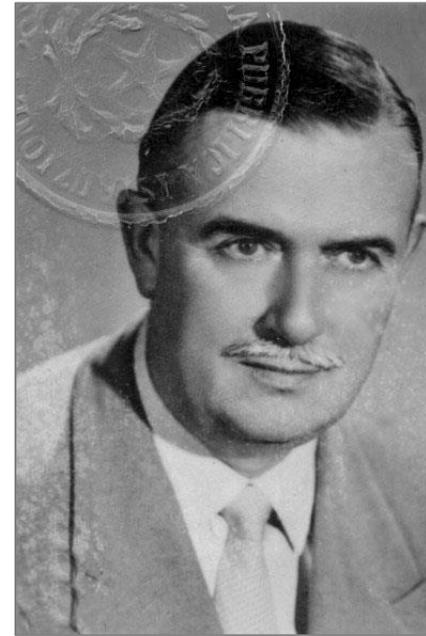
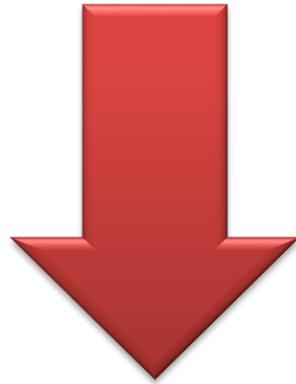


Fabio Besta

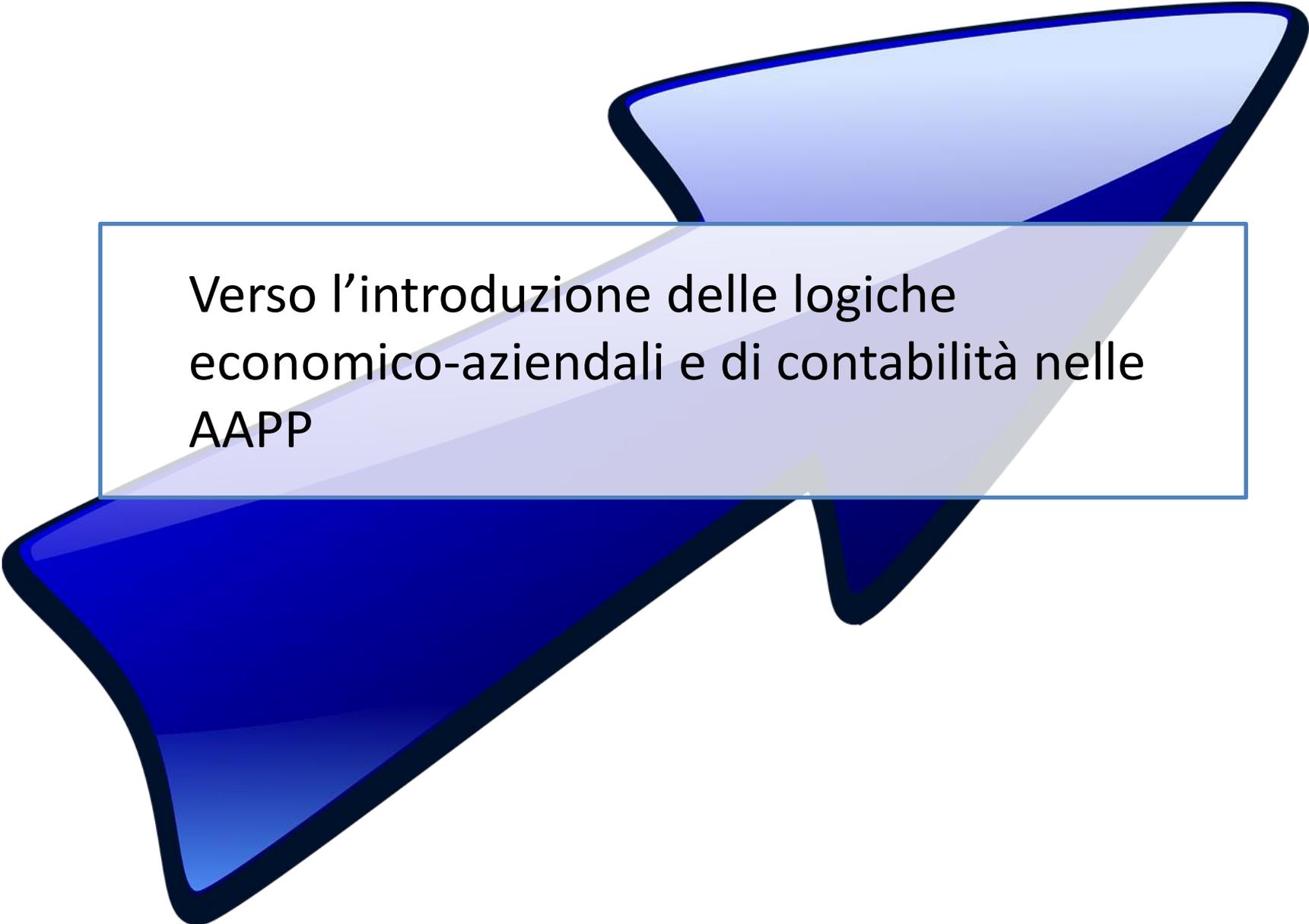
Gino Zappa



Egidio Giannessi



Verso l'unicità del fine aziendale



Verso l'introduzione delle logiche  
economico-aziendali e di contabilità nelle  
AAPP

An abstract graphic featuring several overlapping, three-dimensional ribbons in blue and yellow, swirling and looping across the page. The ribbons have a slight shadow, giving them a sense of depth. In the center, a semi-transparent rectangular box with a thin red border contains the title text.

Verso il cambiamento: il  
New Public Management

# Cause del cambiamento

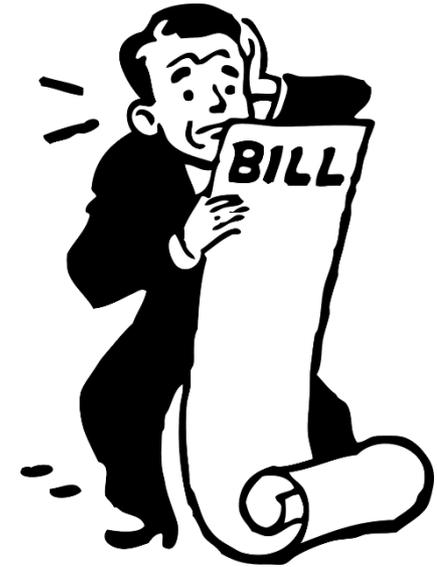
1. Crisi anni '80 e '90
2. Limiti della gestione pubblica
3. Sedimentazione studi economico-aziendali

## 1) Crisi anni '80-'90



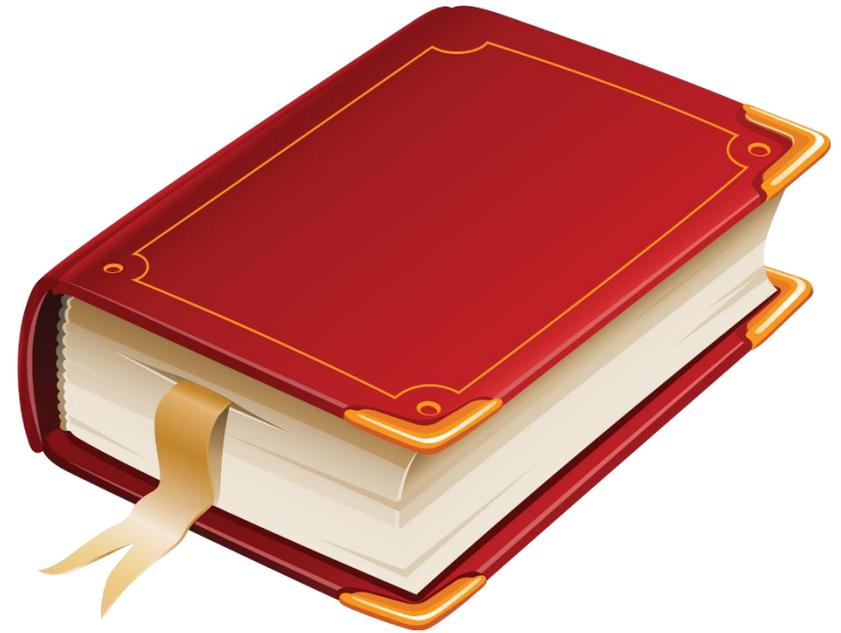
- **Crisi petrolifera internazionale 1985**
- **Ingresso nella CE 1992 e Trattato di Maastricht**
- **Attacchi speculativi verso la Lira**
- **Deficit e debito pubblico**

## 2) Limiti della gestione pubblica



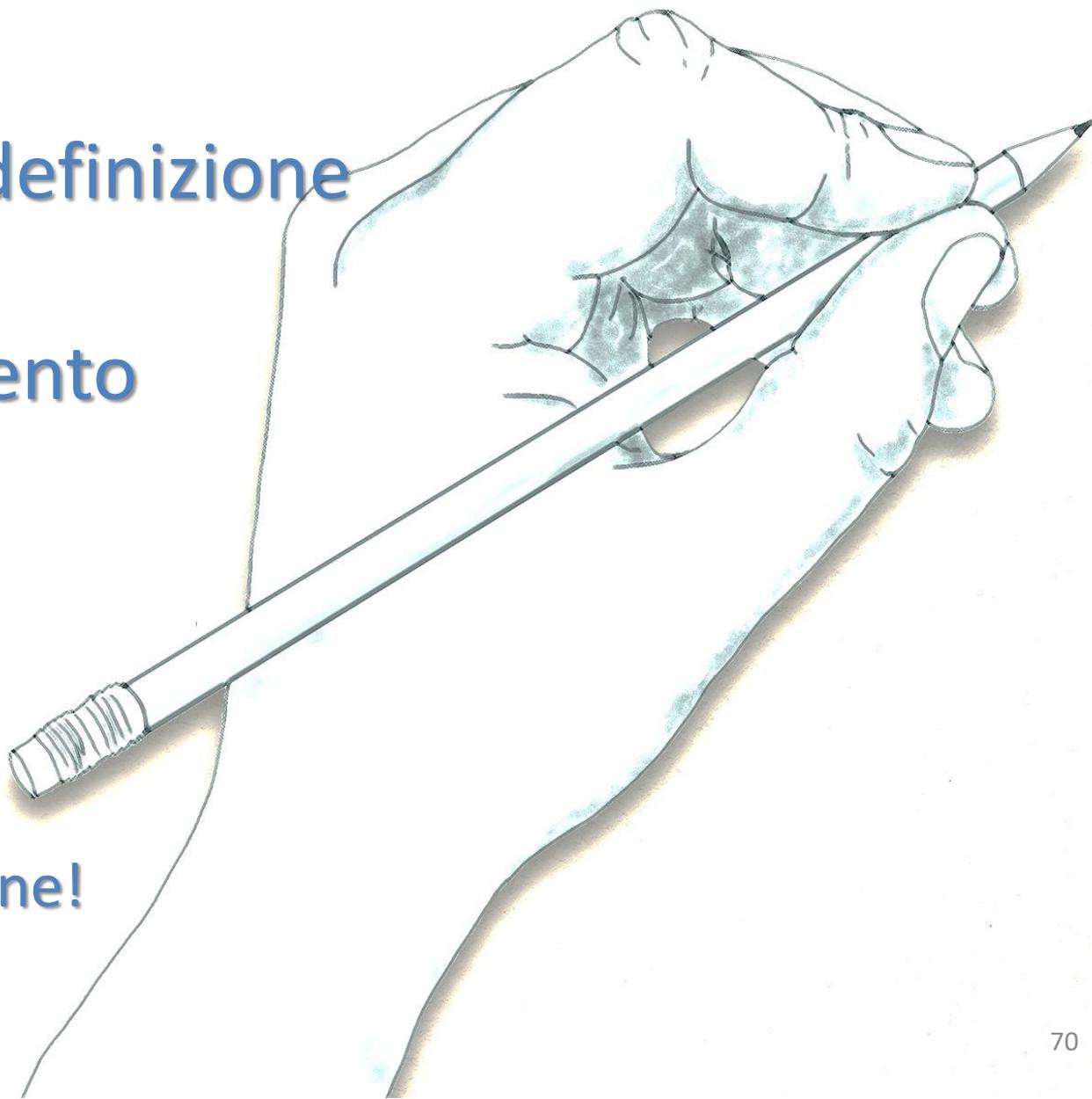
- Esigenza dei cittadini di **miglioramento servizi pubblici**
- Incremento **complessità e dimensioni** modello burocratico
- Scarsa attenzione agli **equilibri** economici
- Unico focus: assolvimento **finalità sociale**
- Mancata determinazione **oneri impropri**

### 3) Sedimentazione studi economico- aziendali



- **Aziendalisti** tra Ottocento e Novecento
- **Economicità** della gestione nel lungo periodo

# Verso la ridefinizione dei confini dell'intervento pubblico



Prossima lezione!