

# **SINTESI LEZIONE PRECEDENTE**

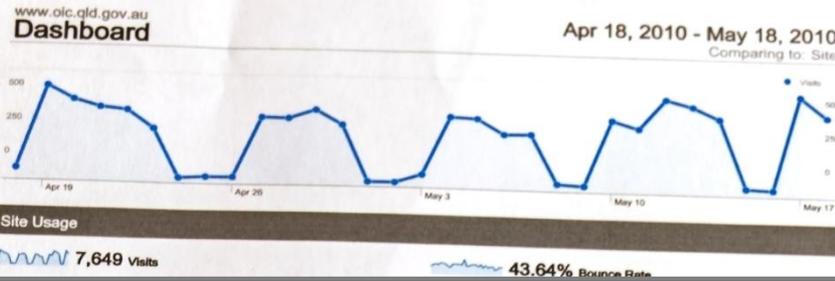
**Cosa intendiamo per Amministrazioni Pubbliche?**

**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%

Apr 18, 2010 - May 18, 2010  
Comparing to: Site

Visits	Bounce Rate
27.27%	43.64%
85.19%	43.64% (0.00%)
56.52%	43.64%
95.45%	43.64%
92.31%	43.64%
85.71%	43.64%
100.00%	43.64%
40.00%	43.64%
0.00%	43.64%
100.00%	43.64%

Google Analytics

# **SCALETTA**

**Il New Public Management**

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

**Il processo di evoluzione dell'Ente Locale**

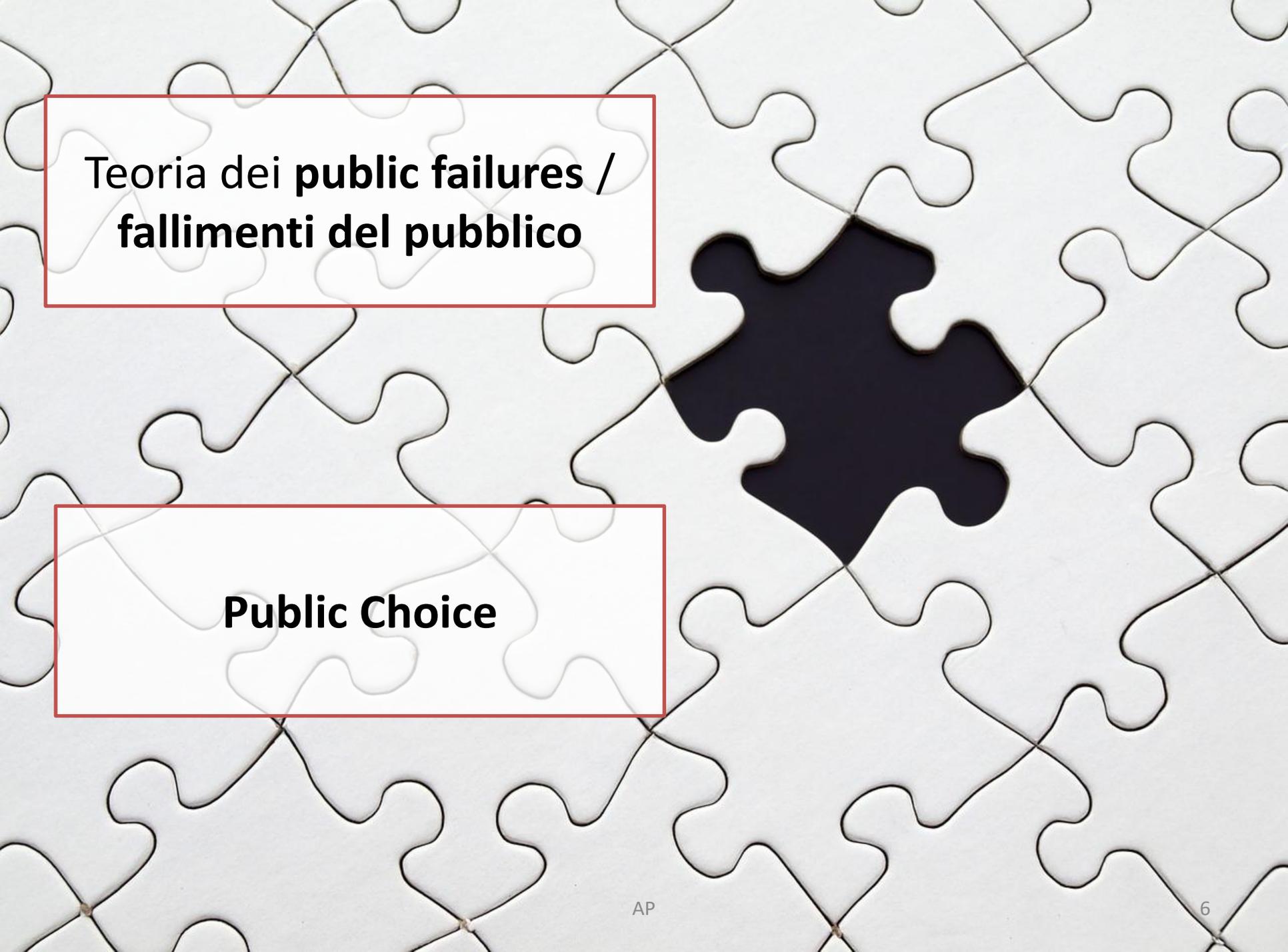
## Il New Public Management (NPM)

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

**Tecnologie  
digitali e  
informatiche**

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)

# spod

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



Agenzia per l'Italia Digitale

 **Iscriviti** 382

414.973 visualizzazioni

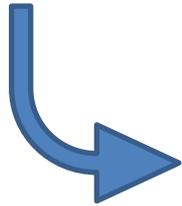
Aziendalizzazione

## Definizione

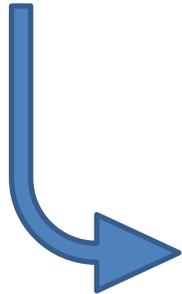
Processo di acquisizione dei **criteri** di gestione **economico aziendale** per le unità pubbliche nazionali e locali

Perseguimento dell'**equilibrio economico**

Cambiamento interno



Processi



Cultura

## **Processi**

**1) Ristrutturazione amministrazioni pubbliche**

**2) Qualità, efficacia, efficienza**

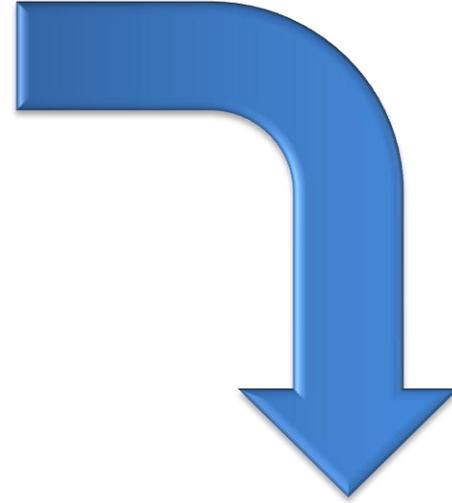
**3) Allineare strutture e strategie**

## **Equilibrio economico: 3 prospettive**

**1) Economico-aziendale**

**2) Sociale**

**3) Etico**

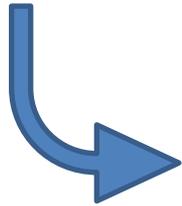


Esternalizzazione

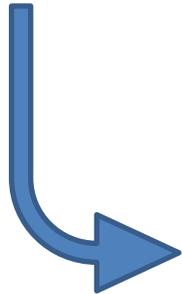


“Make or buy”?

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

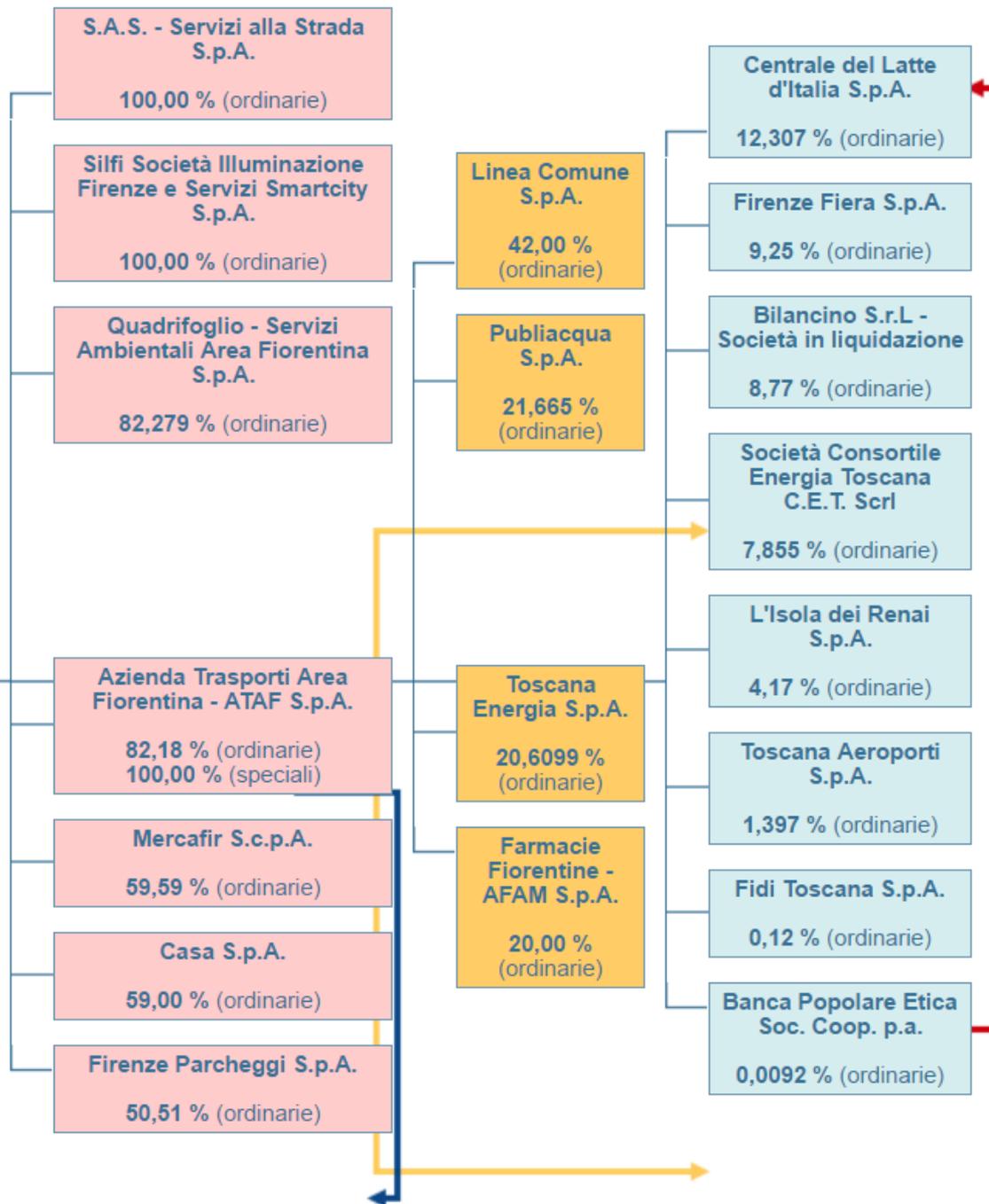
Costi variabili

## Esternalizzazione societaria

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

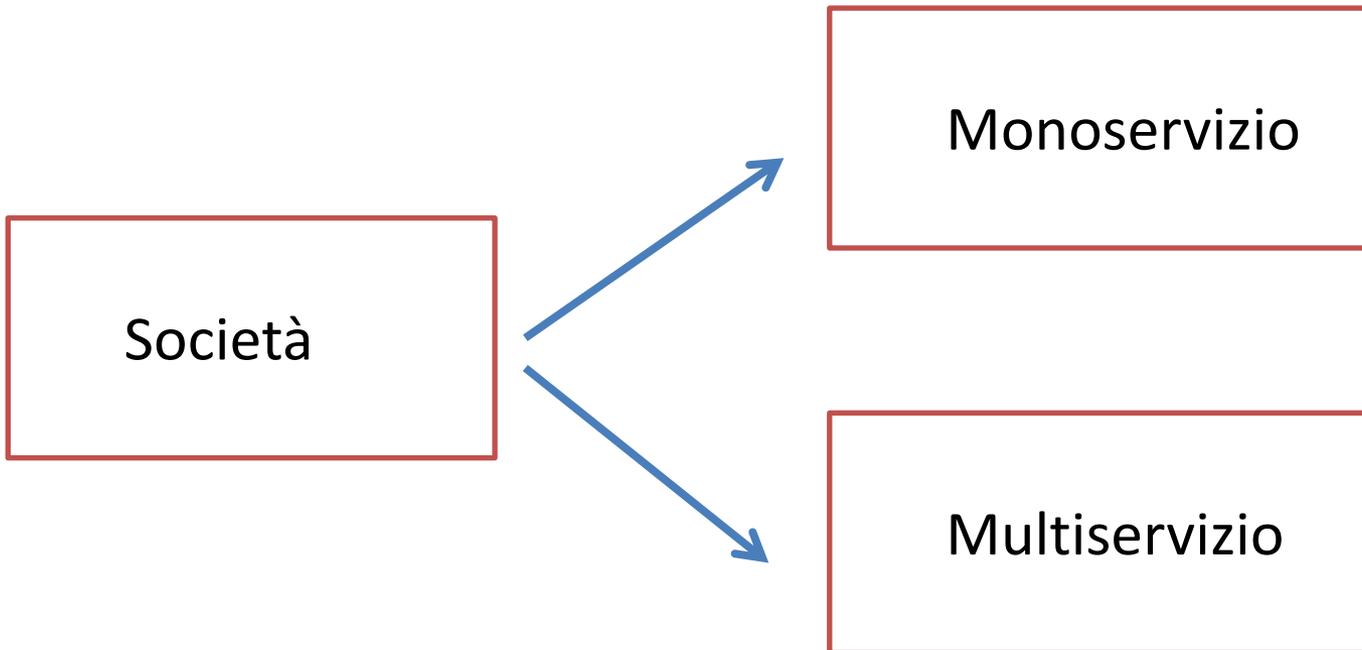
Soluzione favorita da L. 142/1990

# 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](http://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



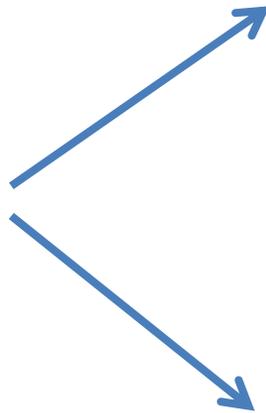
Ufficio tecnico

## Ulteriori scelte di esternalizzazione (2)

Società costituita  
da

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

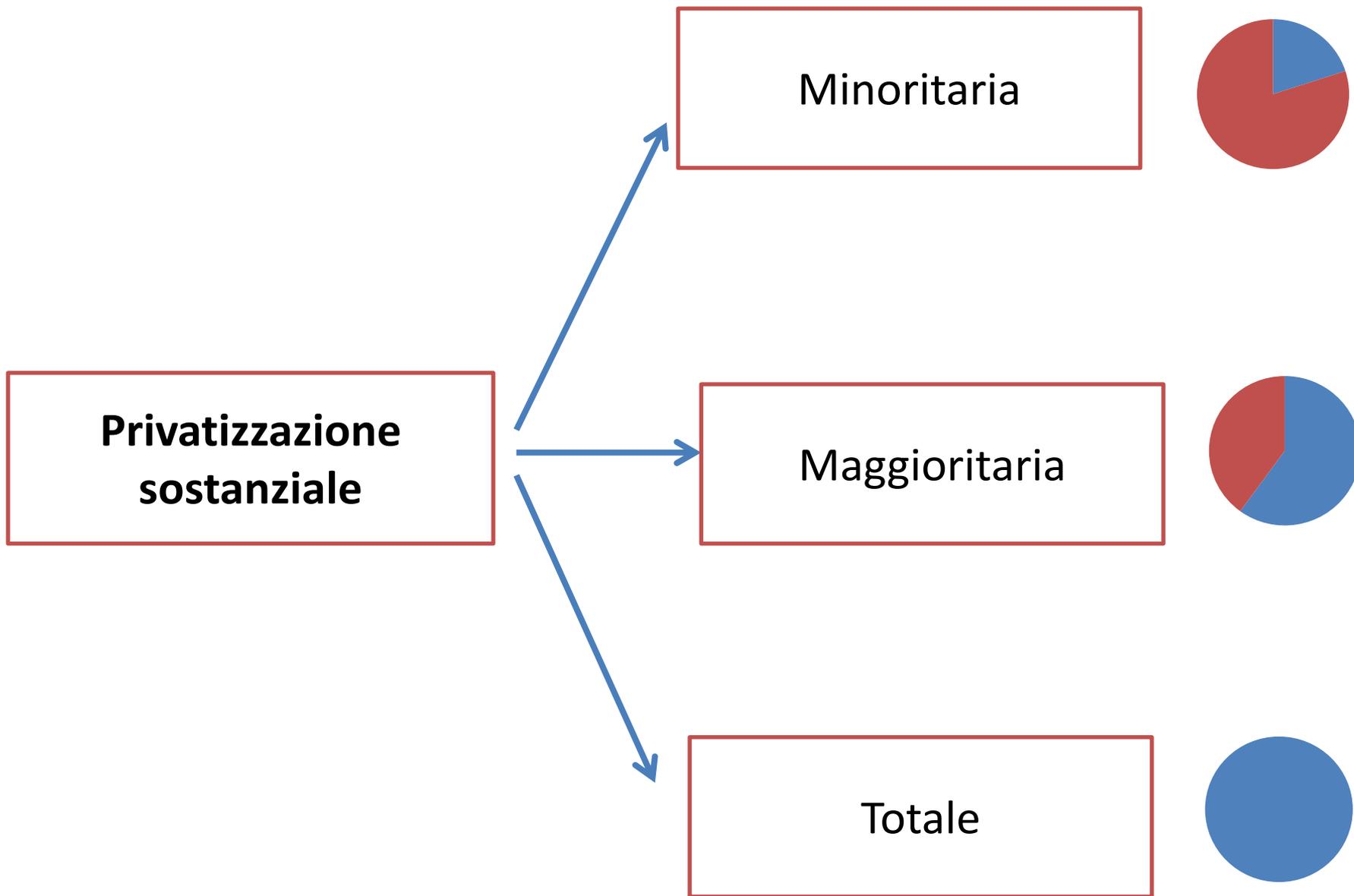
## 2 tipi di privatizzazione

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

Formale

Sostanziale

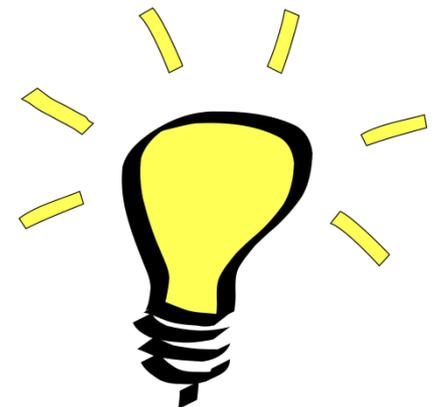




## Principali vantaggi

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 sciacallaggio

## 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](http://www.privatizationbarometer.net)



[www.privatizationbarometer.net](http://www.privatizationbarometer.net)



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

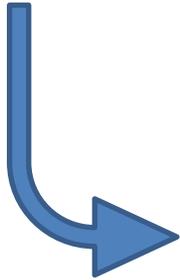
## I PIÙ LETTI DI ITALIA

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

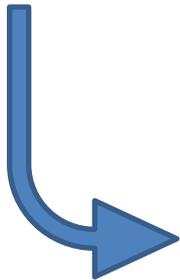
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-02-20/taxi-servizio-fermo-roma-il-quinto-giorno-093245.shtml?uuid=AEXi1TZ>



## **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 2009 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

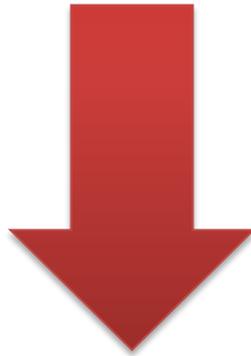
# Tim diserta le gare per la fibra

—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



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*

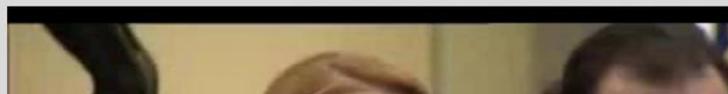
## DOCUMENTI PUBBLICATI

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](http://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 e teleraffrescamento  
Termine invio osservazioni 02.03.2017



[www.autorita.energia.it/it/che\\_cosa/autoritatr.asp.htm](http://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

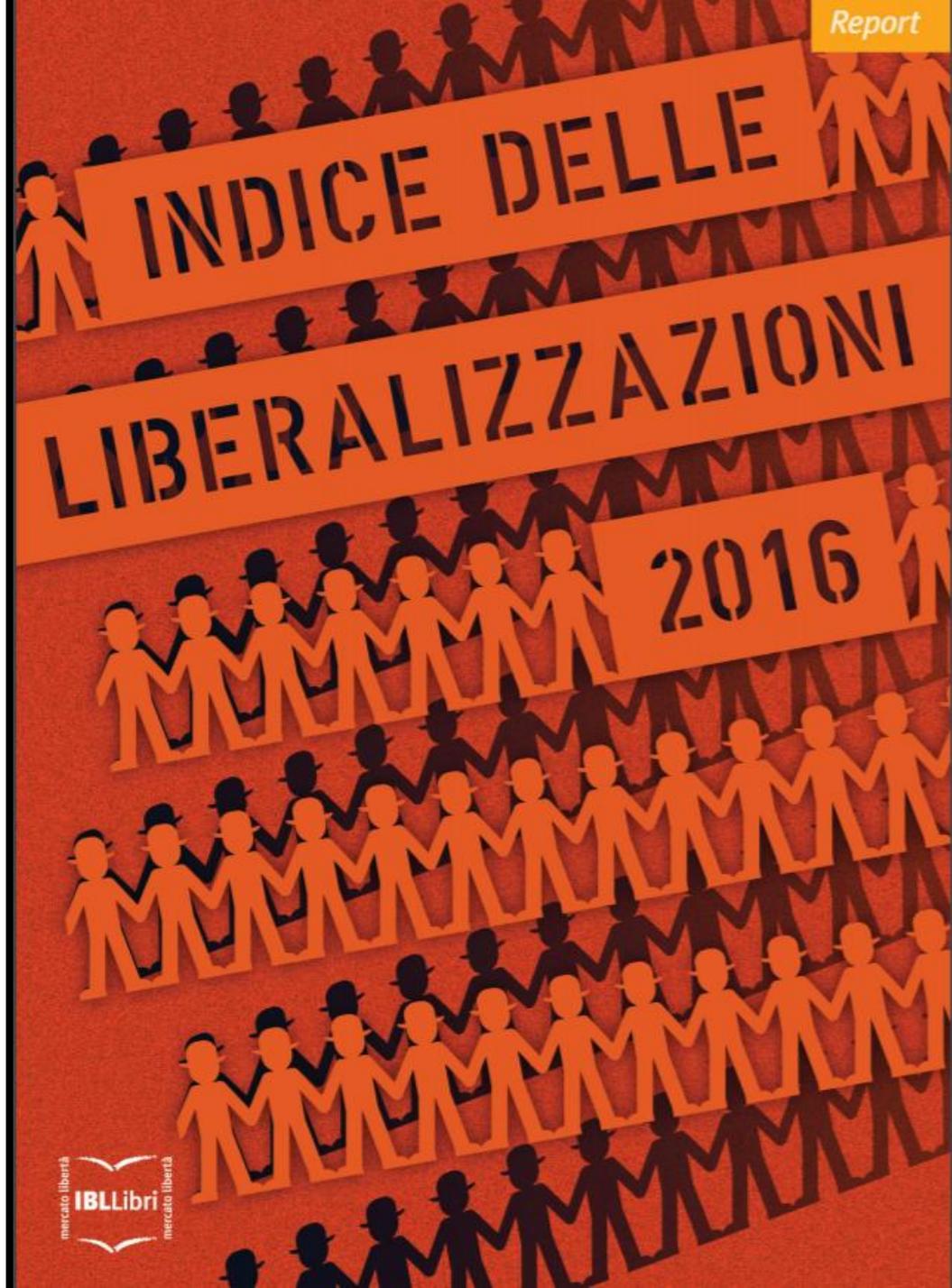
Treatment of complaints

Privacy

[www.autorita-trasporti.it/autorita/](http://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 ▸ Amap3d ▸ 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

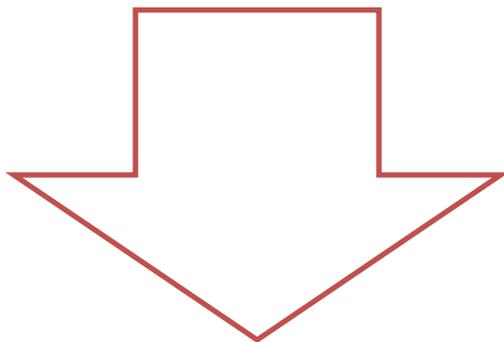
## Features



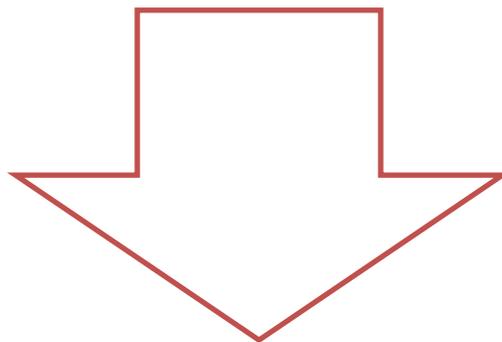
### Alt-right 'supervillain'

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**

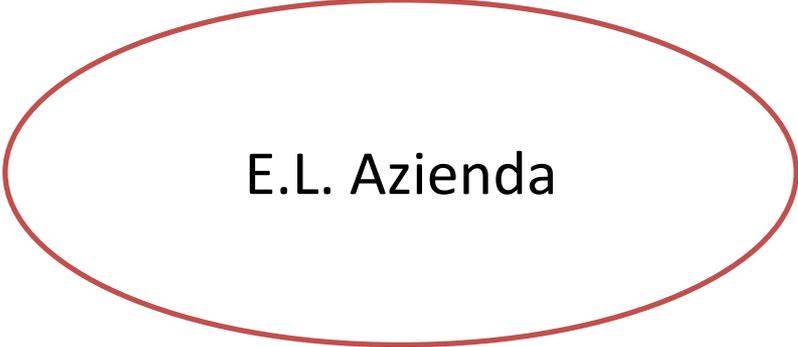
**1) E.L. “Azienda”**

**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"];
```

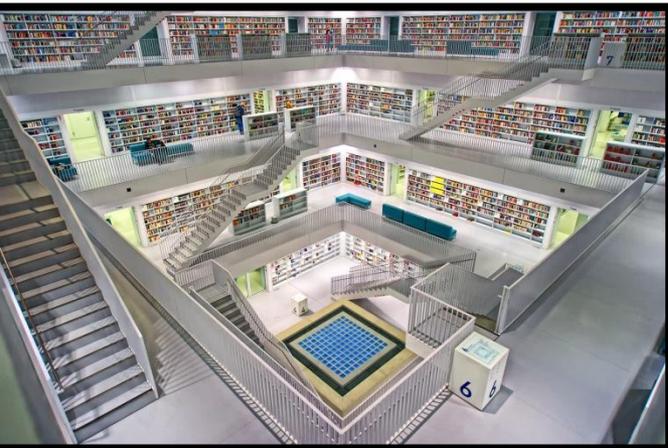
“A rilevanza economica”

“Privi di rilevanza economica”

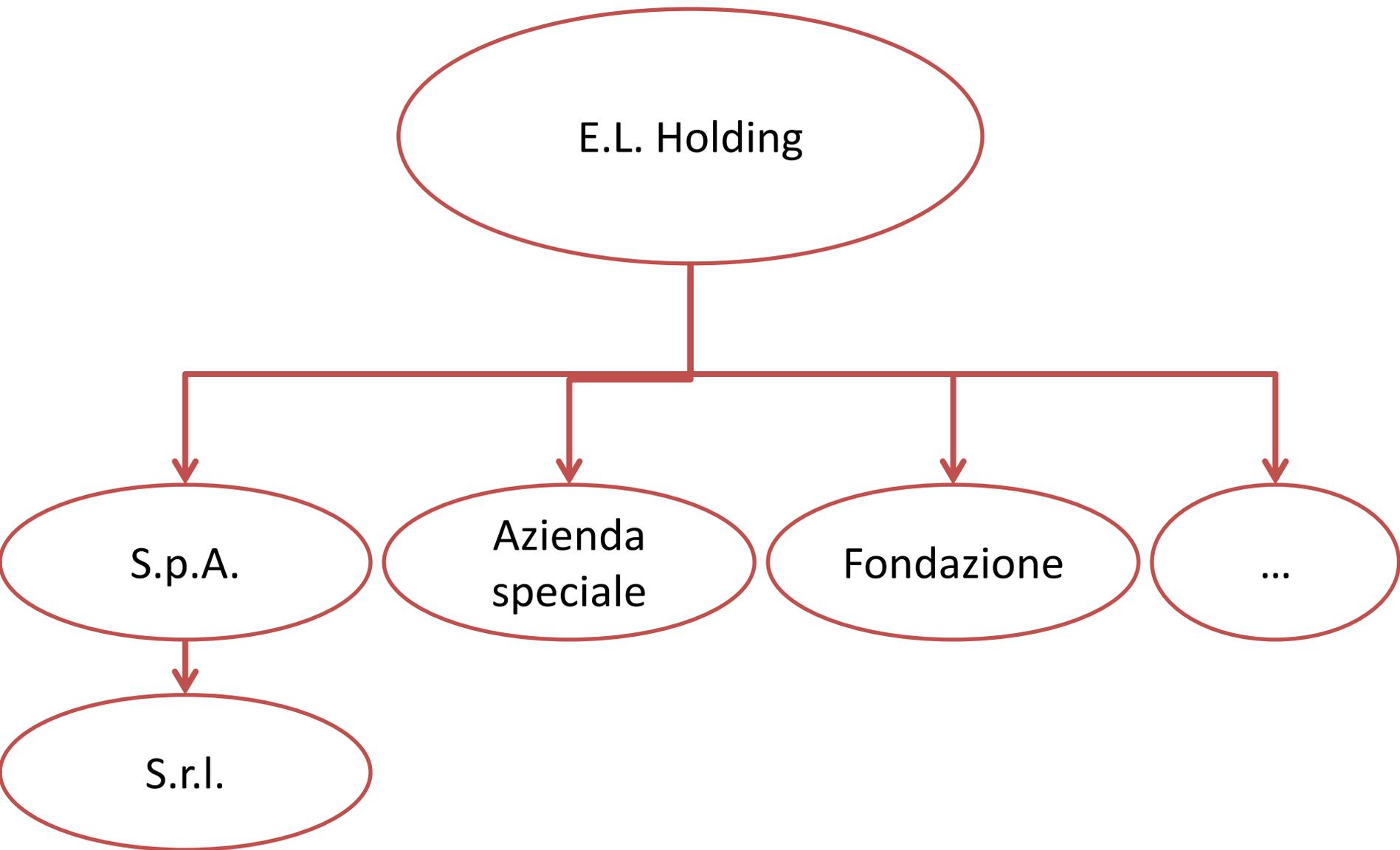
“A rilevanza economica”

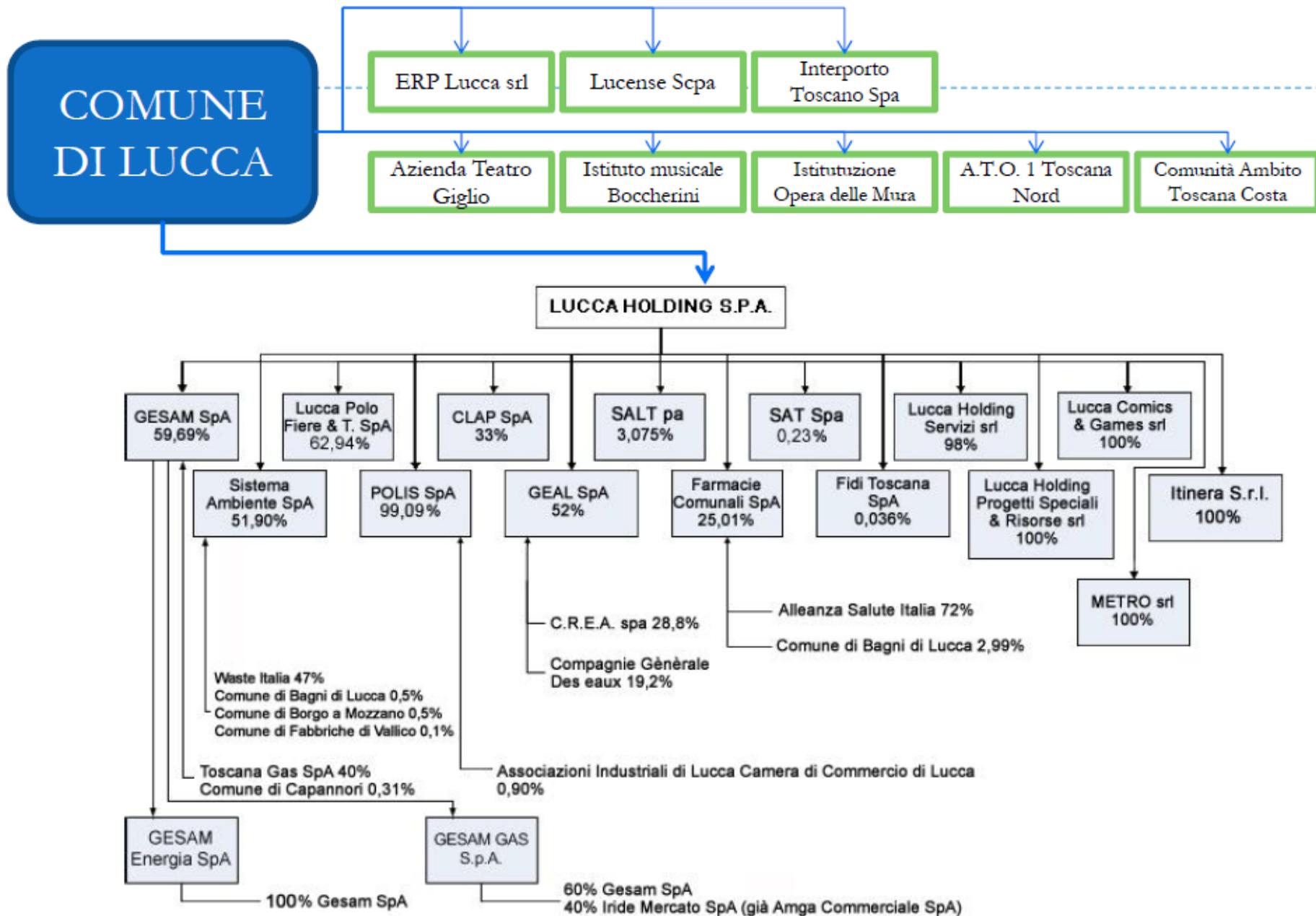


“Privi di rilevanza economica”



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**

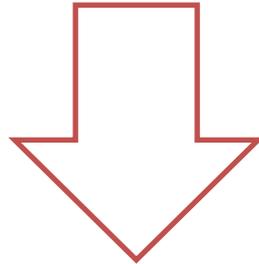
**Funzioni di indirizzo e controllo**

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

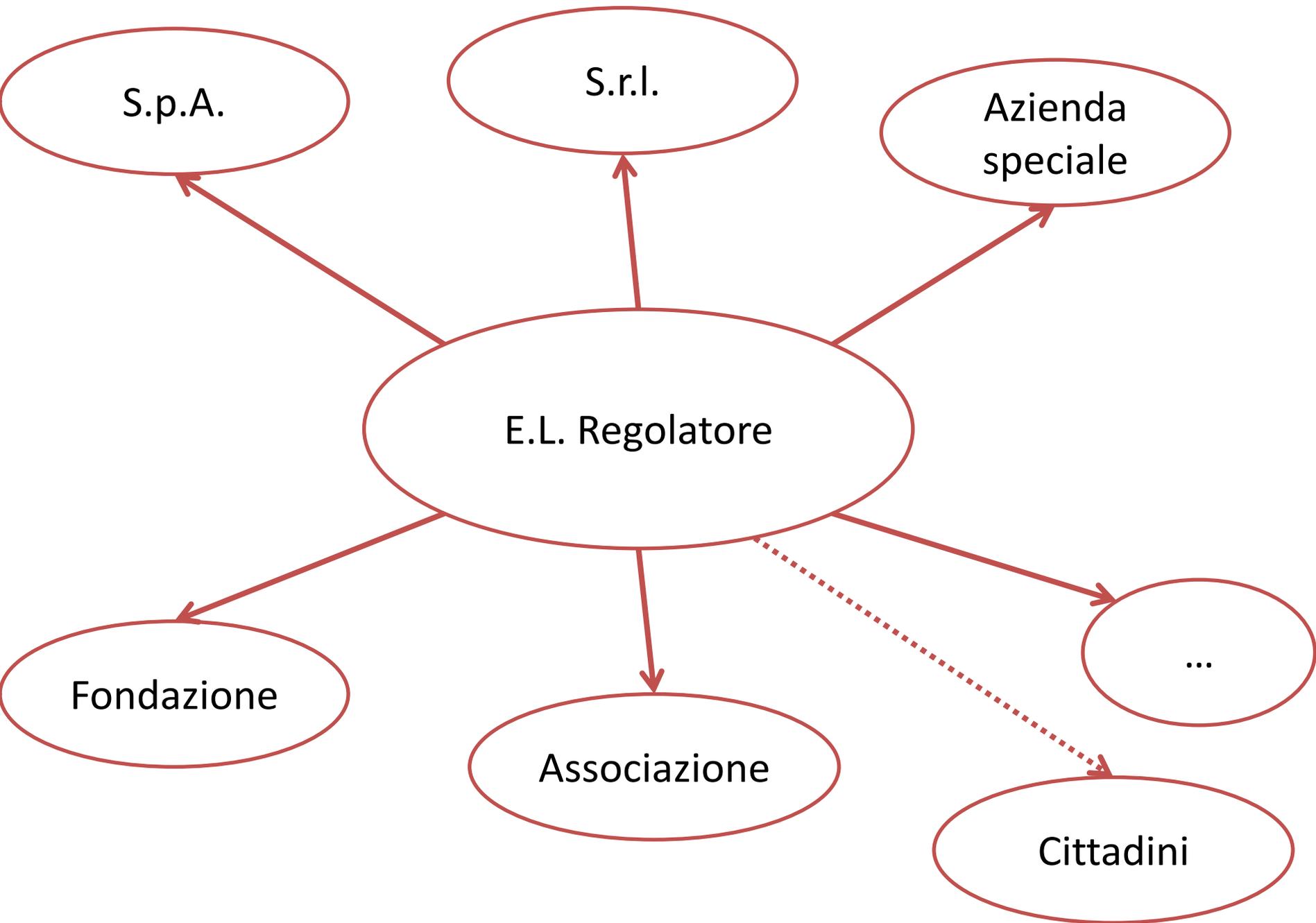
Logiche di  
sussidiarietà  
orizzontale

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.

Cerca post in questa Pagina

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

INFORMAZIONI >

Chiedi l'indirizzo
 Italiano
 Chat (disattivata)



# **RICAPITOLANDO**

**Il New Public Management**

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

**Il processo di evoluzione dell'Ente Locale**