

# ESAMI

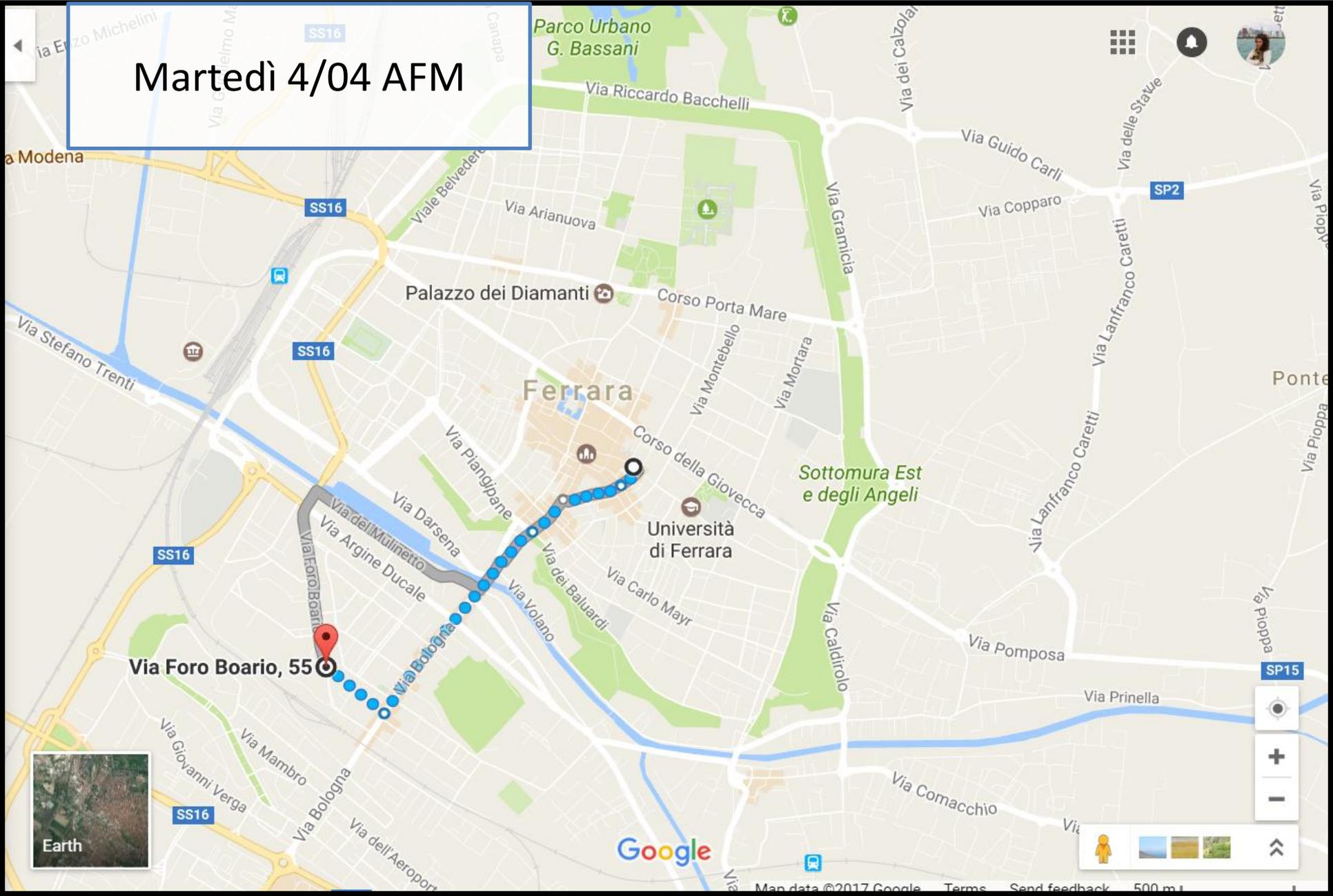
**Giovedì 8 giugno**

**Venerdì 8 settembre**

**Giovedì 6 luglio**

**Giovedì 21 settembre**

Martedì 4/04 AFM



# **SINTESI LEZIONE PRECEDENTE**

**I processi di federalismo fiscale**

**Le Amministrazioni centrali tra delega e coordinamento**

**Gli Enti Territoriali locali tra autonomia e responsabilità**

# LOGICHE DI SUSSIDIARIETÀ ORIZZONTALE

## RIFORME DEI SPL A RILEVANZA ECONOMICA E PRIVI DI RILEVANZA ECONOMICA

A.A. 2016-2017

Corso di Management Pubblico

Prof.ssa Alessia Patuelli

Università di Ferrara

28-29 Marzo 2017

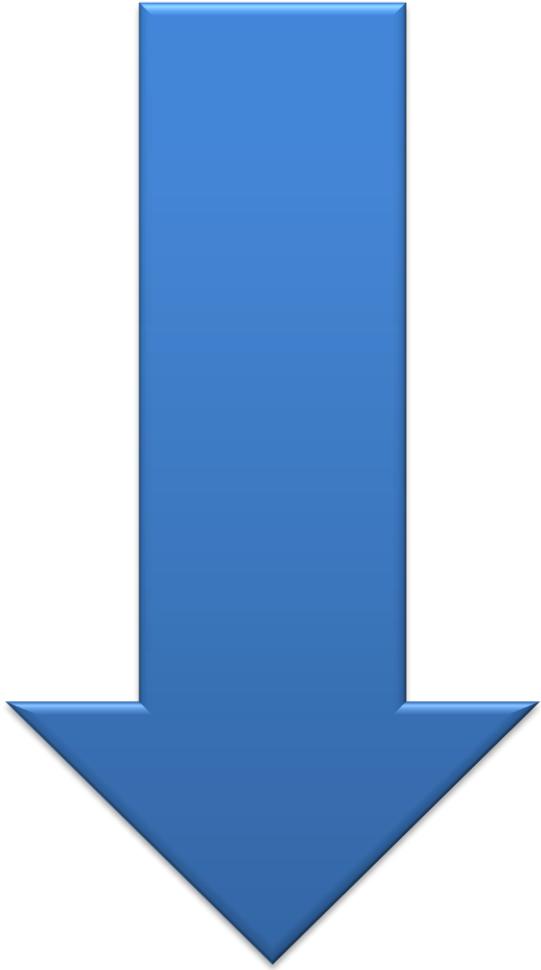
# **SCALETTA**

**La sussidiarietà orizzontale**

**I servizi pubblici locali a rilevanza economica**

**I servizi pubblici locali privi di rilevanza economica**

# **LA SUSSIDIARIETÀ ORIZZONTALE**



Processi di  
federalismo



Riforme servizi  
pubblici locali

Sussidiarietà verticale



Quando i bisogni dei cittadini sono soddisfatti dalle amministrazioni al livello istituzionale **più vicino**

Sussidiarietà orizzontale



Quando i bisogni sono soddisfatti **dai cittadini stessi**, anche tramite associazioni, aziende o altre forme

## Art. 118 Costituzione

Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali.

**Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.**

Logiche di  
sussidiarietà  
orizzontale

2) E.L. Holding

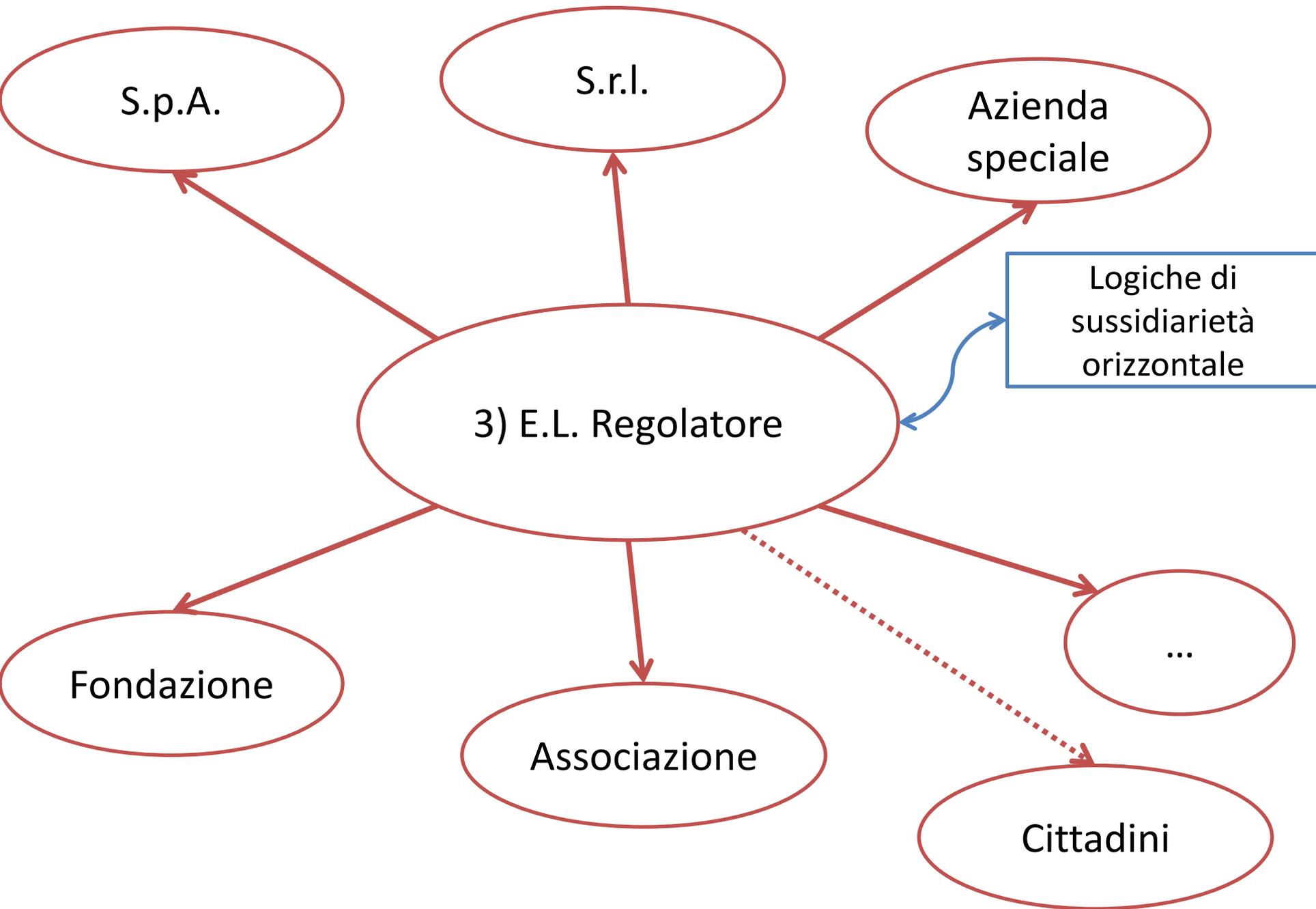
S.p.A.

Azienda  
speciale

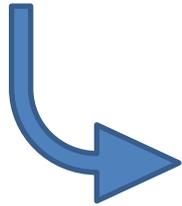
Fondazione

...

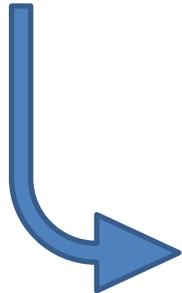
S.r.l.



Quali servizi pubblici?



A rilevanza economica



Privi di rilevanza  
economica

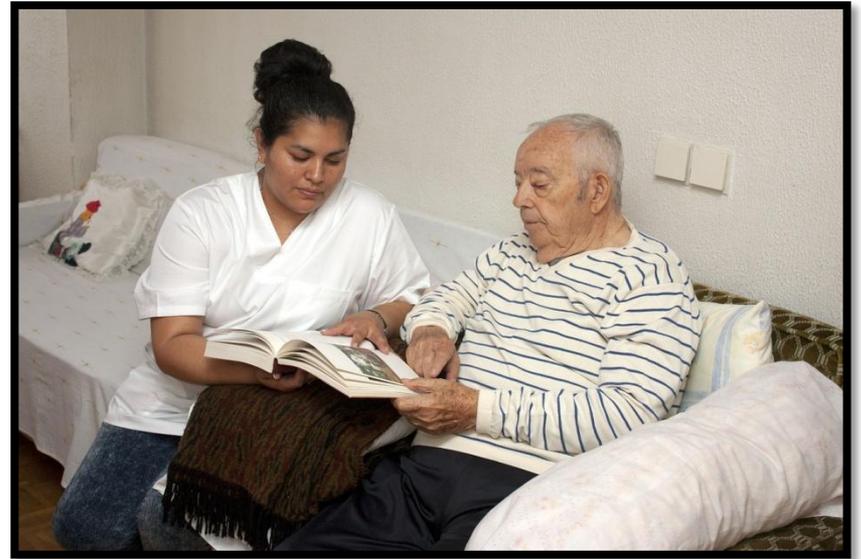
Rilevanza economica ?



“A rilevanza economica”



“Privi di rilevanza economica”



Concetto di **rilevanza economica**

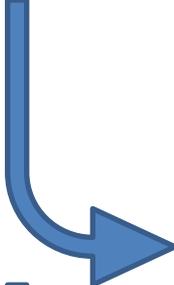


Principi dell'**economia aziendale**

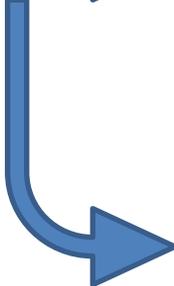
**Dagli anni '90, fenomeni di**



Liberalizzazione

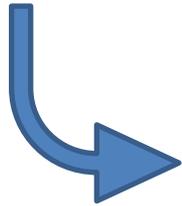


Privatizzazione

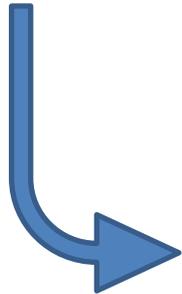


Esternalizzazione

# ESTERNALIZZAZIONE



Contrattuale



Societaria

Est. contrattuale

Fornisce servizi

Azienda di servizi  
informatici

ENTE LOCALE

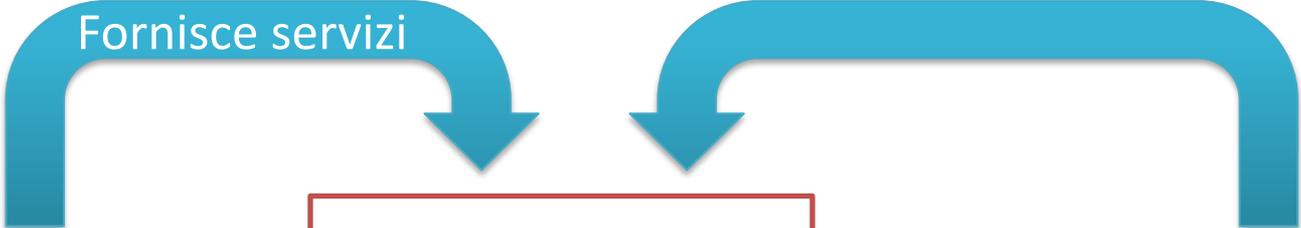
Azienda di pulizie

# Contrattuale



“Make or buy”?

Est. societaria



Azienda di servizi  
informatici

ENTE LOCALE

Azienda di pulizie



# Ferrara Tua Srl

Partecipazioni

**Societaria**



**FERRARA  
TUA** S.R.L.  
PARCHEGGI  
VERDE PUBBLICO  
SERVIZI CIMITERIALI

**FERRARA TUA Srl** Nasce il 15/12/2015 dalla fusione tra Amsefc Spa e Ferrara T.U.A. Spa. La fusione trae origine dal "Piano Operativo delle partecipazioni societarie direttamente e indirettamente possedute" come approvato dal Consiglio Comunale in data 30/03/2015, in ossequio alle previsioni di cui alla Legge di Stabilità 2015 (L. 190/2014, art. 1 commi 611 e s.s.) e si configura come azione principale dell'anno 2015, per conseguire quella

"aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica".

Gli obiettivi che accompagnano la nascita di questa nuova società sono:

- » creazione di una Multiutility, un nuovo soggetto che si porrà quale interlocutore unico non solo nei confronti degli Enti Locali Soci ma anche dei cittadini-utenti, con rafforzamento, da un lato, del controllo e monitoraggio da parte della P.A. e, dall'altro lato, della offerta dei servizi che, a seguito dell'unificazione, risulteranno erogati da un unico soggetto;
- » Miglioramento e ampliamento dei servizi offerti;
- » Razionalizzazione delle risorse e potenziamento organizzativo.

## **BREVE DESCRIZIONE DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE E DELLE ATTIVITA' SVOLTE PER IL COMUNE DI FERRARA**

- » Gestione dei servizi cimiteriali del Comune, della manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni e degli impianti di proprietà comunale e strumentali all'esercizio dei servizi medesimi, della realizzazione di nuove opere nonché della concessione in uso gratuito dell'insieme degli impianti e delle strutture cimiteriali e funerarie;
- » Gestione della struttura obitoriale di V.Fossato di Mortara;
- » Gestione del verde pubblico nel territorio comunale;
- » Gestione del servizio di disinfezione e disinfestazione nel territorio comunale
- » Gestione dei servizi inerenti al parcheggio e alla sosta

[www.comune.fe.it/4942/ferrara-tua-srl](http://www.comune.fe.it/4942/ferrara-tua-srl)

Verso logiche di sussidiarietà  
orizzontale

Esternalizzazione  
societaria

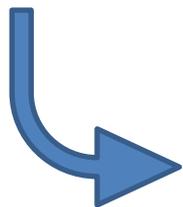
...

Privatizzazione



Favorita da  
L. 142/1990

Servizi privi di rilevanza economica



Esternalizzazione  
societaria

Fondazioni settore sociale,  
culturale, educativo

**FERRARA  
ARTE**

[www.comune.fe.it/3257/  
fondazione-ferrara-arte](http://www.comune.fe.it/3257/fondazione-ferrara-arte)

**FERRARA  
MUSICA**

[www.comune.fe.it/4779/  
/associazione-ferrara-  
musica](http://www.comune.fe.it/4779/associazione-ferrara-musica)



sei in: [Sito web istituzionale del Comune di Ferrara](#) > [Il Comune](#) > [Partecipazioni](#) > [Enti di diritto privato](#) > [Fondazione Teatro Comunale](#)

## Fondazione Teatro Comunale

### Partecipazioni



Il **Teatro Comunale di Ferrara**, precedentemente gestito in economia, si è costituito in Istituzione nel novembre 1993 e dal 1° gennaio 2009 ha assunto la forma giuridica di Fondazione.

Il Teatro Comunale svolge istituzionalmente attività teatrale articolata in stagioni concertistiche, lirica, danza e prosa, promuovendo inoltre iniziative di formazione ed informazione del pubblico con particolare attenzione alla scuola e ai giovani e mantenendo rapporti di collaborazione con le istituzioni culturali, pubbliche o private della città, con particolare riferimento al Conservatorio cittadino e ai Musei civici comunali.

Il Teatro Comunale, soprattutto negli ultimi vent'anni, ha conosciuto un significativo sviluppo e risonanza nazionale ed internazionale nel campo della concertistica attraverso l'[Associazione Ferrara Musica](#), di cui è

presidente onorario il maestro **Claudio Abbado**, il quale ha promosso a Ferrara importanti eventi in campo concertistico ed operistico, e ha dato impulso alla nascita di due orchestre giovanili, quali la [Chamber Orchestra of Europe](#) e la [Mahler Chamber Orchestra](#), che oggi sono considerate fra le più importanti a livello europeo.

Nel Teatro Comunale si sono esibiti tra le più importanti orchestre internazionali come la Berliner Philharmoniker, e molti dei più importanti direttori d'orchestra, tra cui Zubin Mehta, John Eliot Gardiner, Carlo Maria Giulini, Georges Prêtre, Murray Perahia.

Un altro campo in cui il Teatro Comunale si è notevolmente distinto è quello della danza, soprattutto contemporanea, mentre nella prosa ha realizzato alcune produzioni di eccellenza con registi importanti come Bob Wilson e Luca Ronconi.

### Partecipazioni

[Fondazione Teatro Comunale](#)

[Fondazione Ferrara Arte](#)

[Museo Nazionale dell'Ebraismo Italiano e della Shoah](#)

[Associazione Ferrara Musica](#)

« indietro

# Da **IPAB** (Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficienza)



[Home](#) [Chi siamo](#) [Contattaci](#) [Link utili](#)

[Cerca](#)



Servizi Anziani



Servizi Minori



Protezioni Internazionali



Transizione Abitativa



Contrasto alla grave emarginazione adulta

Patrimonio artistico

Patrimonio immobiliare

Patrimonio agrario

Opportunità di lavoro

Bandi di gara

Affitti e vendite

Deliberazioni

Regolamenti

Procedimenti e modulistica

<http://www.aspbologna.it/>

Ad **ASP** (Aziende Servizi alla Persona)



# ASP CITTÀ DI BOLOGNA

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

[Home](#) [Chi siamo](#) [Contattaci](#) [Link utili](#)

## Gli organi dell'ASP

### Gli organi dell'ASP

[Assemblea dei soci](#)

[Amministratore Unico](#)

[Revisione contabile](#)

### Assemblea dei soci

Sono soci dell'Asp i seguenti enti pubblici territoriali:

- a) Comune di Bologna (97%)
- b) Provincia di Bologna (2%)
- c) Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna (1%)

# ASP

centro servizi alla persona



MINORI



ADULTI



ANZIANI



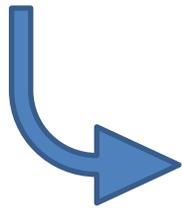
CASA RESIDENZA



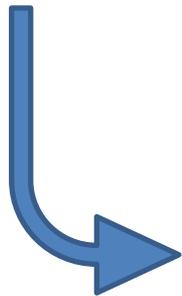
SEGRETARIATO  
SOCIALE

<http://www.aspfe.it/>

# PRIVATIZZAZIONE

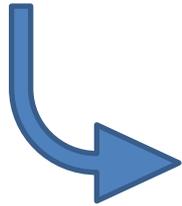


Parziale

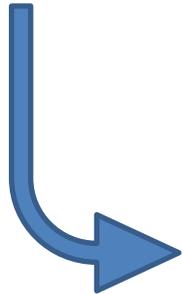


Totale

Quali forme?



Società di capitali



Fondazione in  
partecipazione

# TEATRO ALLA SCALA

MENU

## DIE MEISTERSINGER VON NÜRNBERG

Direttore: Daniele Gatti

Dal 16 Marzo al 5 Aprile 2017

ACQUISTA IL BIGLIETTO

SCOPRI DI PIÙ 



ACQUISTA NEWSLETTER

CERCA

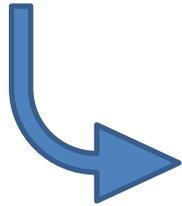
ENG ITA



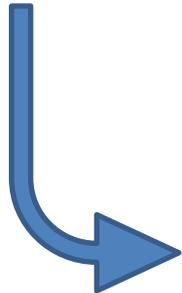
<http://static.teatroallascala.org/static/upload/sta/statuto-teatro-alla-scala-20-07-15.pdf>

<http://www.teatroallascala.org/it/la-scala/albo-fondatori.html>

# LIBERALIZZAZIONE



Concorrenza **per il** mercato



Concorrenza **nel** mercato



Per il mercato

Gare / procedure competitive ad  
evidenza pubblica

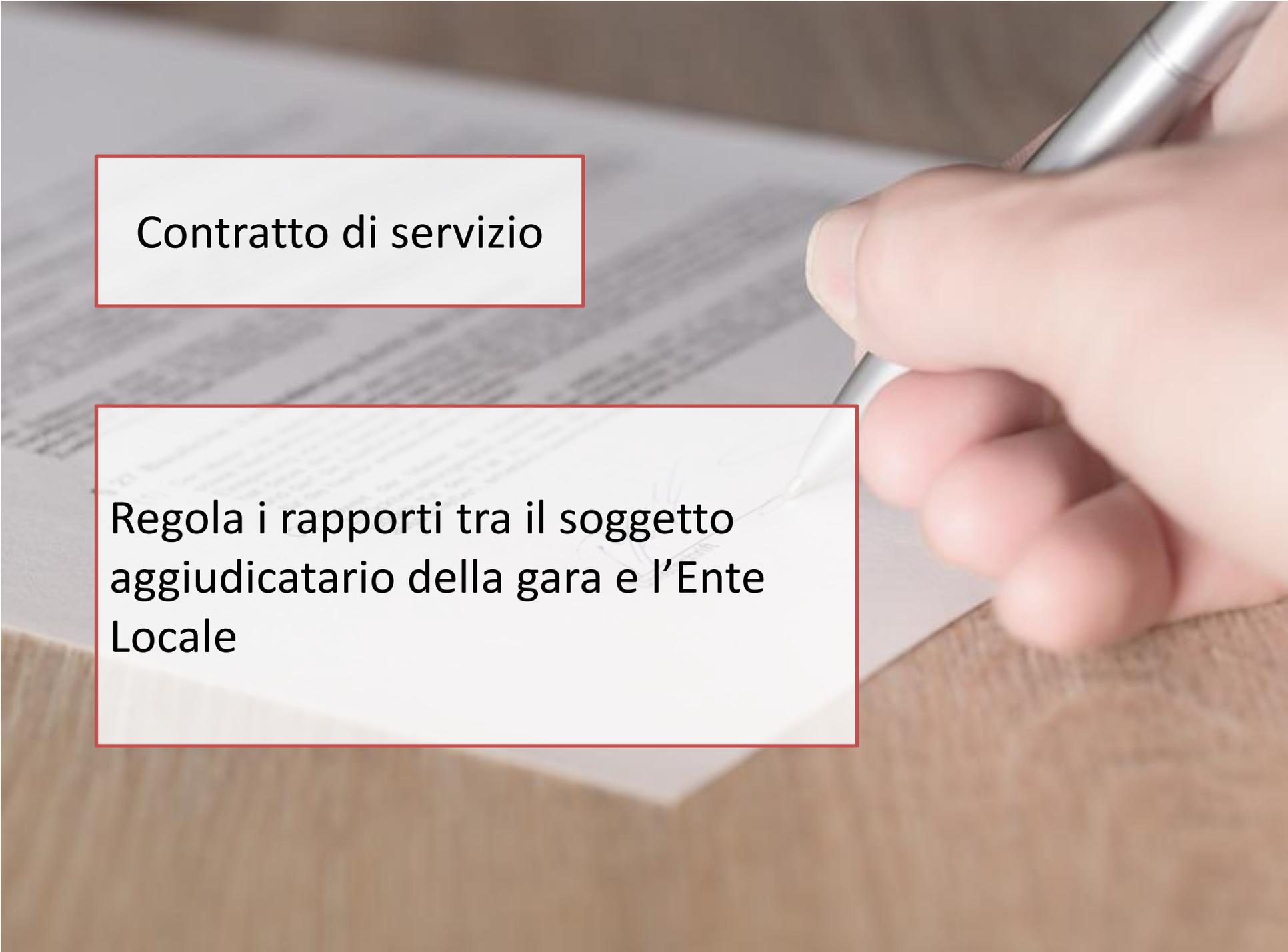


Il vincitore

E' l'unico produttore del servizio

Opera sotto la vigilanza dell'Amministrazione Pubblica

Deve rispettare il contratto di servizio

A close-up photograph of a hand holding a silver pen, writing on a document. The document is slightly out of focus, showing some faint text. The hand is positioned on the right side of the frame, and the pen is angled downwards. The background is a wooden surface.

Contratto di servizio

Regola i rapporti tra il soggetto  
aggiudicatario della gara e l'Ente  
Locale



**FERRARA  
TUA** S.R.L.  
PARCHEGGI  
VERDE PUBBLICO  
SERVIZI CIMITERIALI

#### CONTRATTI DI SERVIZIO

- » [Contratto di servizio per la gestione della sosta a pagamento \(.pdf\)](#)
- » [Contratto di servizio per la gestione dei servizi cimiteriali \(.pdf\)](#)
- » [Contratto di servizio per la gestione della struttura obitoriale di V.Fossato di Mortara \(.pdf\)](#)
- » [Contratto di servizio verde pubblico \(.pdf\)](#)
- » [Contratto di servizio disinfezione e disinfestazione \(.pdf\)](#)
- » [Integrazione al contratto di servizio disinfezione e disinfestazione \(.pdf\)](#)

#### CARTA DEI SERVIZI

- » [Carta dei servizi - Ed. 2016 \(.pdf\)](#)

[www.comune.fe.it/4942/ferrara-tua-srl](http://www.comune.fe.it/4942/ferrara-tua-srl)



#### CONTRATTI DI SERVIZIO

- » [Contratto di servizio servizi energetici \(file pdf\)](#)
- » [Contratto di servizio illuminazione pubblica \(file pdf\)](#)
- » [Carta del servizio idrico integrato \(file pdf\)](#)
- » [Carta del servizio gestione rifiuti urbani \(file pdf\)](#)
- » [Carta del servizio teleriscaldamento \(file pdf\)](#)

[www.comune.fe.it/1078/hera-spa](http://www.comune.fe.it/1078/hera-spa)



Nel mercato



archivistorico.telecomitalia.com



tiscali:





Per il mercato

Nel mercato

**Come scegliere?**

# Infrastruttura





**Viaggi in autobus a partire da 5€**

## FlixBus in Trentino

Scopri subito dove andare  
a sciare in Trentino

[Prenota subito!](#)



da Berlino (tutte le stazioni)

andata 30.01.2017



a Monaco di Baviera (tutte le stazioni)

ritorno 31.01.2017



Adulti

- 1 +

Bambini

- 0 +

Biciclette

- 0 +

Cerca

**I servizi pubblici locali a rilevanza economica**

## 4 momenti nel processo di riforma

**A** Ampliamento forme di gestione – Art. 22 L. 142/1990

**C** Seconda riforma SPL – L. 326/2003

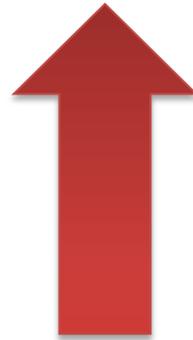
**B** Riforma SPL – Art. 35 L. 448/2001

**D** DL 112/2008 e successivi

## **AMPLIAMENTO FORME DI GESTIONE DEI SPL**

Art. 22 L. 142/1990

**A**



**LEGGE GIOLITTI SULLE MUNICIPALIZZATE**

L. 103/1903

# LEGGE GIOLITTI SULLE MUNICIPALIZZATE L. 103/1903

Possibilità per l'Ente Locale  
di erogare servizi pubblici  
con aziende di sua proprietà  
in 19 casi




# Gazzetta Ufficiale

## DEL REGNO D'ITALIA

---

Anno 1903
Roma — Venerdì 3 Aprile
Numero 78

---

**DIREZIONE**  
in Via Larga nel Palazzo Salpanti

Si pubblica in Roma tutti i giorni non festivi

**AMMINISTRAZIONE**  
in Via Larga nel Palazzo Salpanti

---

**ABBONAMENTI**

In Roma, presso l'Amministrazione: anno L. 30; semestre L. 15; trimestre L. 8  
 a domicilio e nel Regno . . . . . 200 . . . . . 100 . . . . . 50  
 Per gli Stati dell'Unione postale . . . . . 400 . . . . . 200 . . . . . 100  
 Per gli altri Stati si aggiungeranno le tasse postali.

**Gli abbonamenti si prendono presso l'Amministrazione e gli Edicolanti e decorrono dal 1° d'ogni mese.**

*Un numero separato in Roma cent. 10 — nel Regno cent. 15 — arretrato in Roma cent. 20 — nel Regno cent. 20 — all'Estero cent. 35*  
*Se il giornale si compone d'oltre 16 pagine, il prezzo si aumenta proporzionalmente.*

**INSCRIZIONI**

Atti giudiziari . . . . . L. 0.12 | per ogni linea e spazio di linea.  
 Altri materiali . . . . . 0.20 |  
**Dirigete le richieste per le iscrizioni esclusivamente alla Amministrazione della Gazzetta.**  
 Per le modalità delle richieste d'iscrizioni vedasi le avvertenze in testa al foglio degli annunci.

---

**SOMMARIO**

**PARTE UFFICIALE.**

**Camera dei Deputati: Avviso — Leggi e decreti: Legge n. 103 sull'assistenza diretta dei pubblici servizi da parte dei Comuni — RR. decreti nn. 91 e 108 riflettenti: modificazioni al Regolamento approvato col decreto 28 luglio 1901, n. 416, sulla circolazione degli automobili; convocazione del Collegio elettorale di Lucca — R. decreto n. LXXVII (Parte supplementare), riflettente erezione in Ente morale di Opera pia — Relazioni e RR. decreti sullo scioglimento dei Consigli comunali di Sestri Ponente (Genova) e di Cusmarano (Macerata) e sulla proroga dei poteri dei RE Commissari straordinari di Rimini (Napoli) ed Oschiri (Sassari) — Ministero di Grazia e Giustizia e dei Culti: Disposizioni fatte nel personale dipendente — Ministero d'Agricoltura, Industria e Commercio: Notificazione — Ministero del Tesoro - Direzione Generale del Debito Pubblico: Rettifiche d'intestazione - Avvisi per smarrimento di ricevuta - Direzione Generale del Tesoro: Prezzo del cambio per certificati di pagamento dei dazi doganali d'importazione — Ministero d'Agricoltura, Industria e Commercio - Divisione Industria e Commercio: Modia dei corsi del Consolidato a contanti nelle varie Borse del Regno — Concorsi.**

**PARTE NON UFFICIALE.**

**Senato del Regno e Camera dei deputati: Sedute del 2 aprile — Diario Estero — R. Accademia delle Scienze di Torino: Adunanza del 29 marzo — Notizie varie — Telegrammi dell'Agonia Stefani — Bollettino meteorico — Inscrizioni.**

On. senatore Sisci Francesco, medaglia della XVI<sup>a</sup> e della XVII<sup>a</sup> Legislatura.

*I Questori della Camera:*  
GIORDANO-APOSTOLI  
BISCRETTI.

---

## LEGGI E DECRETI

Il Numero 103 della Raccolta ufficiale delle leggi e dei decreti del Regno contiene la seguente legge:

**VITTORIO EMANUELE III**  
per grazia di Dio e per volontà della Nazione  
RE D'ITALIA

Il Senato e la Camera dei Deputati hanno approvato; Noi abbiamo sanzionato e promulghiamo quanto segue:

**CAPO I.**  
*Costituzione ed amministrazione delle aziende speciali*

**Art. 1.**

I Comuni possono assumere, nei modi stabiliti dalla presente legge, l'impianto e l'esercizio diretto dei pubblici servizi, e segnatamente di quelli relativi agli oggetti seguenti:

- 1° costruzione di acquedotti e fontane e distribuzione di acqua potabile;
- 2° impianto e l'esercizio dell'illuminazione pubblica o privata;
- 3° costruzione di fognature ed utilizzazione delle materie fertilizzanti;
- 4° costruzione ed esercizio di tramvie, a trazione animale o meccanica;
- 5° costruzione ed esercizio di reti telefoniche nel territorio comunale;
- 6° impianto ed esercizio di farmacie;
- 7° nettezza pubblica e sgombrò di immondizie dall' caso;

---

## PARTE UFFICIALE

### CAMERA DEI DEPUTATI

**AVVISO.**

Si fa noto, per ogni effetto di legge, che i seguenti onorevoli deputati ed ex deputato, hanno dichiarato di aver smarrite le medaglie da deputato, loro rilasciate per la Legislatura a fianco di ciascuno indicate:

On. deputato Miro Saggio Pietro, medaglia della XXI<sup>a</sup> Legislatura.

On. deputato Visocchi Achille, medaglia della XVIII<sup>a</sup> Legislatura.

# LEGGI E DECRETI

Il Numero 103 della Raccolta ufficiale delle leggi e dei decreti del Regno contiene la seguente legge:

VITTORIO EMANUELE III

per grazia di Dio e per volontà della Nazione

RE D'ITALIA

Il Senato e la Camera dei Deputati hanno approvato ;  
Noi abbiamo sanzionato e promulghiamo quanto segue :

## CAPO I.

*Costituzione ed amministrazione delle aziende speciali*

### Art. 1.

I Comuni possono assumere, nei modi stabiliti dall'attuale presente legge, l'impianto e l'esercizio diretto dei pubblici servizi, e segnatamente di quelli relativi agli oggetti seguenti :

1° costruzione di acquedotti e fontane e distribuzione di acqua potabile ;

2° impianto ed esercizio dell'illuminazione pubblica e privata ;

3° costruzione di fognature ed utilizzazione delle materie fertilizzanti ;

4° costruzione ed esercizio di tramvie, a trazione animale o meccanica ;

5° costruzione ed esercizio di reti telefoniche nel territorio comunale ;

6° impianto ed esercizio di farmacie ;

7° nettezza pubblica e sgombramento di immondizie dalle case ;

8° trasporti funebri, anche con diritto di privativa, eccettuati i trasporti dei soci di congregazioni, confraternite ed altre associazioni costituite a tal fine e riconosciute come enti morali;

9° costruzione ed esercizio di molini e di forni normali;

10° costruzione ed esercizio di stabilimenti per la macellazione, anche con diritto di privativa;

11° costruzione ed esercizio di mercati pubblici, anche con diritto di privativa;

12° costruzione ed esercizio di bagni e lavatoi pubblici;

13° fabbrica e vendita del ghiaccio;

14° costruzione ed esercizio di asili notturni;

15° impianto ed esercizio di omnibus, automobili, e di ogni altro simile mezzo, diretto a provvedere alle pubbliche comunicazioni;

16° produzione e distribuzione di forza motrice idraulica ed elettrica e costruzione degli impianti relativi;

17° pubbliche affissioni, anche con diritto di privativa, eccettuandone sempre i manifesti elettorali e gli atti della pubblica autorità;

18° essicatori di granturco e relativi depositi;

19° stabilimento e relativa vendita di semenzai e vivai di viti ed altre piante arboree e fruttifere.

È derogato con la disposizione del comma 4° al divieto stabilito dall'articolo 39 della legge 27 dicembre 1896, n. 561.

## Art. 2.

Ciascuno dei servizi assunti direttamente deve, salvo ciò che è disposto all'articolo 16, costituire un'azienda speciale, distinta dall'amministrazione ordinaria del Comune, con bilanci e conti separati, e regolata dalle disposizioni della presente legge.

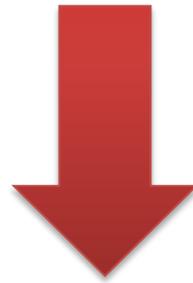
Quando però si tratti di servizi di non grande importanza o di tal natura da potersi riunire convenientemente, potrà essere costituita un'azienda sola che provveda a più servizi.

Gli utili netti dell'azienda accertati dal conto approvato, salvo quanto è disposto dall'articolo seguente, lettere *a*, *d* e *g*, sono devoluti al bilancio comunale e saranno versati nelle casse del Comune, nei modi e tempi da stabilirsi coi regolamenti speciali delle singole aziende.

Alle perdite che eventualmente si verifichino, si fa fronte con appositi stanziamenti, nella parte straordinaria della spesa del bilancio comunale.

**LOGICA**

Tutelare il cittadino dai monopoli privati



Livello locale e nazionale

## Limiti

Municipalizzate **prive** di personalità giuridica

Forte commistione **politica – amministrazione**

Difficile **sostenibilità economica**

## **L. 142/1990**

### **AMPLIAMENTO FORME DI GESTIONE DEI SPL**

Gestione in economia

Concessione a terzi

Azienda speciale

Istituzione

Società di capitali

Gestione in economia

Uffici Ente Locale

Enti Locali di piccole dimensioni

Concessione a terzi

Ente Locale attribuisce a terzi la gestione

Atto negoziale

Azienda speciale

Evoluzione municipalizzata

Ha personalità giuridica e statuto (non autonomo)

Istituzione

Per servizi di natura sociale

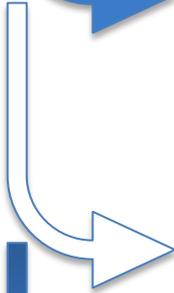
Organismo strumentale dell'ente locale

Società di capitali

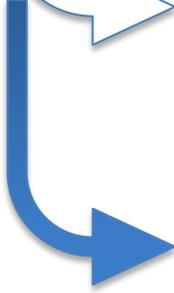
3 casi



**SPA a prevalente capitale pubblico**



**SPA a prevalente capitale privato**



**SRL a prevalente capitale pubblico**

## **Art. 22. (Servizi pubblici locali)**

1. I comuni e le province, nell'ambito delle rispettive competenze, provvedono alla gestione dei servizi pubblici che abbiano per oggetto produzione di beni ed attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali.
2. I servizi riservati in via esclusiva ai comuni e alle province sono stabiliti dalla legge. [...]

## Art. 22. (Servizi pubblici locali)

[...]

3. I comuni e le province **possono gestire** i servizi pubblici nelle seguenti **forme**:

- a) in **economia**, quando per le modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio non sia opportuno costituire una istituzione o una azienda;
- b) in **concessione a terzi**, quando sussistano ragioni tecniche, economiche e di opportunità sociale;
- c) a mezzo di **azienda speciale**, anche per la gestione di più servizi di rilevanza economica ed imprenditoriale;
- d) a mezzo di **istituzione**, per l'esercizio di servizi sociali senza rilevanza imprenditoriale;
- e) a mezzo di **società per azioni** a prevalente capitale pubblico locale, qualora si renda opportuna, in relazione alla natura del servizio da erogare, la partecipazione di altri soggetti pubblici o privati.

## **Art. 23. (Aziende speciali ed istituzioni)**

- 1. L'azienda speciale** e' ente strumentale dell'ente locale dotato di personalita' giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto, approvato del consiglio comunale o provinciale.
- 2. L'istituzione** e' organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale.  
[...]

## **Art. 23. (Aziende speciali ed istituzioni)**

[...] 4. L'azienda e l'istituzione informano la loro attività a criteri di **efficacia, efficienza ed economicità** ed hanno l'obbligo del **pareggio di bilancio** da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi, compresi i trasferimenti. [...]

6. **L'ente locale** conferisce il **capitale di dotazione**; determina **le finalità e gli indirizzi**; approva gli atti fondamentali; esercita la vigilanza; verifica i risultati della gestione; provvede alla **copertura degli eventuali costi sociali**. [...]

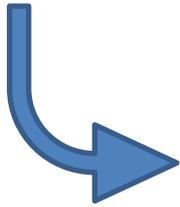
# **RIFORMA SERVIZI PUBBLICI LOCALI**

L. 448/2001

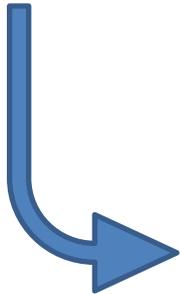
**B**

Logiche di liberalizzazione

2 punti



Separazione rete / gestione



Affidamento tramite gara



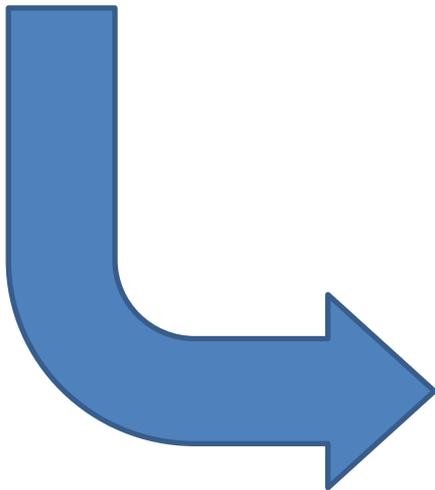
Separazione rete / gestione

[www.camera.it/parlam/leggi/01448l.htm](http://www.camera.it/parlam/leggi/01448l.htm)

*Art. 35.*

*(Norme in materia di servizi pubblici locali)*

Concetto di **rilevanza industriale**



Servizio basato su  
infrastrutture a rete

1. Le disposizioni del presente articolo si applicano ai servizi **pubblici locali di rilevanza industriale**. Restano ferme le disposizioni previste per i singoli settori e quelle nazionali di attuazione delle normative comunitarie.

2. Gli enti locali non possono cedere la proprietà degli impianti, delle reti e delle altre dotazioni destinati all'esercizio dei servizi pubblici di cui al comma 1, salvo quanto stabilito dal comma 13.

3. Le discipline di settore stabiliscono i casi nei quali l'attività di gestione delle reti e degli impianti destinati alla produzione dei servizi pubblici locali di cui al comma 1 può essere separata da quella di erogazione degli stessi. È, in ogni caso, garantito l'accesso alle reti a tutti i soggetti legittimati all'erogazione dei relativi servizi.

1. Le disposizioni del presente articolo si applicano ai servizi pubblici locali di rilevanza industriale. Restano ferme le disposizioni previste per i singoli settori e quelle nazionali di attuazione delle normative comunitarie.

**2. Gli enti locali non possono cedere la proprietà degli impianti, delle reti e delle altre dotazioni destinati all'esercizio dei servizi pubblici** di cui al comma 1, salvo quanto stabilito dal comma 13.

3. Le discipline di settore stabiliscono i casi nei quali l'attività di gestione delle reti e degli impianti destinati alla produzione dei servizi pubblici locali di cui al comma 1 può essere separata da quella di erogazione degli stessi. È, in ogni caso, garantito l'accesso alle reti a tutti i soggetti legittimati all'erogazione dei relativi servizi.

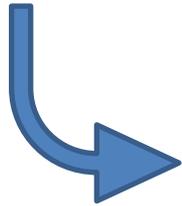
1. Le disposizioni del presente articolo si applicano ai servizi pubblici locali di rilevanza industriale. Restano ferme le disposizioni previste per i singoli settori e quelle nazionali di attuazione delle normative comunitarie.

2. Gli enti locali non possono cedere la proprietà degli impianti, delle reti e delle altre dotazioni destinati all'esercizio dei servizi pubblici di cui al comma 1, salvo quanto stabilito dal comma 13.

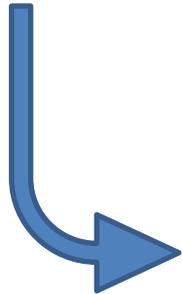
**3. Le discipline di settore stabiliscono i casi nei quali l'attività di gestione delle reti e degli impianti destinati alla produzione dei servizi pubblici locali di cui al comma 1 può essere separata da quella di erogazione degli stessi. È, in ogni caso, garantito l'accesso alle reti a tutti i soggetti legittimati all'erogazione dei relativi servizi.**

13. Gli enti locali, anche in forma associata, **possono conferire la proprietà delle reti**, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali **a società di capitali di cui detengono la maggioranza, che è incedibile**. Tali società pongono le reti, gli impianti e le altre dotazioni patrimoniali a disposizione dei gestori incaricati della gestione del servizio [...]

2 principi



Scorporo rete e gestione



Rete non cedibile

# Affidamento tramite gara



5. L'erogazione del servizio, **da svolgere in regime di concorrenza**, avviene secondo le discipline di settore, con conferimento della titolarità del servizio **a società di capitali** individuate attraverso **l'espletamento di gare con procedure ad evidenza pubblica**.

7. La gara di cui al comma 5 è indetta nel rispetto degli **standard qualitativi, quantitativi, ambientali, di equa distribuzione sul territorio e di sicurezza** definiti dalla competente Autorità di settore o, in mancanza di essa, dagli enti locali. La gara è **aggiudicata sulla base del migliore livello di qualità e sicurezza e delle condizioni economiche e di prestazione del servizio, dei piani di investimento per lo sviluppo e il potenziamento delle reti e degli impianti**, per il loro rinnovo e manutenzione, nonché dei contenuti di **innovazione tecnologica e gestionale**. Tali elementi fanno parte integrante del **contratto di servizio**.

11. I **rapporti degli enti locali** con le società di erogazione del servizio e con le società di gestione delle reti e degli impianti sono **regolati da contratti di servizio**, allegati ai capitolati di gara, che dovranno **prevedere i livelli dei servizi da garantire e adeguati strumenti di verifica** del rispetto dei livelli previsti.

## Aspetti principali

Servizio a SPA / SRL

Bando di gara – profili  
qualitativi e quantitativi

Migliore offerta -  
multidimensionale

## La logica

Solidità patrimoniale

Efficienza / economicità

Concorrenza

MA...

... Regolamenti attuativi non  
emanati

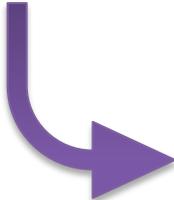
## **SECONDA RIFORMA SPL**

L. 326/2003; L. 350/2003

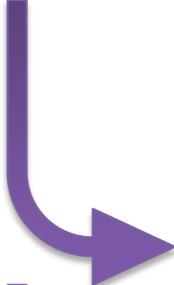


Minor propensione a  
liberalizzazione

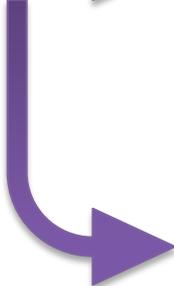
**Conferimento SPL può avvenire verso:**



Società di capitali, con gara



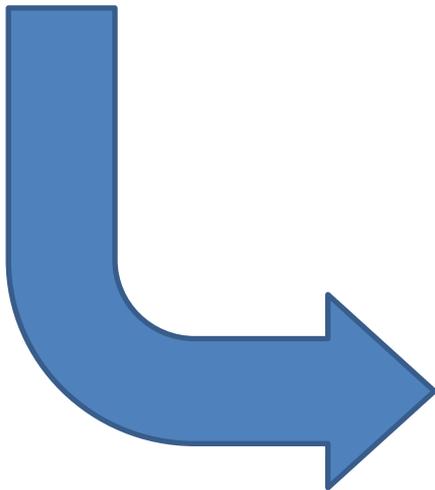
Società miste, scelta del partner  
privato con gara



Società di capitali interamente  
pubblica, in house

Minor spazio alle gare

Concetto di **rilevanza  
economica**



Ampliamento dei  
servizi

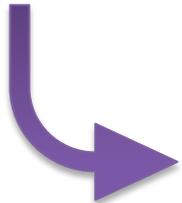
Sentenza Corte Costituzionale  
n. 272/2004

Amplia il potere di intervento regionale sugli aspetti di carattere operativo (standard della gara)

**ART. 23 BIS DL 112/2008**

**E SUCCESSIVI**

**D**



Via ordinaria, procedura competitiva



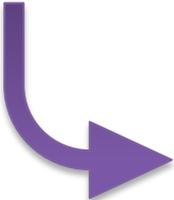
Deroga per specifiche caratteristiche

**Art. 23 bis, DL 112/2008**

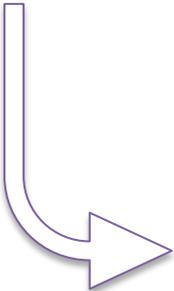
“ [...] conferimento della gestione dei servizi pubblici locali [...] **in via ordinaria**, a favore di imprenditori o di società in qualunque forma costituite individuati mediante **procedure competitive ad evidenza pubblica.**”



**DL 135/2009, Art. 15**



Procedure competitive a evidenza pubblica



Società pubblico-private (privato almeno 40% con gara)



Casi eccezionali, società interamente partecipata, *in house*

DL 135/2009, Art. 15

Il conferimento della gestione dei servizi pubblici locali avviene, in via ordinaria:

a) a favore di **imprenditori o di società** in qualunque forma costituite individuati mediante **procedure competitive ad evidenza pubblica**, nel rispetto [...] dei **principi di economicità, efficacia**, imparzialità, trasparenza, adeguata pubblicità, non discriminazione, parità di trattamento, mutuo riconoscimento e proporzionalità;  
[...]

DL 135/2009, Art. 15

[...]

b) a **società a partecipazione mista pubblica e privata**, a condizione che la selezione del **socio avvenga mediante procedure competitive ad evidenza pubblica**, [...] e che al socio sia attribuita una partecipazione **non inferiore al 40 per cento**.

## DL 135/2009, Art. 15

In deroga alle modalità di affidamento ordinario di cui al comma 2, **per situazioni eccezionali** che, a causa di peculiari caratteristiche economiche, sociali, ambientali e geomorfologiche del contesto territoriale di riferimento, non permettono un efficace e utile ricorso al mercato, l'affidamento può avvenire a favore di **società a capitale interamente pubblico, partecipata dall'ente locale, [...]**.

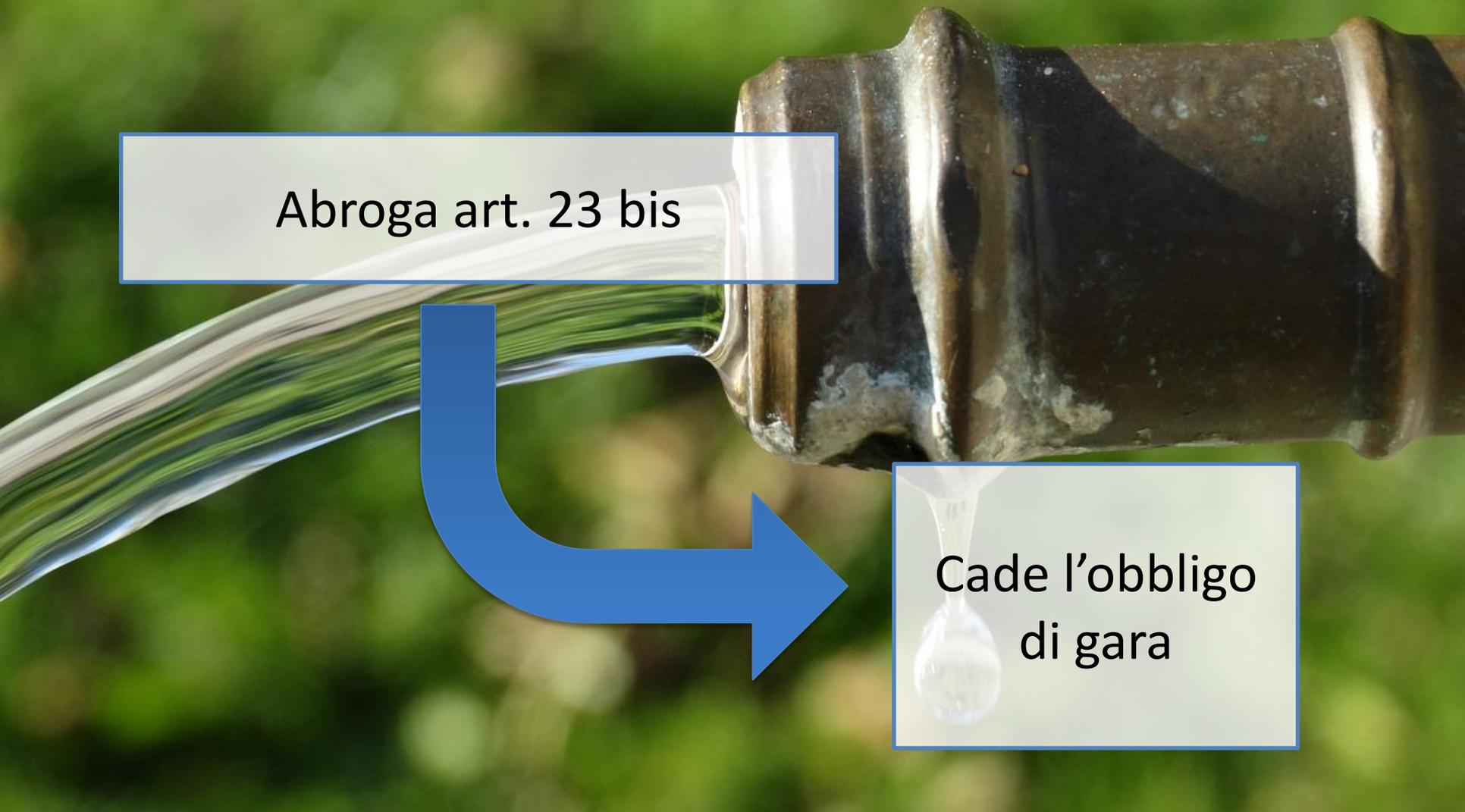


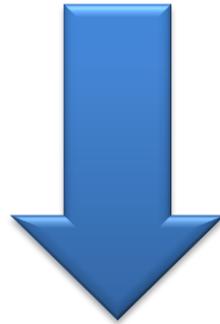
Referendum 12-13 giugno 2011

Referendum 12-13 giugno 2011

Abroga art. 23 bis

Cade l'obbligo  
di gara



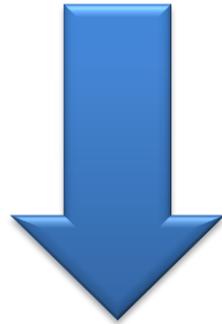


**Art. 4 DL 138/2011**  
(convertito in L. 148/2011)

“Adeguamento della disciplina dei servizi pubblici locali al referendum popolare e alla normativa dell’Unione Europea”

Ritorna l'obbligo di gara (art.4)

“il conferimento della gestione di servizi pubblici locali [...] in favore di **imprenditori o di società** in qualunque forma costituite individuati mediante **procedure competitive ad evidenza pubblica.**”

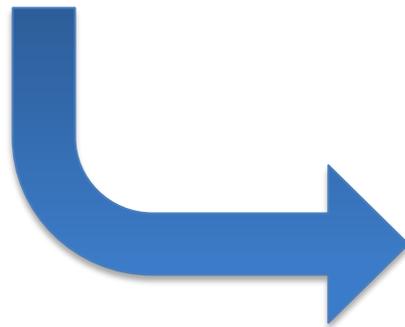


**CORTE COSTITUZIONALE**

Sentenza 199/2012

**CORTE COSTITUZIONALE,**  
Sentenza 199/2012

Art. 4 incostituzionale!



Cade l'obbligo di  
gara



Verso logiche negoziali (?)

Quali **leve** per dirigere il servizio?

Progettazione  
bando di gara



Definizione  
contratto di  
servizio



Gestione del  
rapporto  
negoziale

Contratto di servizio



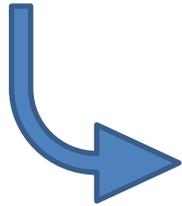
Bando di gara



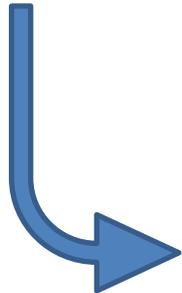
Carta dei servizi ai cittadini

<http://www.comune.fe.it/4383/afm-farmacie-comunali-srl>

Contratto di servizio



**Molto** dettagliato

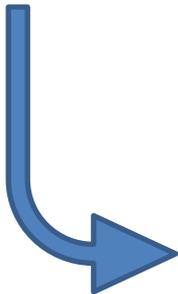


**Poco** dettagliato

Quali **leve** nell'affidamento *in house*?

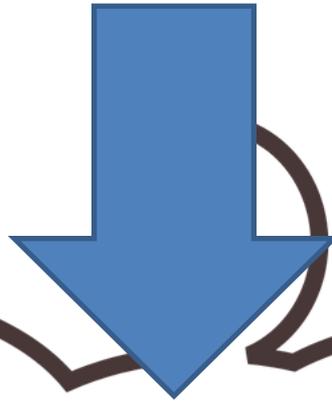


**Nomina amministratori**



Contratto di servizio

**Nomina amministratori**



Mediata nelle società miste



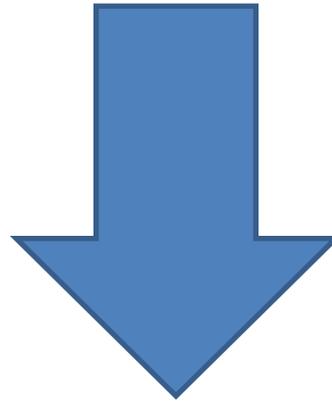
Cittadini



Economicità



**Ente Locale**

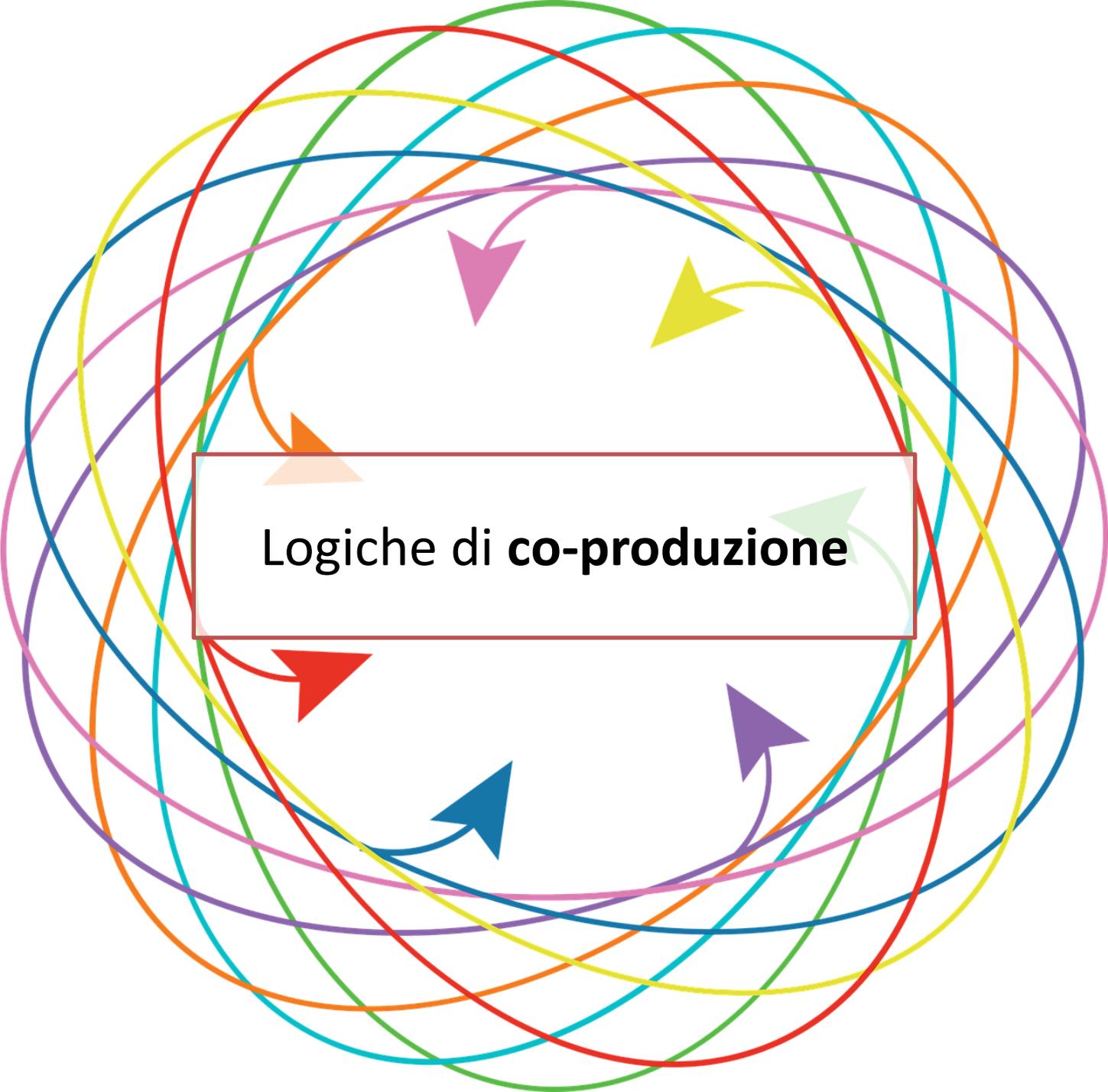


**Titolare funzione pubblica di  
garanzia verso i cittadini**

**I servizi pubblici locali privi di rilevanza economica**

Tendenza a **ridurre la produzione diretta** dei servizi, si affida la realizzazione a **soggetti terzi** (profit / non profit)





Logiche di **co-produzione**

Come?

**Convenzioni**

[http://www.sds.firenze.it/materiali/delibere/All\\_42A\\_05E.pdf](http://www.sds.firenze.it/materiali/delibere/All_42A_05E.pdf)

---

Obiettivo: **Lavoro di pubblica utilità**

Ente sottoscrittore: **Tribunale di Verona**

Il 13 giugno 2011 la Federazione ha stipulato con il Tribunale di Verona una “Convenzione per lo svolgimento del lavoro di pubblica utilità ai sensi dell’articolo 54 D.L.V.O. 29 agosto 200 n. 274 e dell’articolo 2 del D. M. 26 marzo 2001”. La convenzione ha la durata di tre anni. Limitatamente ai casi di reati commessi da tossicodipendente o da assuntore di sostanze stupefacenti o per violazione delle norme del Codice della Strada, la pena detentiva o pecuniaria può essere sostituita con attività presso le sedi delle Organizzazioni di Volontariato accreditate. In data 21 marzo 2012, visto il numero delle richieste pervenute e la positività che le esperienze hanno avuto sia per i condannati che per le associazioni, Federazione e Tribunale hanno concordato l’inserimento di nuove associazioni nelle quali i condannati possono svolgere attività e un aumento della disponibilità da parte delle associazioni già aderenti alla convenzione. In data 13 marzo 2013 una terza firma fra le due parti ha ampliato ulteriormente in numero delle associazioni coinvolte e i posti disponibili, in particolare in provincia.

[Convenzione Tribunale di Verona 13 marzo 2013](#)

[Convenzione Tribunale di Verona 21 marzo 2012](#)

[Convenzione Tribunale di Verona 13 giugno 2011](#)

[Procedure per gli addetti](#)

---

<http://www.csv.verona.it/convenzioni>



## Sangue: siglata nuova convenzione triennale Regione, Avis e Fidas

L'assessore Venturi: "Consolidato e rafforzato il ruolo dell'associazionismo". Confermata l'autosufficienza del sistema sangue dell'Emilia-Romagna



14.02.2017



Il ruolo di Avis e Fidas Emilia-Romagna nel promuovere la **donazione volontaria**, nell'organizzare la chiamata dei donatori, nella raccolta di sangue ed emocomponenti. La tipologia e le modalità per la fornitura di materiale, attrezzature e tecnologie. Le quote di rimborso, da parte della Regione, per le attività svolte, sia associative che per la raccolta del sangue. Questi, in sintesi, i contenuti dalla **nuova convenzione triennale** (valida dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2019) che definisce ruolo, attività e partecipazione di Avis (Associazione volontari italiani sangue) e Fidas (Federazione italiana associazioni donatori sangue) nella rete regionale sangue.

### Link

- ▶ Assessore Sergio Venturi
- ▶ Portale salute

### Il commento

“La Regione Emilia-Romagna ha commentato l'assessore regionale alle Politiche per la salute, **Sergio Venturi** - riconosce la funzione civica e sociale, i valori umani e solidaristici che sono alla

<http://www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2017/febbraio/sangue-siglata-nuova-convenzione-triennale-regione-avis-e-fidas>

n.43 del 22.02.2017 periodico Parte Seconda

Regione Emilia-Romagna

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 23 GENNAIO 2017, N. 45

**Convenzione tra Regione e Associazione e Federazioni dei donatori di sangue ai sensi dell'art. 6 della Legge 21/10/2005 n. 219**

LA GIUNTA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Richiamato il D.Lgs. 502/1992, così come successivamente integrato e modificato, che prevede, che:

le azioni del Servizio Sanitario Nazionale vengano indirizzate verso il rispetto del principio di appropriatezza e l'individuazione di percorsi diagnostici terapeutici e di linee guida;

spettano alle Regioni la determinazione dei principi sull'organizzazione dei servizi e sull'attività destinata alla tutela della salute delle unità sanitarie locali e delle aziende ospedaliere, nonché le attività di indirizzo tecnico, promozione e supporto nei confronti delle medesime;

Premesso che la Regione Emilia-Romagna, attraverso la propria L.R. 29 del 2004 e successive modifiche "Norme generali sull'organizzazione ed il funzionamento del Servizio Sanitario Regionale", nell'esercizio dell'autonomia conferitale dalla riforma del Titolo V della Costituzione, definisce i principi ed i criteri generali di organizzazione e di funzionamento del Servizio sanitario regionale:

<http://bur.regione.emilia-romagna.it/dettaglio-inserzione?i=54b86d4f10b24a3f95de4eb0c1b5db1c>

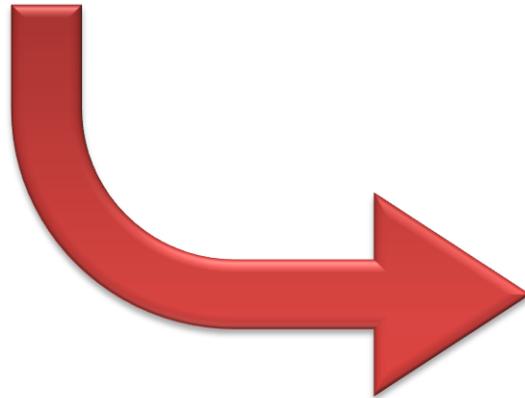
Mutano le logiche di pianificazione e di controllo

```
graph TD; A[Mutano le logiche di pianificazione e di controllo] --> B[Partecipata]; A --> C[Relazionale];
```

Partecipata

Relazionale

L. 142/1990



**Istituzione**

## **Istituzione**

Autonomia gestionale, non giuridica

Presidente, CdA e direttore autonomi

Legami con ente locale e Autonomia



Home

**Istituzione**

Biblioteca

Sezioni

Guida ai Servizi

Servizi Museali

Archivio Storico

Comunale



Istituzione  
Biblioteca  
Classense



Newsletter

Mappa del sito

Scrivici

Link utili

Istituzione

Accessibilità Solo testo  Carattere

Consiglio di  
Amministrazione

Presidenza

Direzione e staff

Organigramma  
Servizi

Dati fiscali

## Istituzione

Dal 2002 la Biblioteca Classense è affidata in gestione ad una Istituzione appositamente costituita.

L'Istituzione, che gode di autonomia gestionale e scientifica, è un organismo strumentale costituito dal Comune di Ravenna per la gestione della Biblioteca Classense, dell'Archivio Storico Comunale, dell'Emeroteca - Multimediateca di Casa Farini, del Museo del Risorgimento e delle biblioteche comunali di qualsiasi tipologia e titolarità che entreranno a far parte del Sistema Bibliotecario Urbano del territorio comunale di Ravenna.

[Scarica il regolamento dell'Istituzione \(pdf - 312,9 KB\)](#)

[Scarica il regolamento interno dei servizi e degli uffici \(pdf - 215,7 KB\)](#)

[Scarica il regolamento per l'utilizzo delle sale espositive \(pdf - 91,3 KB\)](#)



In alcuni casi poco utilizzata, favorendo

Gestioni in economia

Piccoli  
comuni

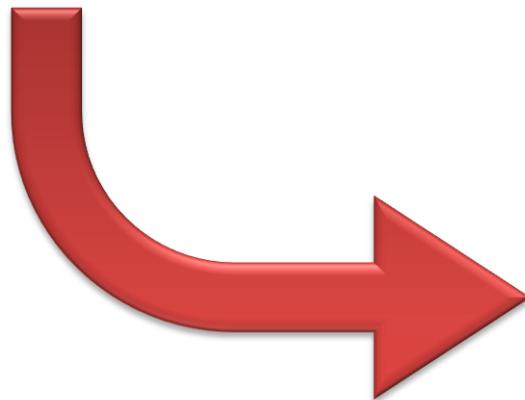
Azienda speciale

Medio-  
grandi  
comuni

Esternalizzazione contrattuale

Convenzioni

Servizi culturali



**Fondazione in  
partecipazione**

## **Fondazione in partecipazione**

Forma giuridica non profit

Soci votano secondo quote di capitale



# RESTAURO PALA DEL PIGELLO



<http://www.fondazioneatlante.it/>

## **LEGGE 4/1993**

Conversione in legge del DL 433/1992: misure urgenti per il funzionamento dei musei statali.

### Art. 4.

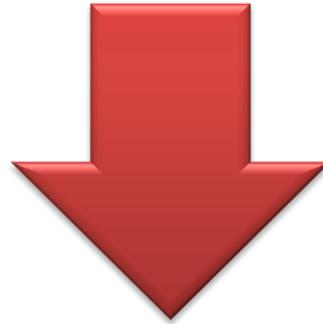
[...] sono istituiti i seguenti **servizi aggiuntivi**, offerti al pubblico a pagamento:

- a) servizio editoriale e di vendita riguardante le riproduzioni di beni culturali e la realizzazione di cataloghi ed altro materiale informativo;
- a- bis) servizi riguardanti i beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito nell'ambito del prestito bibliotecario;
- b) servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba e di vendita di altri beni correlati all'informazione museale. [...]

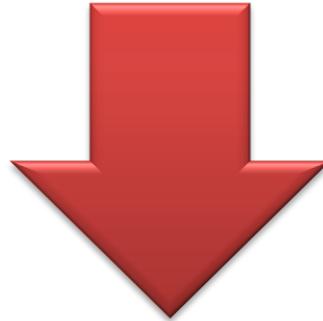


# RICERCA SPONSOR E CONCESSIONARIO CAFFETTERIA

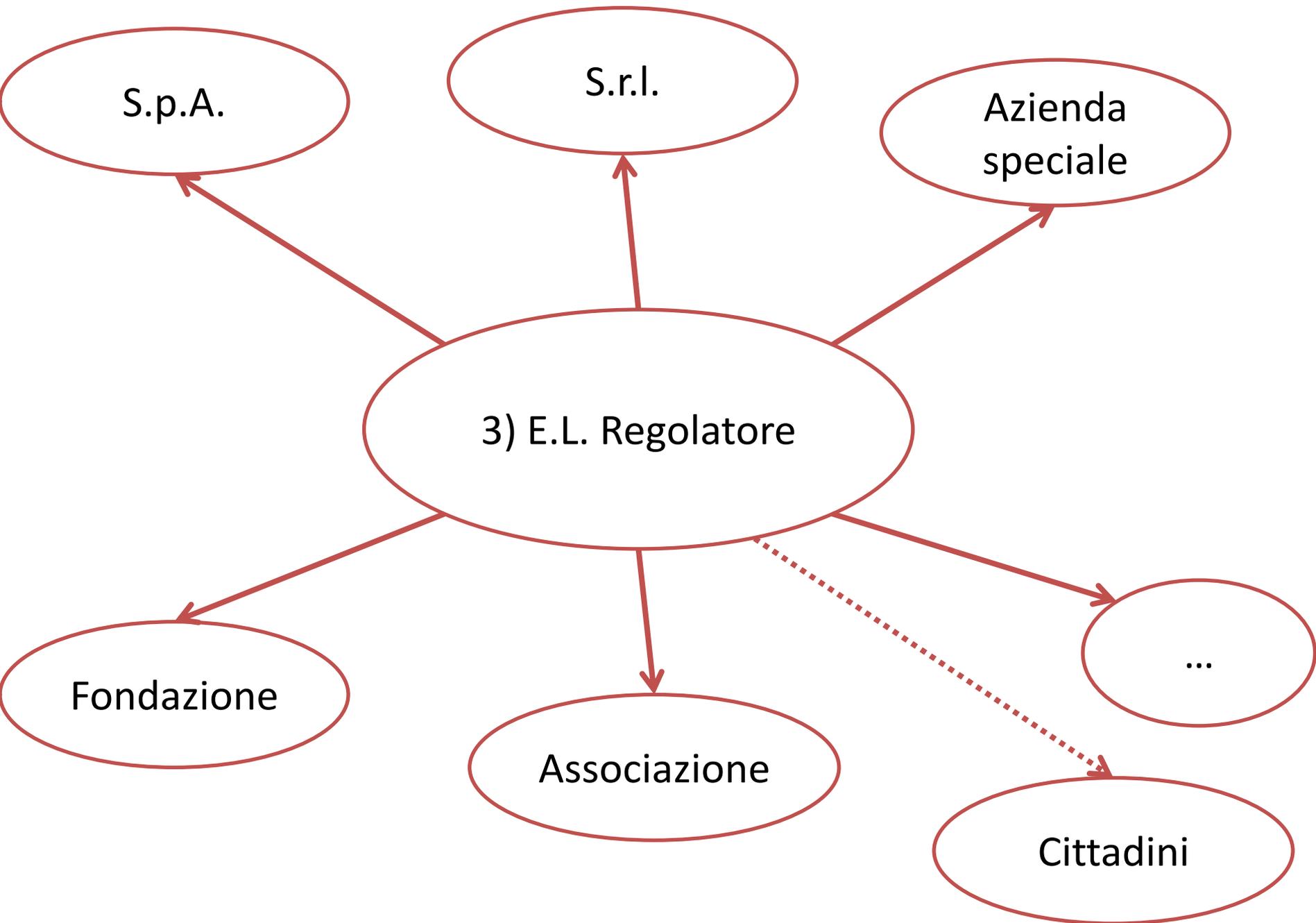
<http://www.museoegizio.it/51495/>



Verso logiche di  
**Public Governance e co-produzione**



Ente Locale da **produttore** a **regolatore**





DURHAM  
CATHEDRAL  
THE SHRINE OF ST CUTHBERT

WORSHIP & MUSIC | VISIT | WHAT'S ON | HERITAGE | LEARNING | JOIN & SUPPORT | NEWS | OPEN TREASURE



AFTER THREE YEARS OF BUILDING,  
WE'VE FINALLY FINISHED DURHAM  
CATHEDRAL IN LEGO!

## VISIT

ADMISSION

OPENING TIMES

WHAT TO VISIT



THE CATHEDRAL CHURCH

OPEN TREASURE

THE CLOISTER

THE WEST UNDERCROFT

THE CHAPEL OF THE HOLY CROSS

THE WOODLAND AND RIVERBANKS

DURHAM CATHEDRAL LEGO BUILD

THE DLI CHAPEL

GETTING HERE

ACCESSIBILITY

GUIDED TOURS

GROUP VISITS



## Nuovi profili organizzativo-gestionali

1) Centralità delle **interazioni** con i soggetti del territorio

2) Governo e **coordinamento** delle reti

3) Orientamento a **innovazione** e capitale **intangibile**

## Sistemi di indirizzo e controllo

Piano  
generale

a) Pianificazione percorsi di sviluppo del territorio

b) Singole convenzioni

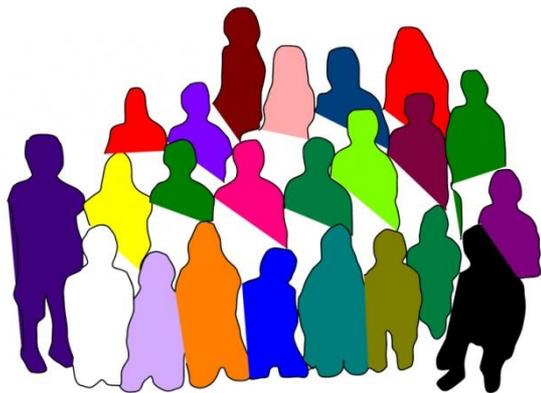
Piano  
analitico

## a) Pianificazione percorsi di sviluppo del territorio

Decisioni strategiche

Territorio

Singoli  
settori



E partecipazione cittadini e associazioni

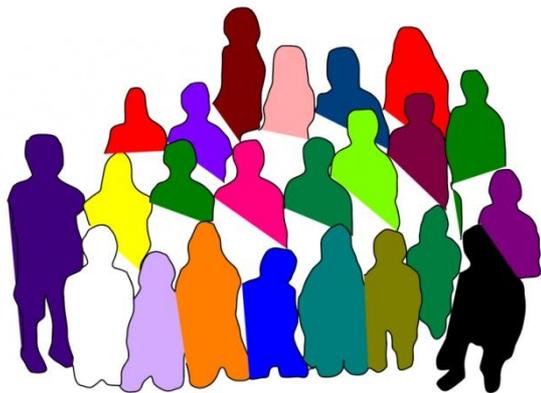
## b) Singole convenzioni

Realizzazione attività  
della convenzione

Profili  
quantitativi

Profili  
qualitativi

Anche giudizi dei cittadini



# **RICAPITOLANDO**

**La sussidiarietà orizzontale**

**I servizi pubblici locali a rilevanza economica**

**I servizi pubblici locali privi di rilevanza economica**

Prodotti scontati in farmacia

iniziativa  
"SALUTE E BENESSERE"



OFFERTA IN CORSO SEMPRE VALIDA

OFFERTA SPECIALE  
PRODOTTI SENZA GLUTINE

SCONTO DI 3 C PER OGNI BUONO CONSEGNATO

BANDO DI SELEZIONE  
FARMACISTA

Esito graduatoria finale.

vedi dettaglio

BANDO DI SELEZIONE  
PUBBLICA FARMACISTA

vedi dettaglio

NORDIC WALKING

