

SINTESI LEZIONE PRECEDENTE

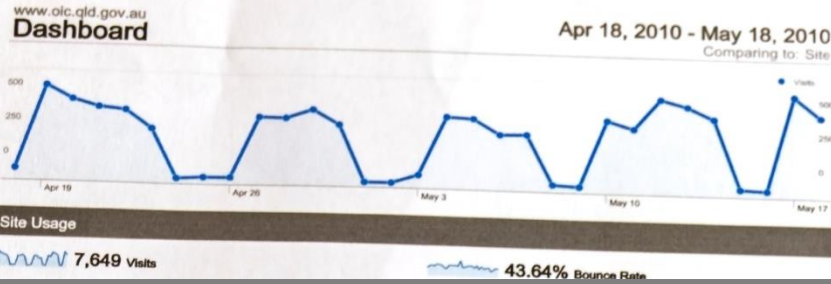
Cosa intendiamo per Amministrazioni Pubbliche?

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. 2018-2019
Corso di Management Pubblico
Università di Ferrara
Prof.ssa Alessia Patuelli
26 Febbraio 2019



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	23.53%
/information-resources	1,306	5.14%
/decisions	867	3.41%
/information-privacy	897	2.74%
/information-privacy-guidelines	692	2.72%

Apr 18
Visitors
2,958

Visits	Bounce Rate
43.64%	43.64% (0.00%)
27.27%	43.55%
85.19%	74.07%
56.52%	39.13%
95.45%	40.91%
92.31%	38.46%
85.71%	28.57%
100.00%	16.67%
40.00%	0.00%
0.00%	0.00%

Google Analytics

SCALETTA

Il New Public Management

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

Il processo di evoluzione dell'Ente Locale

Anni 90: processo di riconsiderazione del settore pubblico

2 prospettive:

- Esterna (confini del sett. pubblico)
- Interna (approcci gestionali)

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

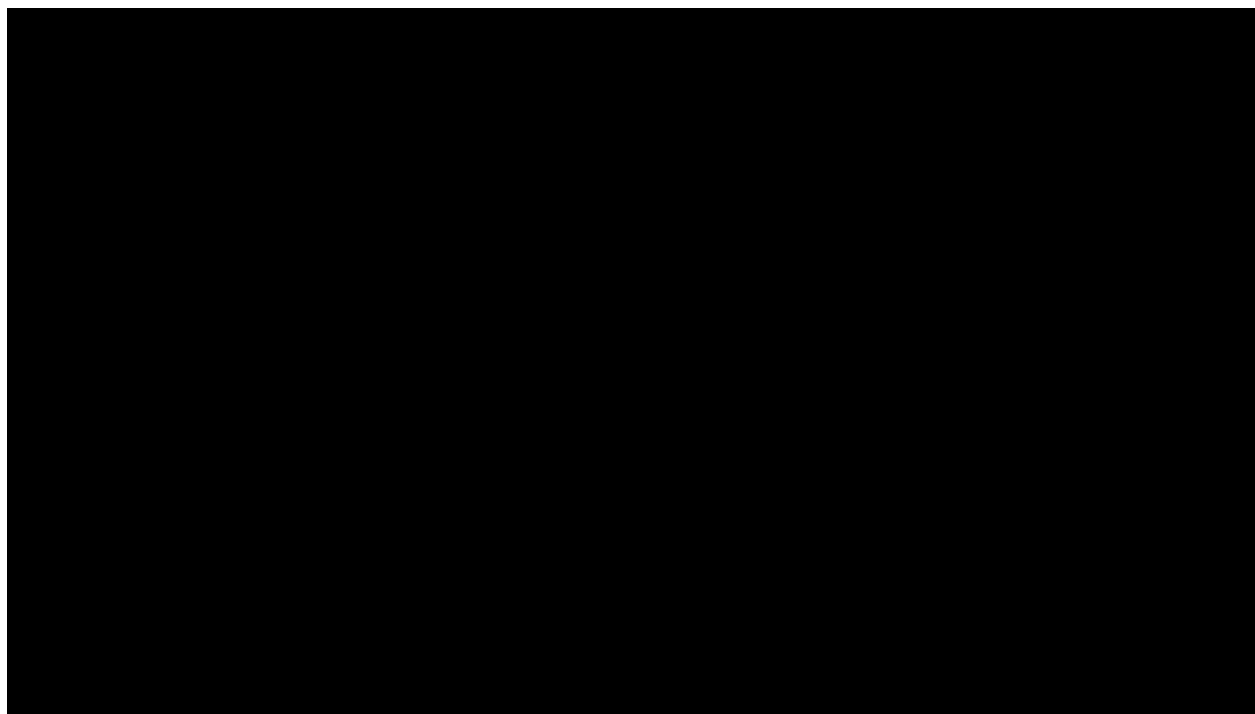
Altri pilastri?



Fascicolo sanitario elettronico: la nuova campagna informativa regionale

» sicurezza-domestica

"Serve a tutti. Serve anche a te. Serve anche a me". Perché si tratta di un'innovazione tecnologica a disposizione di tutti i cittadini, di chi è sano, non solo di chi è malato, degli anziani e dei più giovani, e che è facile da usare, non riguarda solo chi ha dimestichezza con il web: uno strumento sicuro, che garantisce la privacy, che permette di semplificare le procedure di accesso alla sanità, di risparmiare tempo e di raccogliere in un unico posto tantissimi documenti utili.



<http://salute.regione.emilia-romagna.it/documentazione/multimedia/video/fascicolo-sanitario-elettronico-la-nuova-campagna-informativa-regionale>

Benvenuti nell'Area riservata Cittadini e Imprese

Hai quattro diverse possibilità per accedere alla tua Area riservata

1  **spid** Sistema Pubblico di Identità Digitale

Puoi accedere tramite le [credenziali SPID](#)

2  **agenzia entrate**

Utente:

(il tuo codice fiscale)

Password:

Hai dimenticato la password o il codice pin?

Hai bisogno di assistenza tecnica per accedere al sistema?

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

Codice pin:

(rilasciati da Agenzia delle Entrate)

Login

3 

Puoi accedere tramite il [sito INPS](#)

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

4 

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

**Tecnologie
digitali e
informatiche**

spod

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



Agenzia per l'Italia Digitale

 **Iscriviti** 382

414.973 visualizzazioni



Altri pilastri

Tecnologie digitali e informatiche

Verso una ridefinizione dei confini dello Stato?

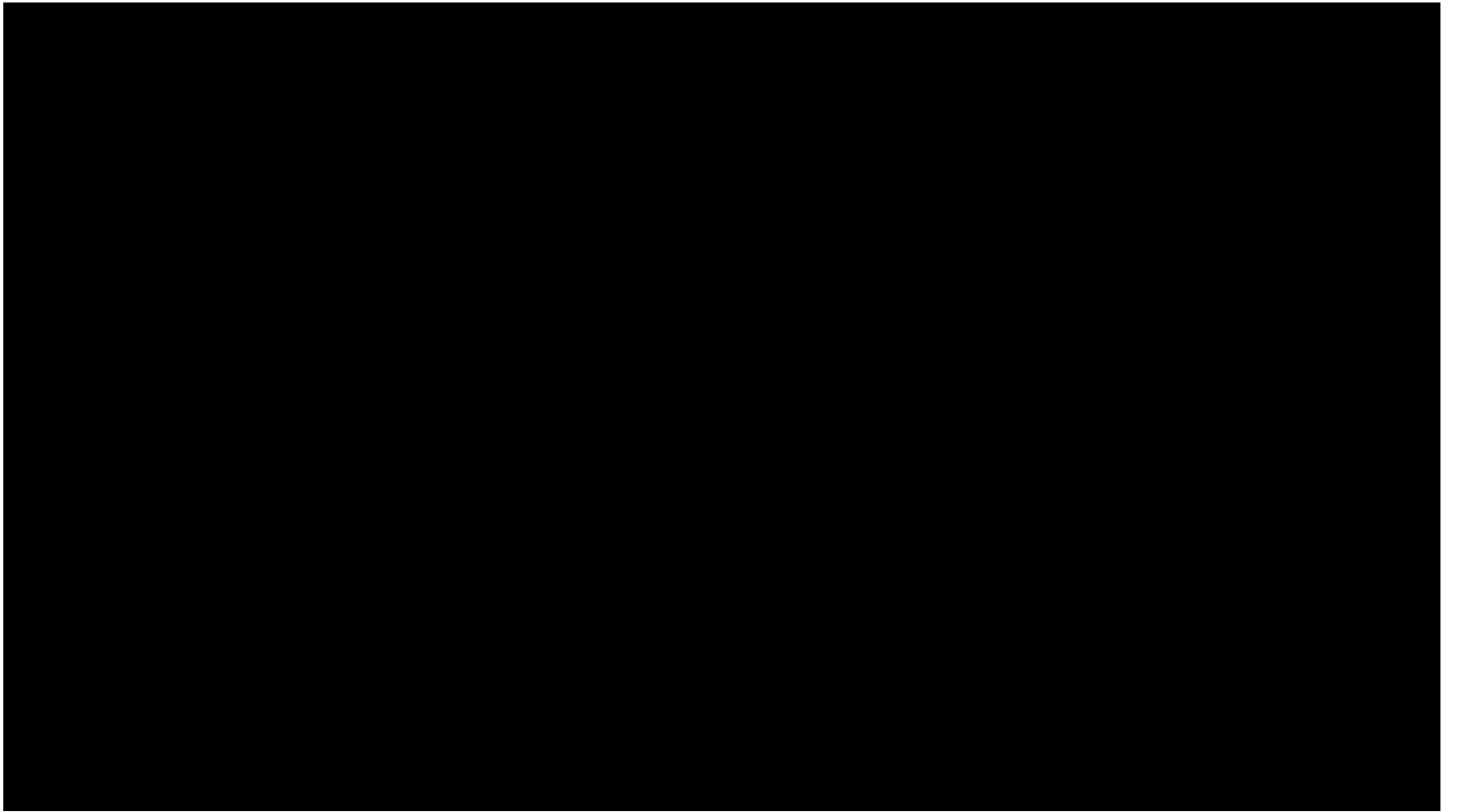
Long Reads

Concerned about Brexit? Why not become an e-resident of Estonia

The most advanced digital society in the world is a former Soviet Republic on the edge of the Baltic Sea

The frost-eaten potholes in front of the shopping mall are deceptive – this is a society that is putting itself above such atoms-based matters. Today, almost all government services are managed online. Citizens, armed with a chip-and-pin identity card, can run their affairs from a laptop or phone, anywhere there is connectivity. And the Estonian government wants to offer you the chance to do the same thing.

<http://www.wired.co.uk/article/estonia-e-resident>



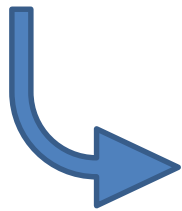
Aziendalizzazione

Definizione

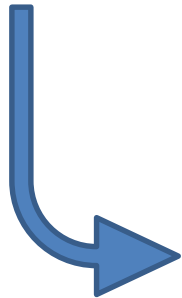
Processo di acquisizione dei **criteri** di gestione **economico aziendale** per le unità pubbliche nazionali e locali.

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

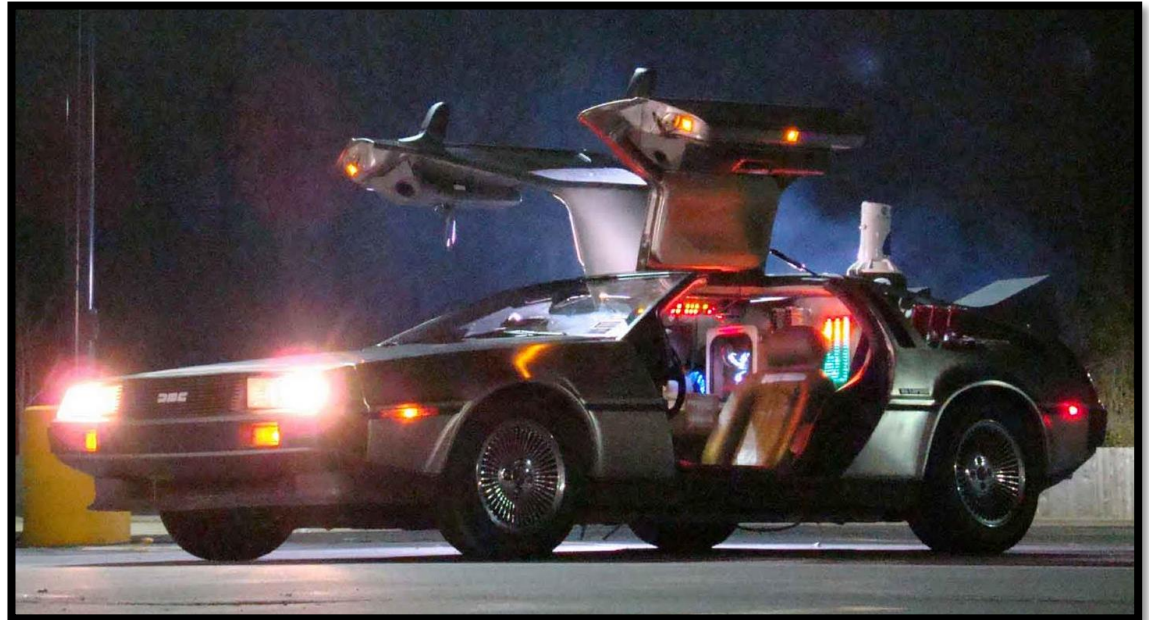
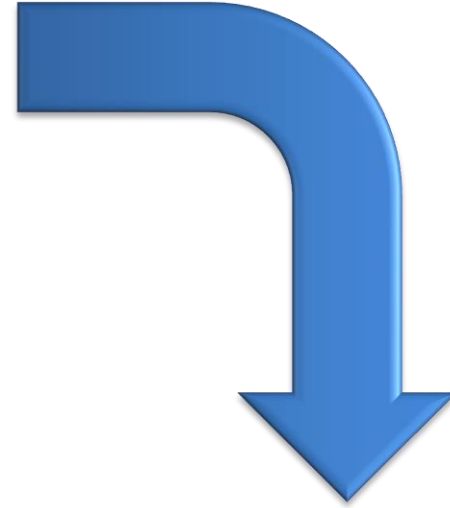
1) Economico-aziendale



2) Sociale

3) Etico



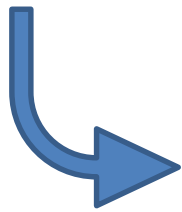


Esternalizzazione

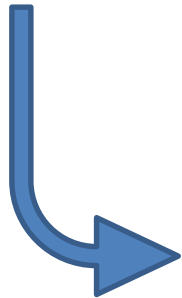


“Make or buy”?

2 tipi principali



Contrattuale / *Contracting out*



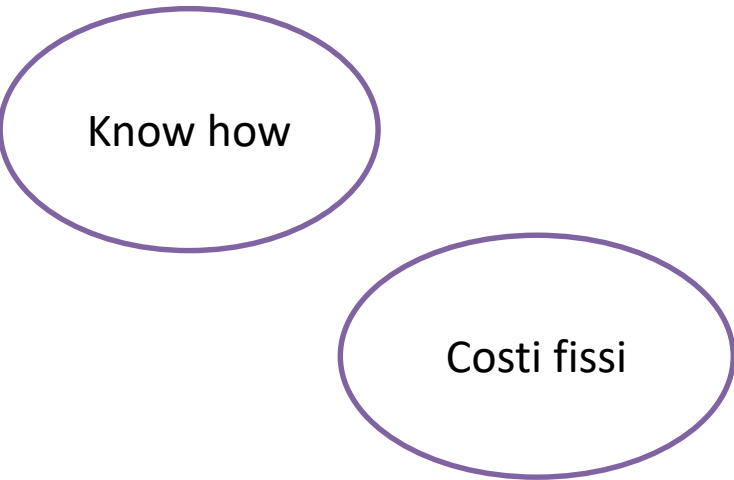
Esternalizzazione societaria

Contrattuale / Contracting out

Acquistare da terzi ciò che prima si produceva internamente

“Make or buy”?

Make



Buy

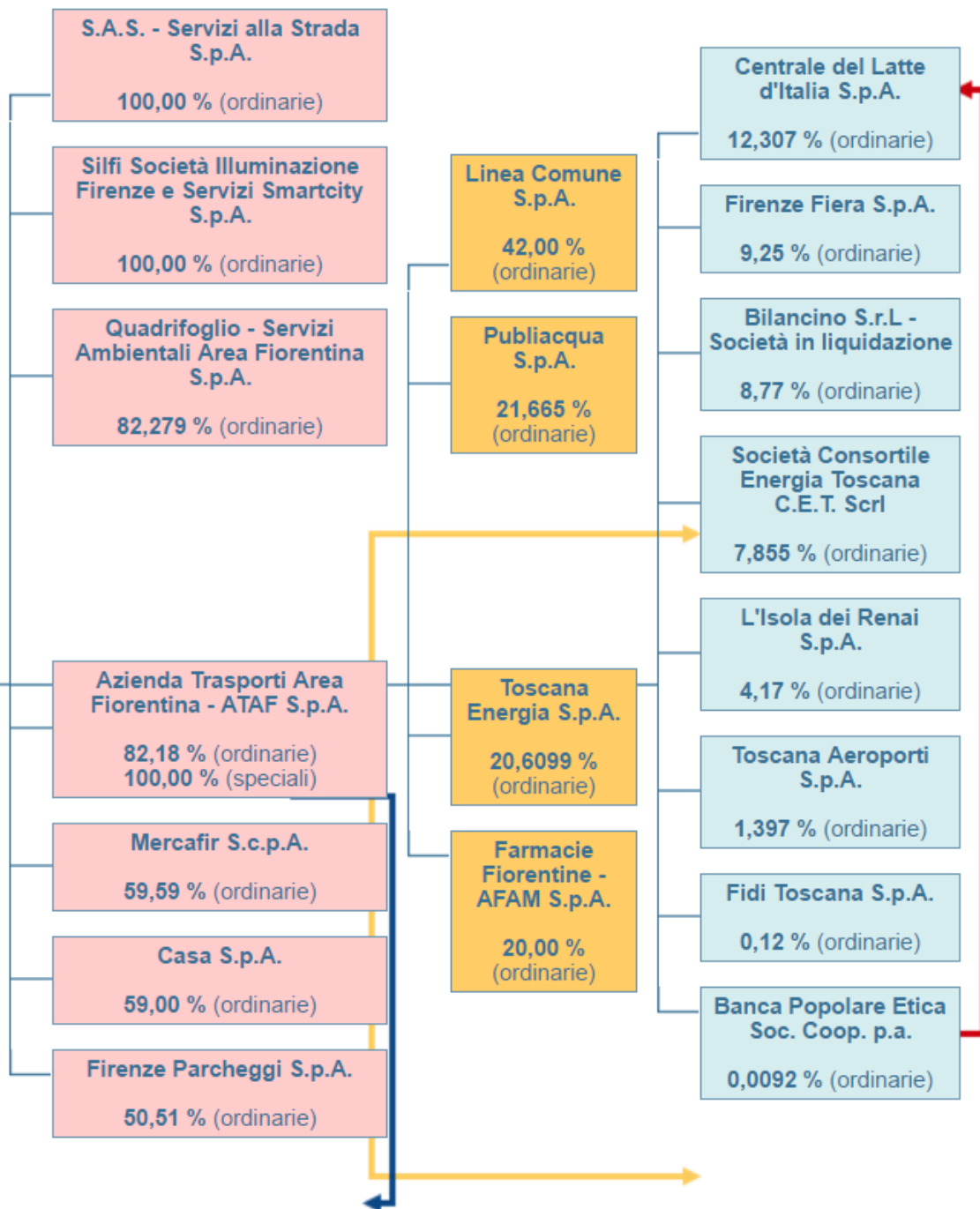


Esternalizzazione societaria

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

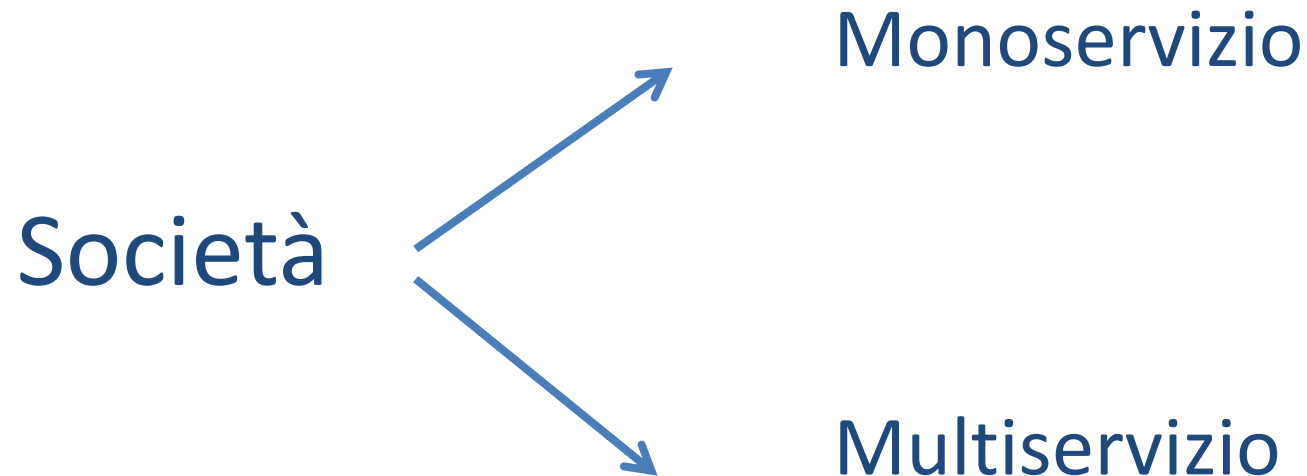
Soluzione favorita da L. 142/1990

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



Sosta



Gest. Manutenzioni
Ponte Mobile



Verde pubblico



Disinfestazione



Servizi igienici



Cimiteri e camere
mortuarie

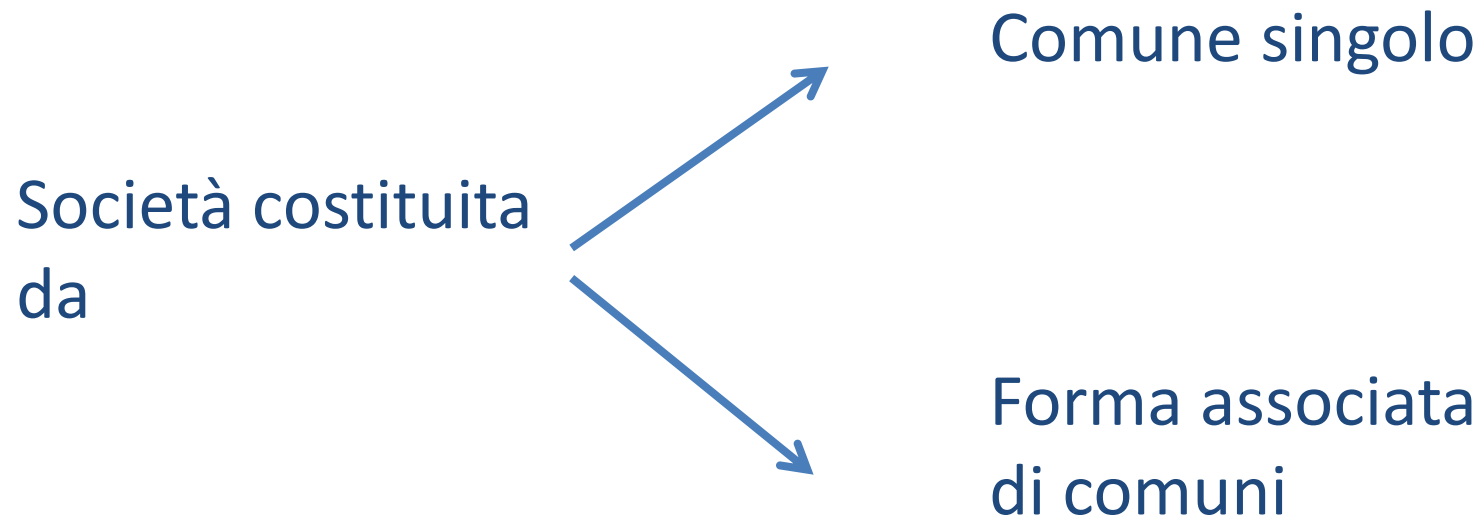


Impianti di
Cremazione



Ufficio tecnico

Ulteriori scelte di esternalizzazione (2)



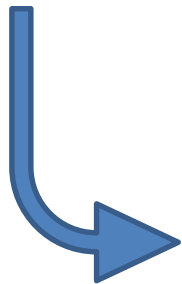


Principali servizi gestiti dalle Unioni di Comuni

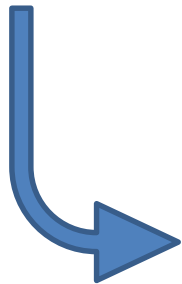
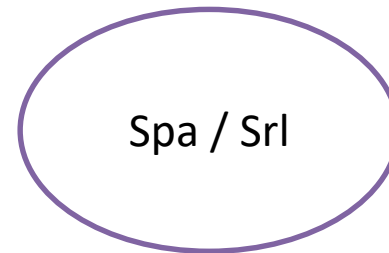
Funzioni/servizi gestiti in forma associata			
1	Acquedotto	35	Organi istituzionali, partecipazione e decentramento
2	Affari generali	36	Parchi e servizi per la tutela ambientale del verde, altri servizi relativi al territorio e all'ambiente
3	Anagrafe, Stato civile, elettorale, leva	37	Personale e organizzazione 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



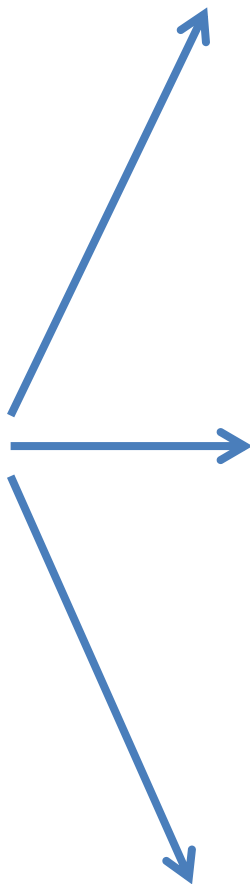
Formale



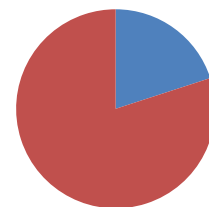
Sostanziale



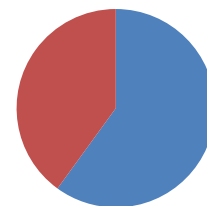
**Privatizzazione
sostanziale**



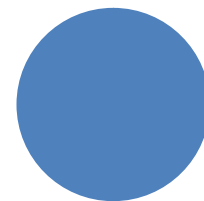
Minoritaria



Maggioritaria



Totale



Principali vantaggi

1) Supporto finanziario



2) Apporto competenze



Liberalizzazione

ho.
Tutto chiaro.



iliad





PUSH HERE

LIFE VEST INSIDE

PUSH HERE

RYANAIR

EXIT

EXIT

RYANAIR
Safety Instructions

RYANAIR
Safety Instructions

RYANAIR
Safety Instructions

RYANAIR
Safety Instructions

RYANAIR
Safety Instructions

Rete senza regole, ci provano le Autorità

—di **Carmine Fotina** | 26 gennaio 2018

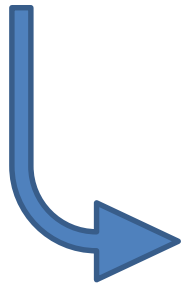


I PIÙ LETTI DI COMMENTI

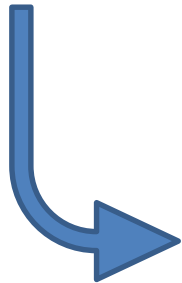
1. **RICERCA** | 25 gennaio 2018
Scimmie clonate, nuova tappa per la cura di Parkinson, Alzheimer e tumori
2. **L'USO DI UN VOCABOLO CONTROVERSO** | 24 gennaio 2018
Razza, quella «parola maledetta» inserita nella Costituzione
3. **1968-2018** | 26 gennaio 2018
La visione che manca alle nostre élite
4. **FALCHI & COLOMBE** | 26 gennaio 2018
Il «volto dell'arme» e il peso delle parole
5. **BIG DATA** | 26 gennaio 2018

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2018-01-25/rete-senza-regole-ci-provano-autorita-223402.shtml?uuid=AEJLnVaD>

2 tipi di liberalizzazione



Nel mercato



Per il mercato

Nel mercato

Due o più operatori
contemporaneamente
sulla stessa infrastruttura.

Competizione diretta,
“open access”.

Per il mercato

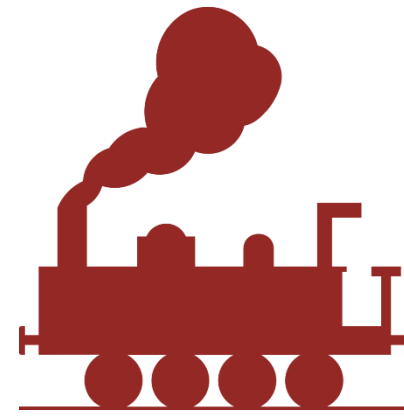
Il processo competitivo
avviene **a monte**, poi solo
una impresa ha accesso
alle attività.

Gara competitiva.

Incumbent



Operatore storico



Newcomers



Nuovi entranti





Italo

Concorrenza **nel** mercato
dell'alta velocità

Azienda privata

Operativa da aprile 2012

NEWS

Stagecoach and Virgin win East Coast mainline rail franchise

27 November 2014 | Business



R.it FIRENZE

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

24 novembre 2015

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 la Cap) e Autolinee Toscane (gruppo Ratp). A vincere la gara è il consorzio francese Ratp. La metropolitana a Parigi ora dovranno assicurare gli spostamenti degli autobus in tutta la Regione, compresa la provincia pratese.

Per il mercato

Impresa & Territori Reti & Utility

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

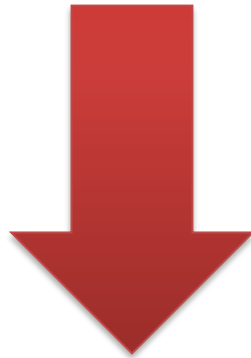
di Natascia Ronchetti 20 gennaio 2014

Tweet Like



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.

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,

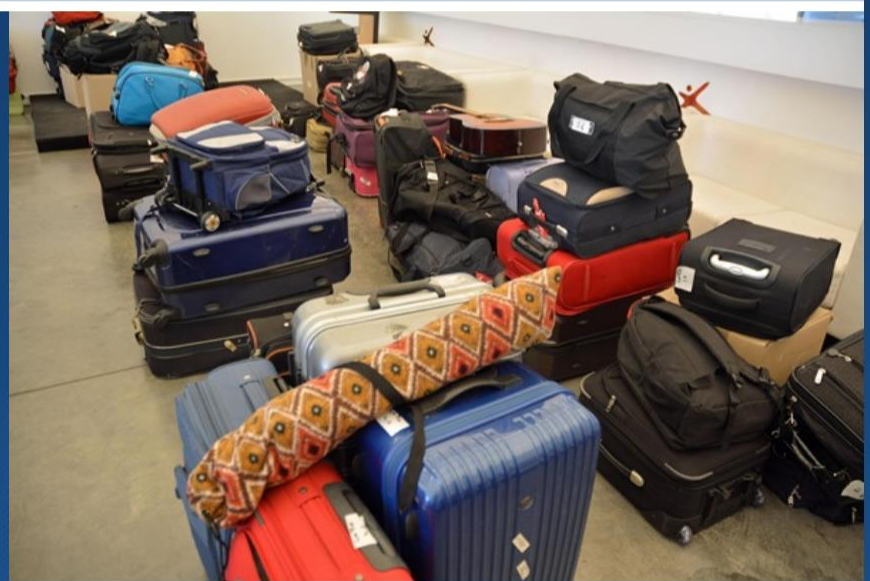
Gianni Punzo e Giuseppe Sciarrone che ha aperto le porte della concorrenza sui binari dell'alta velocità.

Serve un'authority per i trasporti

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

Ryanair e Wizz Air, la nuova policy bagagli a mano inganna i consumatori sul prezzo del biglietto

21 febbraio 2019





AUTORITÀ PER LE
GARANZIE NELLE
COMUNICAZIONI

Membro del **BEREC**



ricerca avanzata

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

PER GLI UTENTI

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

PER GLI OPERATORI

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

Parliamo di...

Par condicio

Pubblicità degli enti pubblici

Internet e nuovi mercati

DOCUMENTI PUBBLICATI

PIÙ RECENTI

PUBBLICITÀ LEGALE

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

SAFER INTERNET DAY



Workshop Sicuri sul
web per una

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



- Autorità
- Atti e provvedimenti
- Comunicazione e stampa
- Dati e documenti
- Servizi
- Amministrazione trasparente



BONUS GAS

UN AIUTO SULLA BOLLETTA DEL GAS



CONSUMATORI



OPERATORI

IN EVIDENZA

Superamento della tutela

SCORCIATOIE

Ricerca operatori
Anagrafica operatori
Raccolte dati

TESTI INTEGRATI

Le ultime novità

Segui

800 166 654
SPORTELLO
PER IL CONSUMATORE
ENERGIA E AMBIENTE

RIUNIONI

[19 febbraio 2019 - Riunione 1053](#)

COMUNICATI STAMPA

20.02.2019
[Le anticipazioni del nuovo Monitoraggio retail 2018 presentate oggi a Milano](#)

DELIBERAZIONI

Delibera 57/2019/R/gas
[Approvazione della proposta di Snam Rete Gas S.p.a. relativa agli obiettivi di miglioramento ed efficientamento oggetto di incentivazione](#)

CONSULTAZIONI

Consultazione 49/2019/R/eel
[Prelievi fraudolenti dei clienti finali di energia elettrica. Orientamenti per la revisione del meccanismo di cui all'articolo 16bis del TIV](#)
Termine invio osservazioni 05.03.2019

Delibera 59/2019/R/com
[Linee guida volontarie per la promozione delle offerte di energia elettrica e di gas naturale a favore di gruppi di](#)

BONUS ACQUA

BONUS ELETTRICO

Che cos'è l'Autorità



L'Autorità di regolazione dei trasporti è stata istituita ai sensi dell' [art. 37 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201](#) (convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214) nell'ambito delle autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità di cui alla [legge 14 novembre 1995, n. 481](#).

L'Autorità

Che cos'è l'Autorità -

Consiglio +

Organigramma

1/11/2017

Servizio treni, solo tre gare su 43 contratti. Le Authority: «Troppi affidam

Quotidiano del Sole 24 Ore

Edilizia e Territorio

Stampa

01 Nov 2017

Servizio treni, solo tre gare su 43 con Le Authority: «Troppi affidamenti di

Giuseppe Latour

Treni locali, l'Authority: più qualità nei servizi

►Avvertimento alle Regioni: i nuovi accordi dovranno garantire i passeggeri

TRASPORTI

ROMA Treni locali nel mirino dell'Authority di regolazione dei trasporti. I 32 contratti di servizio stipulati dalle Regioni con le società di trasporti sono quasi tutti in scadenza e l'organismo di controllo ha indirizzato un avverti-

cuni livelli minimi, che dovranno essere applicati a tutti i nuovi Contratti di Servizio, e che saranno stabiliti in relazione a una lista di otto fattori, largamente innovativa rispetto a quanto previsto dagli attuali contratti. Nel dettaglio gli standard di base saranno la disponibilità dei servizi di trasporto, la regolarità e la puntualità del servi-



I treni locali nel mirino dell'Authority

www.autorita-trasporti.it

CURIOSITA'

<http://www.brunoleoni.it/indice-delle-liberalizzazioni-2017-2-2>



RISCHI NELLE LIBERALIZZAZIONI

1) Introduzione **formale**
senza cambiamento
culturale

2) Attenzione alla leva
economica a discapito della
qualità



RISCHI/ LIMITI NELLE LIBERALIZZAZIONI

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

2) Alcuni casi di **fallimenti**

M News ▸ Amp3d ▸ East Coast main line

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

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



SHARE

BY SOPHIE WARNES

17:21, 27 NOV 2014

NEWS



NEWS

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

West Coast Mainline deal failure criticised

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

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

Top Stories

US widens net for deporting immigrants

5 minutes ago

Juncker: UK faces hefty Brexit bill

6 hours ago

Yiannopoulos quits Breitbart News

8 minutes ago

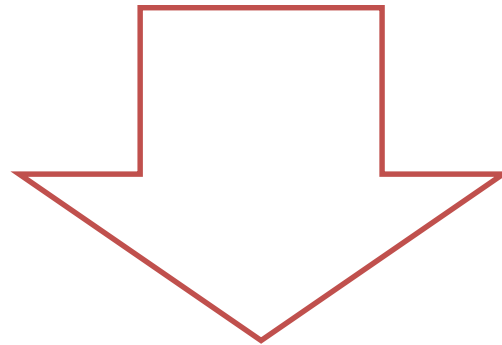
Features



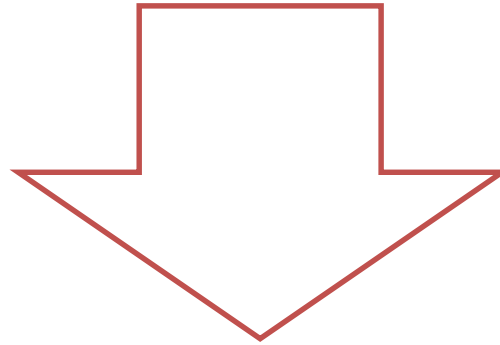
Alt-right 'supervillain'

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

RISCHI NELLE LIBERALIZZAZIONI



COSA SERVE?



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

Il processo di evoluzione dell'Ente Locale

3 passaggi principali

1) E.L. “Azienda”

2) E.L. “Holding”

3) E.L. “Regolatore”

1) E.L. “Azienda”

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



E.L. Azienda

2) E.L. “Holding”

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

Servizi

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

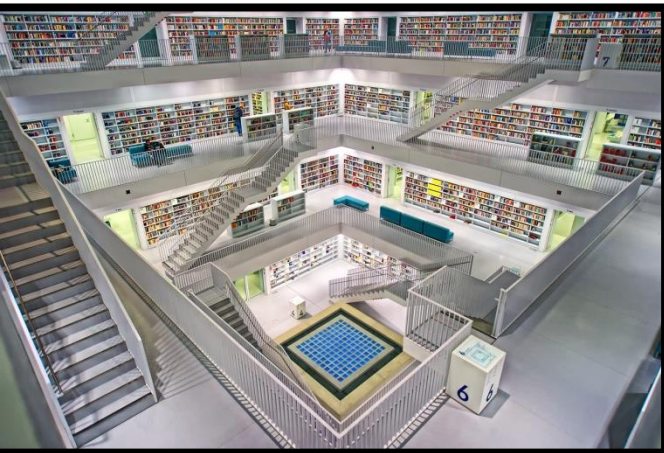
“A rilevanza economica”

“Privi di rilevanza economica”

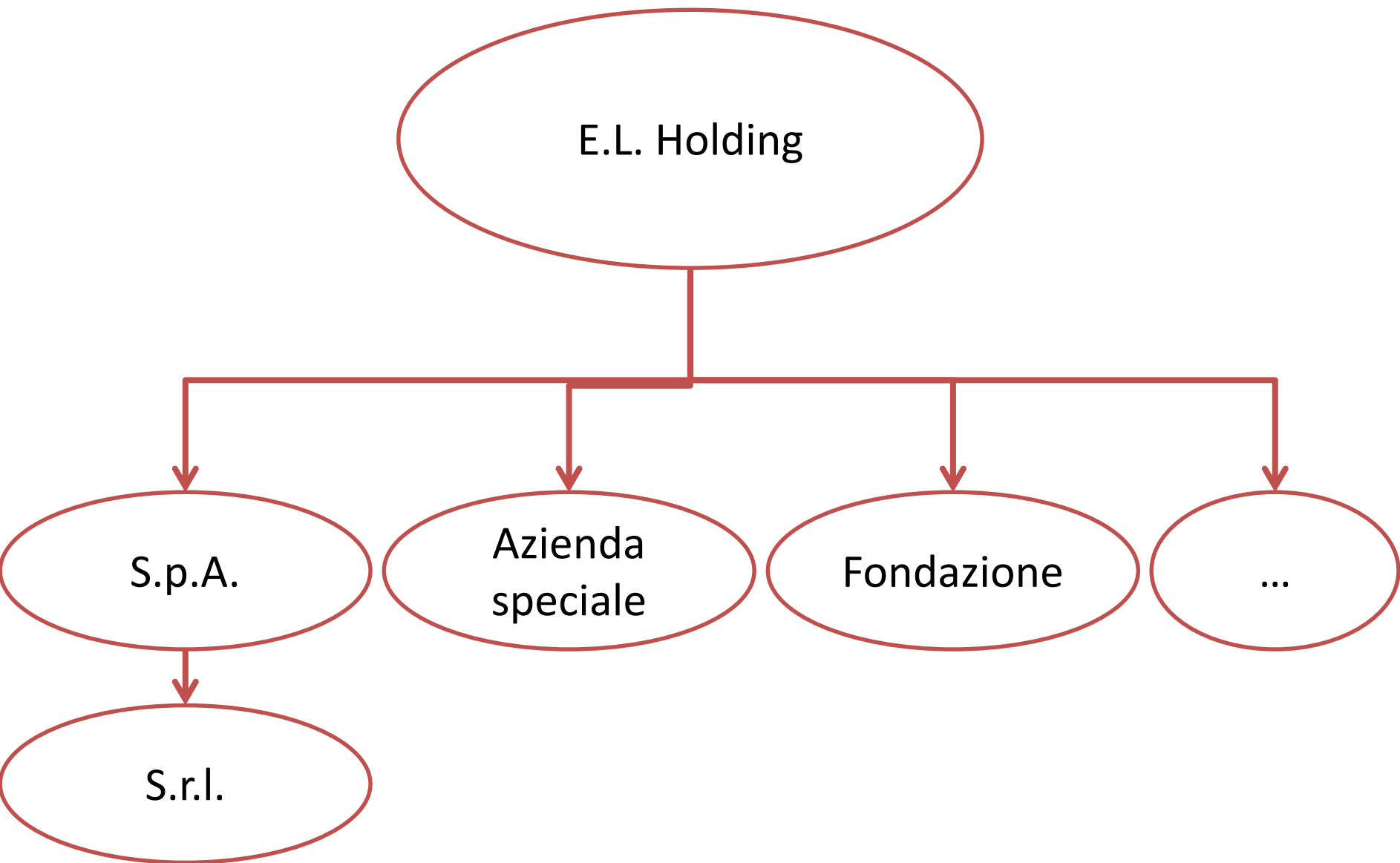
“A rilevanza economica”

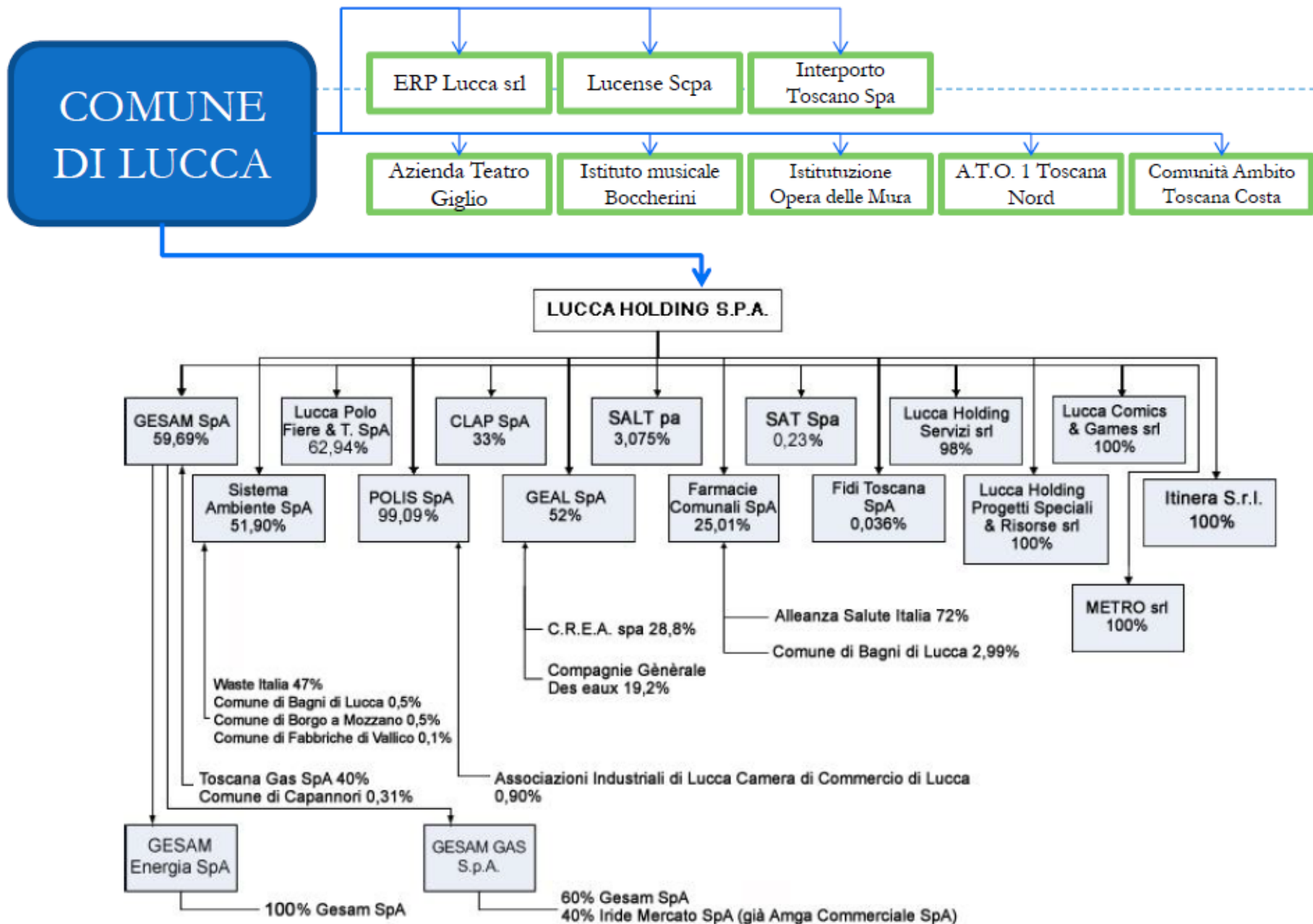


“Privi di rilevanza economica”



Ma l'equilibrio economico è importante!





3) E.L. “Regolatore”

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

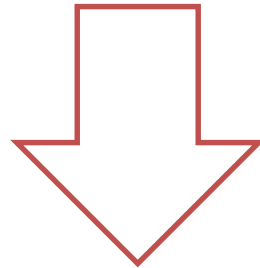
Funzioni di indirizzo e controllo



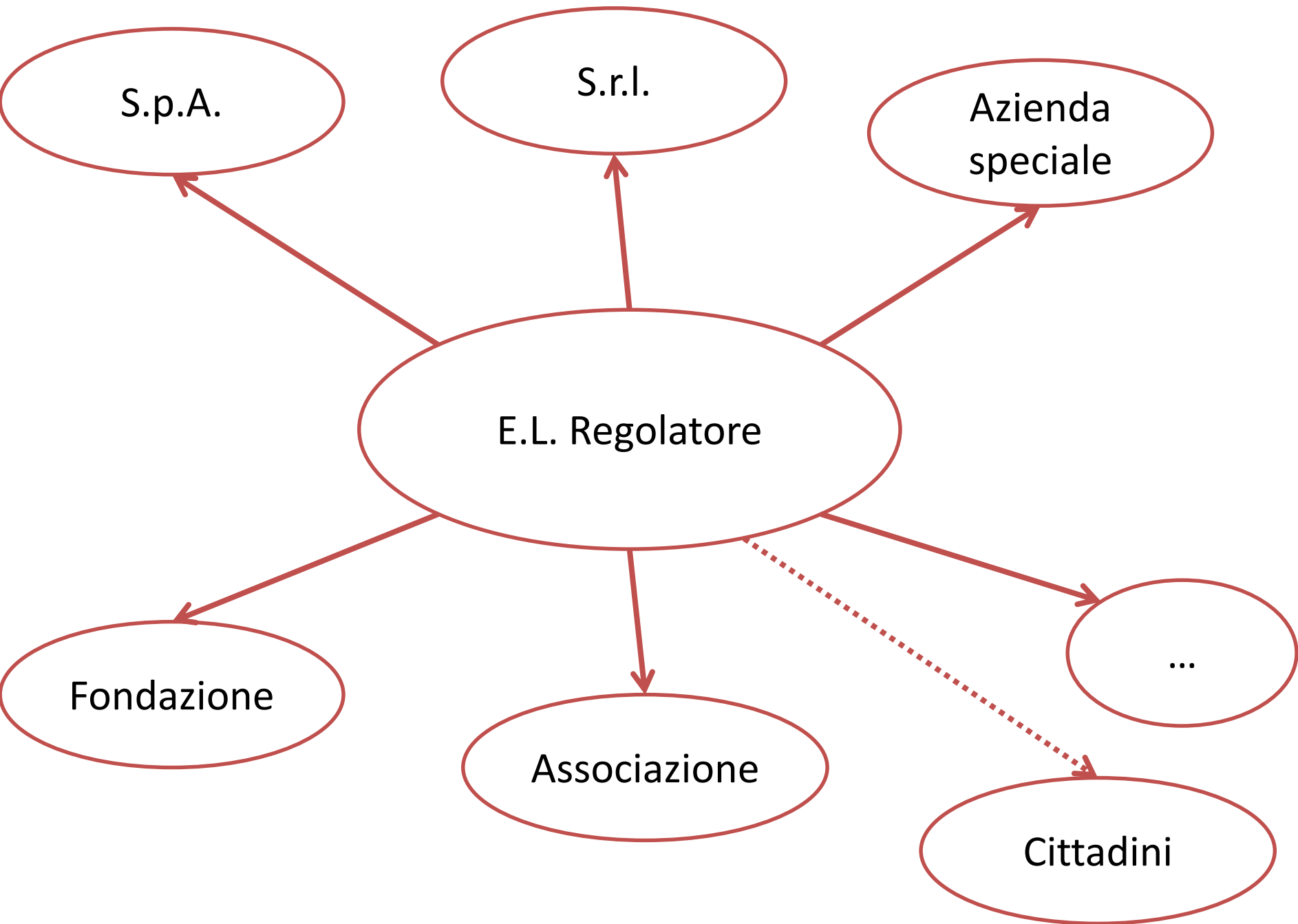
Logiche di
sussidiarietà
orizzontale

Gare a evidenza
pubblica

Rapporto di tipo
contrattuale/relazionale:
ENTE REGOLATORE



PUBLIC GOVERNANCE





Anche i cittadini possono
essere coinvolti nelle scelte



Prossima lezione!

RICAPITOLANDO

Il New Public Management

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

Il processo di evoluzione dell'Ente Locale