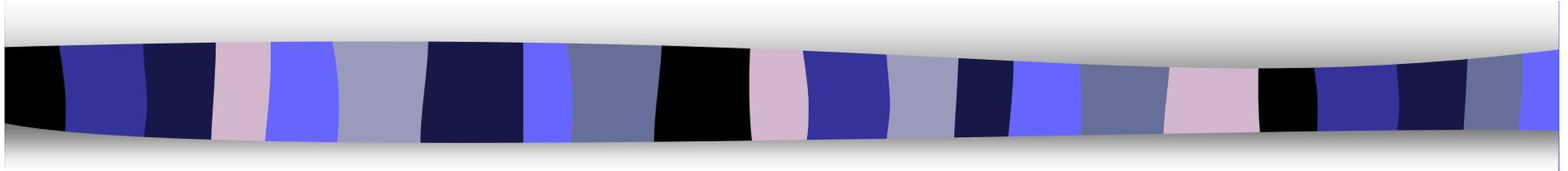
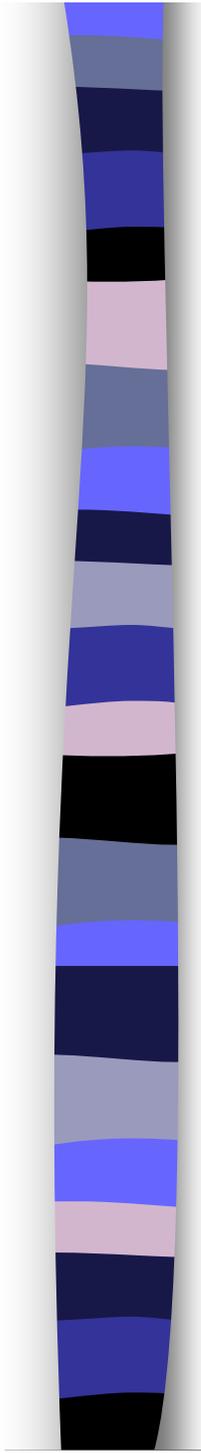


# La cultura della collaborazione fra Pubblico e Privato

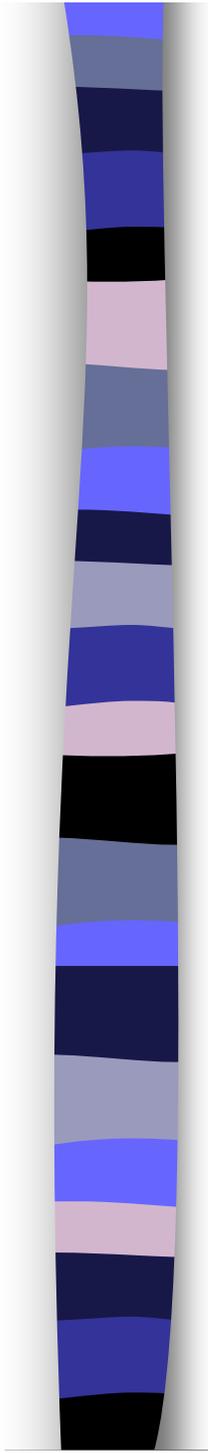


Elena Zuffada, Università Cattolica del Sacro Cuore  
Piacenza, 3 marzo 2009



# Agenda

- Il concetto di PPP
- Le diverse forme di PPP
- Le motivazioni: valutazioni di convenienza reciproca
- Le variabili critiche nella progettazione e gestione di una partnership: un modello interpretativo
- Le principali criticità
- Le condizioni per il successo
- Conclusioni



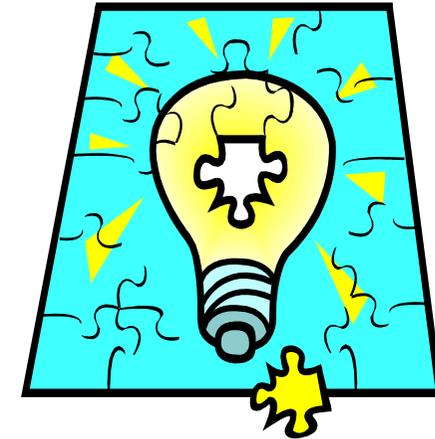
# Il concetto di Public Private Partnership

Relazioni di collaborazione tra amministrazioni e aziende pubbliche e settore privato con le seguenti caratteristiche:

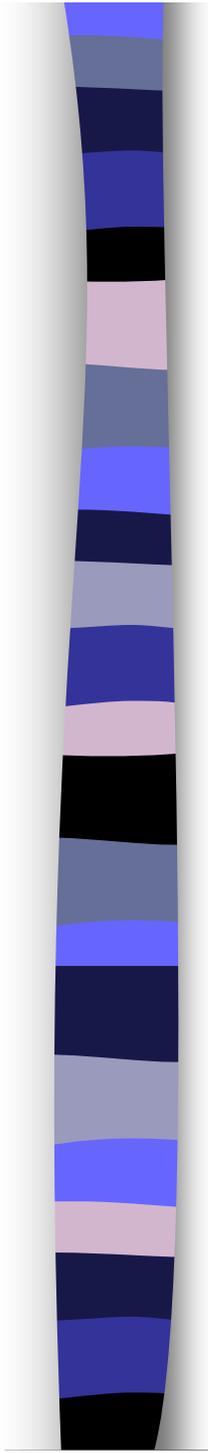
- ✓ volontarie e con diverso grado di formalizzazione;
- ✓ fondate su una convergenza di interessi che, pur in presenza di finalità diverse, determina vantaggi reciproci;
- ✓ in cui ciascuno partecipa allo sviluppo di processi congiunti di creazione del valore, concorre alla

realizzazione di un obiettivo comune, assume una corresponsabilità sul raggiungimento di risultati;

- ✓ che obbligano le parti ad assumere determinati comportamenti e al rispetto di reciproci impegni;
- ✓ che influenzano in misura rilevante la gestione e l'organizzazione delle singole aziende partner.



**PPP non è uno scambio**



# Apporti e contributi

- **Soggetto pubblico** = denaro, beni, informazioni, vantaggi in termini di poteri di regolamentazione amministrativa
- **Soggetto privato** = denaro, beni, competenze tecniche, capacità manageriali ed imprenditoriali, consolidata esperienza di ricorso a fonti di finanziamento

# Le forme di PPP

Forma di collaborazione	Motivazione	Ambiti di applicazione
➤ Consultazione e forme di partecipazione popolare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento del processo decisionale ed acquisizione del consenso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processi decisionali di particolare rilevanza per la comunità</li></ul>
➤ Protocollo d'intesa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assunzione di impegni non giuridicamente sanzionabili</li><li>• Acquisizione del consenso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esercizio di tutte le funzioni di competenza dell'ente locale</li></ul>
➤ Convenzione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assunzione impegni contrattuali</li></ul>	
➤ Partecipazione a fondazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Messa in comune di risorse</li></ul>	

## Le forme di PPP (segue)

Forma di collaborazione	Motivazione	Ambiti di applicazione
➤ Accordo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento del processo decisionale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processi decisionali finalizzati alla mediazione</li><li>• Politiche di sviluppo del sistema economico locale</li></ul>
➤ Società Mista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Messa in comune di risorse e conoscenze</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione servizi pubblici</li><li>• Realizzazione di opere e infrastrutture pubbliche</li></ul>
➤ Project financing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Messa in comune di risorse e condivisione di rischi per sviluppo di una progettualità congiunta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizzazione di opere e infrastrutture pubbliche e gestione di servizi di pubblico interesse</li></ul>

## Le forme di PPP (segue)

Forma di collaborazione	Motivazione	Ambiti di applicazione
➤ Agenzie di sviluppo	• Messa in comune di risorse e conoscenze	• Politiche di sviluppo del sistema economico locale
➤ Patto territoriale	• Sviluppo di una capacità progettuale congiunta	
➤ Parco scientifico	• Messa in comune di risorse e conoscenze	• Sviluppo e diffusione dell'innovazione tecnologica
➤ Centro per l'impiego	• Messa in comune di risorse ed informazioni	• Politiche di sviluppo del lavoro

# Perché collaborare?

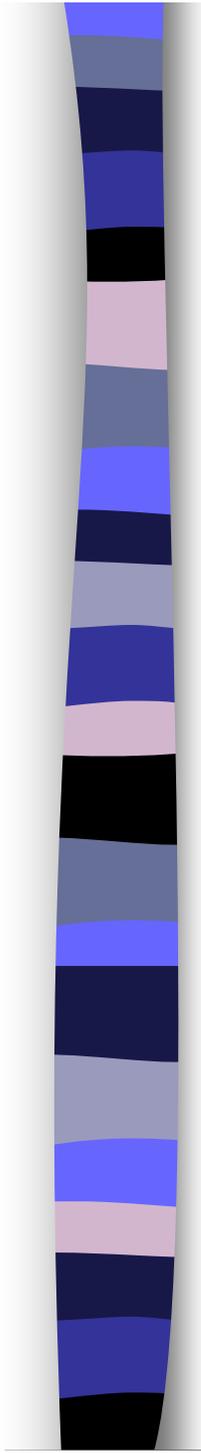
## Le motivazioni

### del Pubblico

- ☒ promuovere una gestione imprenditoriale dei servizi
- ☒ ridurre il proprio impegno finanziario
- ☒ acquisire apporti distintivi in termini di *know-how* tecnologico, competenze professionali, capacità manageriali
- ☒ valorizzare competenze presenti sul territorio e sostenere lo sviluppo

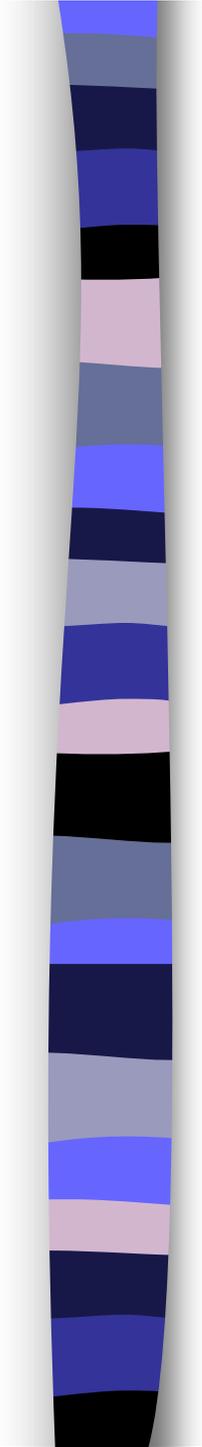
### del Privato

- economiche
- competitive
- partecipazione ai processi decisionali
- sviluppo economico
- immagine aziendale e CSR



# Il ciclo di vita della relazione

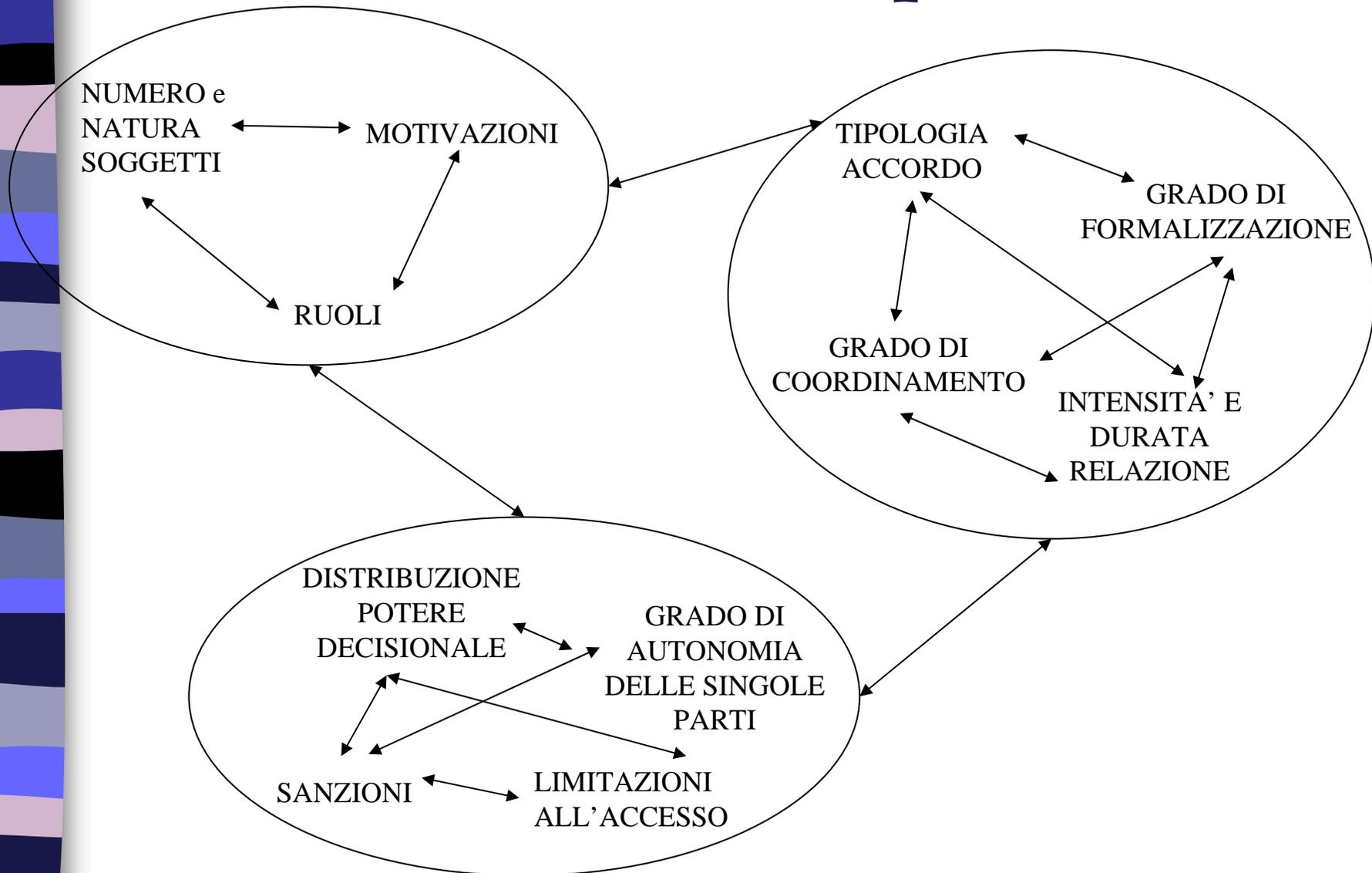
- Progettazione
- gestione
- cessazione o riposizionamento



# Un modello interpretativo

- I soggetti partecipanti
- La struttura dell'accordo
- Il funzionamento della partnership

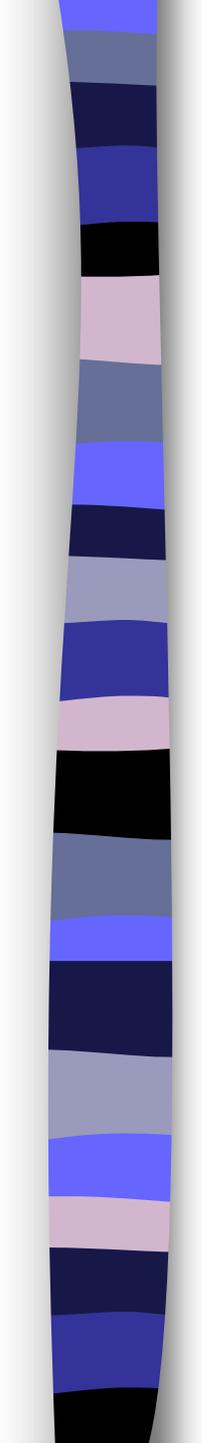
# Un modello interpretativo



# Elementi di criticità

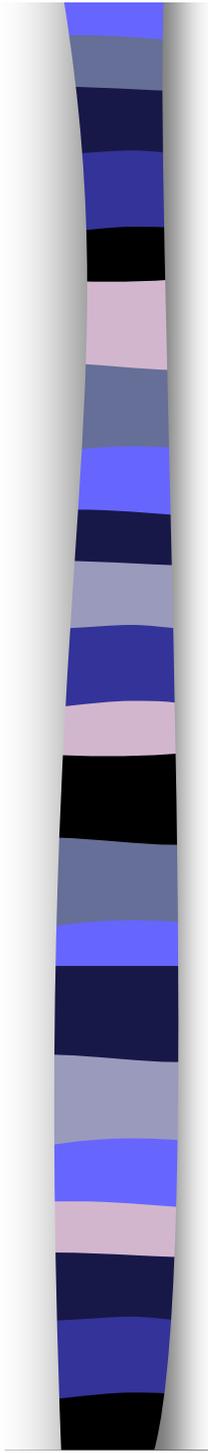
- Contemperamento degli interessi
- Sviluppo di competenze professionali adeguate
- Modelli organizzativi e meccanismi di coordinamento efficaci
- Superamento delle distanze culturali
- Idonei strumenti di misurazione dei risultati raggiunti





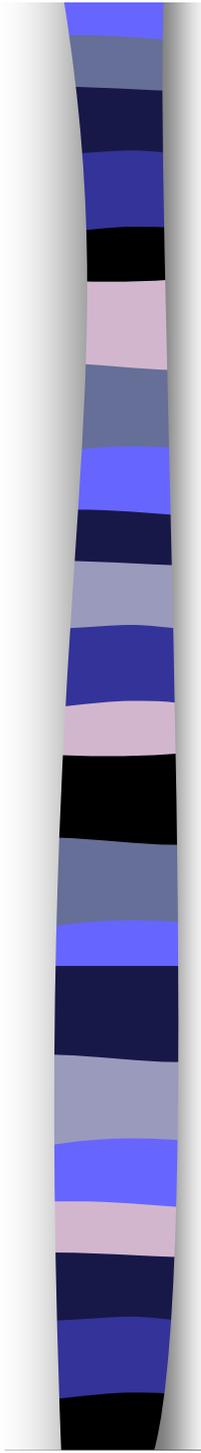
# Contemperamento degli interessi

- Difficoltà per numerosità ed eterogeneità soggetti
- interessi talora non univocamente definiti
- indirizzi programmatici pubblici non sempre certi e lineari (rapporti fra livelli di governo, cicli politici, quadro normativo)



# Contemperamento degli interessi

- problematiche in particolare le fasi di avvio e di assunzione di decisioni strategiche
- costi di contemperamento per:
  - mediazione
  - controllo reciproco
- rischi di:
  - risoluzione dell'accordo
  - immobilismo decisionale o scarsa partecipazione

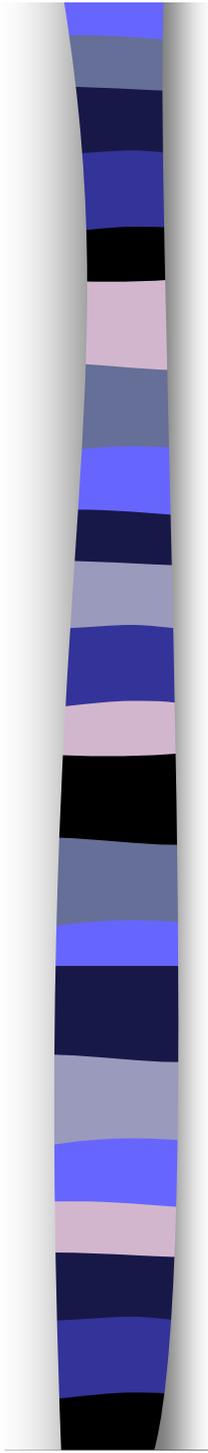


# Competenze professionali

- Con particolare riguardo a:
  - analisi delle caratteristiche del territorio
  - progettazione strategica
  - project management
  - visione sistemica e lavoro di squadra
  - negoziazione e gestione delle relazioni
  - valutazione dei risultati

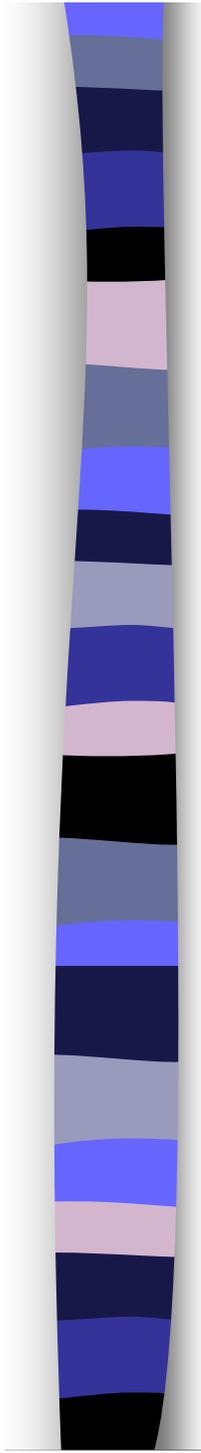
# Distanze culturali

Impresa	Pubblica amministrazione
chiara delimitazione degli interessi perseguiti (interessi particolari)	non chiara delimitazione degli interessi a cui rispondere (generalisti, ossia molteplici e contrastanti)
largo consenso su modalità di misurazione risultati (sistema dei valori economici generati da scambi)	scarsa concordanza su definizione obiettivi e modalità misurazione risultati
equilibrio economico particolare come obiettivo primario e condizione per la sopravvivenza	preminenza dell'equilibrio del sistema pubblico (eliminazione del disavanzo) rispetto all'equilibrio dei singoli enti ⇒ attenzione agli aspetti formali più che ai risultati
ricerca dello sviluppo attraverso espansione consumi	ricerca dell'equilibrio attraverso il contenimento dei consumi senza ledere il diritto di accesso ai servizi
competitività realizzata in logica concorrenziale	competitività su aspetti formali più che su fattori tecnici ed economici
contrapposizione di interessi con clienti e fornitori ⇒ autocontrollo di tali processi decisionali	mancanza di contrasti forti di interesse con clienti e fornitori ⇒ contrasto di interessi fra amministrazione - contenere la spesa - e amministratori - ampliare la spesa per generare consenso



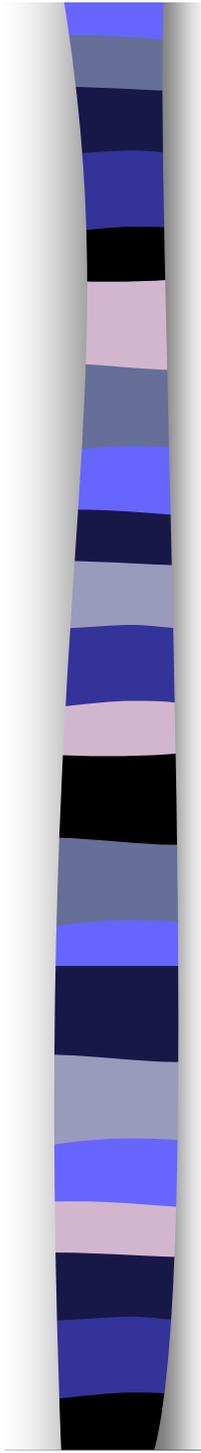
# Distanze culturali

- Altri elementi di differenziazione:
  - grado di formalizzazione dell'attività
  - livello di responsabilizzazione sui risultati
  - propensione al rischio da parte del management
  - orizzonte temporale di riferimento dell'azione amministrativa



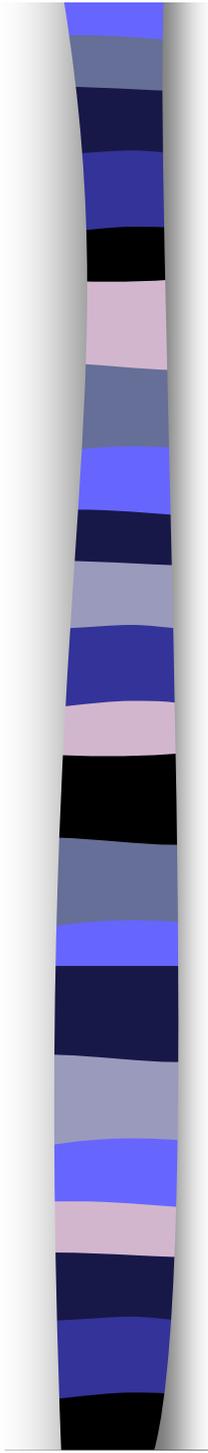
# Distanze culturali

- Principali ostacoli:
  - autoreferenzialità PA
  - pregiudizio dei privati
- Azioni necessarie:
  - spostarsi dal terreno ideologico a quello operativo
  - principio funzionalità come concetto unificante dell'azione amministrativa
  - diffondere cultura della convergenza



# Distanze culturali

- Rafforzare il concetto di responsabilità sociale dell'impresa
- rafforzare nella PA comportamenti improntati alla creazione del valore



# Condizioni di successo

- Congruenza tra i diversi elementi che definiscono l'accordo
- Chiara definizione degli obiettivi, della struttura delle responsabilità e dei contributi richiesti
- Confronto informale e meccanismi di comunicazione che sviluppino fiducia
- Apertura all'innovazione
- Attuazione di iniziative di benchmarking
- Esercizio di funzione imprenditoriale

# Condizioni di successo

- Realizzazione di iniziative di formazione integrata
- Forte consapevolezza della propria identità istituzionale e capacità nel raggiungere l'economicità aziendale
- Apprendimento organizzativo
- Condizioni ambientali

