

# Indice

## Introduzione

### Parte 1 – Perché esistono e come funzionano le amministrazioni pubbliche (sovranazionali, nazionali e locali)

#### 1 Rilevanza e complessità delle istituzioni pubbliche

- 1.1 Le istituzioni pubbliche: esempi di funzioni ed attività svolte » 3
- 1.2 Amministrazione come attività per esercitare funzioni » 4
- 1.3 Espansione, riduzione e riqualificazione del settore pubblico » 8
- 1.4 Rilevanza, estensione e complessità delle amministrazioni pubbliche » 12

#### 2 I concetti fondamentali per lo studio delle istituzioni pubbliche

- 2.1 Gli istituti pubblici: caratteristiche e finalità » 15
  - 2.1.1 La dimensione territoriale » 15
  - 2.1.2 L'esercizio di poteri sovraordinati » 17
  - 2.1.3 La finalità del perseguimento dell'interesse pubblico » 17
- 2.2 Le aziende pubbliche » 19
- 2.3 Il governo delle istituzioni pubbliche » 20
- 2.4 I significati di amministrazione pubblica » 22
- 2.5 I criteri di valutazione dell'amministrazione pubblica » 24

#### 3 Le funzioni delle istituzioni pubbliche

- 3.1 Introduzione » 29
- 3.2 Il sistema legale generale e la funzione potestativa » 30
- 3.3 La tutela del territorio e del patrimonio naturale » 31
- 3.4 Soddisfazione dei bisogni tramite offerta di beni » 32
- 3.5 Distribuzione e redistribuzione della ricchezza » 36
- 3.6 Funzioni di regolazione del sistema economico » 38
- 3.7 Funzioni di coordinamento tra istituzioni e attori sociali » 38
- 3.8 Funzioni di informazione e comunicazione » 39

<b>4</b>	<b>Caratteristiche e specificità del management pubblico</b>		
4.1	Introduzione	»	41
4.2	Eterogeneità delle funzioni e dei prodotti delle amministrazioni pubbliche	»	41
4.3	L'assenza del prezzo di cessione dei prodotti	»	47
4.4	La formalizzazione dell'attività amministrativa	»	50
4.5	Ritmi istituzionali e gestione	»	53
4.6	L'importanza dell'«effetto annuncio»	»	54
<b>Parte 2 – Dalla burocrazia alla governance: l'evoluzione delle teorie</b>			
<b>5</b>	<b>Il modello tradizionale di amministrazione pubblica</b>		
5.1	Introduzione	»	59
5.2	La burocrazia	»	59
5.3	L'affermarsi della burocrazia	»	61
5.4	Separazione tra burocrazia e politica	»	64
5.5	Critiche al modello burocratico	»	66
<b>6</b>	<b>New Public Management e il passaggio da government a governance</b>		
6.1	Introduzione	»	69
6.2	L'emergere di un nuovo approccio	»	69
6.3	Il New Public Management	»	71
6.4	Critiche al modello manageriale	»	74
6.5	Da government a governance	»	75
6.6	Criticità del modello di governance	»	78
<b>Parte 3 – Processi decisionali nelle amministrazioni pubbliche: politica, management, società</b>			
<b>7</b>	<b>I processi decisionali nelle amministrazioni pubbliche</b>		
7.1	Le pubbliche amministrazioni e le istituzioni democratiche	»	83
7.2	La multidimensionalità nei processi decisionali pubblici: i sistemi (modelli) politico, istituzionale e aziendale	»	85
7.3	Le teorie sui processi decisionali in aziende complesse	»	88
<b>8</b>	<b>Le decisioni sull'acquisizione e l'impiego delle risorse pubbliche</b>		
8.1	La rilevanza delle Pubbliche Amministrazioni nell'allocazione e redistribuzione delle risorse	»	95
8.2	Le principali decisioni nelle scelte di acquisizione e impiego delle risorse pubbliche	»	96
8.3	Le possibili prospettive e i relativi criteri di politica di bilancio	»	103

8.4	La struttura delle entrate e le conseguenze sulle politiche di bilancio	»	105
8.5	Il processo di bilancio	»	108
8.6	L'influenza degli stakeholder e delle lobby nel processo di bilancio	»	109
8.7	L'interdipendenza tra le diverse pubbliche amministrazioni nel processo di bilancio	»	110
<b>9</b>	<b>Il gruppo pubblico locale: <i>governance</i> e processi decisionali</b>		
9.1	Imprese, aziende e agenzie pubbliche	»	113
9.2	I gruppi pubblici	»	119
9.3	Il governo del gruppo pubblico	»	122
9.4	Gli strumenti di governo del gruppo pubblico	»	124
<b>10</b>	<b>I sistemi di <i>governance</i> allargati</b>		
10.1	L'interdipendenza degli istituti pubblici	»	127
10.2	L'organizzazione delle interdipendenze	»	128
10.3	La cessione di prerogative di governo	»	130
10.4	Le tipologie di reti di interesse pubblico	»	133
10.5	Governance e processi decisionali nelle reti pubbliche	»	136
<b>11</b>	<b>Etica e corruzione: fisiologia e patologia nelle amministrazioni pubbliche</b>		
11.1	L'etica nella pubblica amministrazione	»	139
11.2	I modelli etici della pubblica amministrazione: l' <i>ethos</i> burocratico e democratico	»	141
11.3	Istruzione e formazione per un processo decisionale etico.	»	148
11.4	Un modello per prendere le decisioni eticamente	»	150
11.5	Corruzione nel settore privato e nel settore pubblico	»	151
11.6	La diffusione della corruzione nel mondo	»	154
11.7	Le politiche delle istituzioni internazionali contro la corruzione	»	156
11.8	Le forme di corruzione nelle istituzioni pubbliche	»	158
11.9	I costi sociali della corruzione	»	161
11.10	Possibili azioni di contrasto alla corruzione	»	163
<b>Parte 4</b>	<b>– Sistemi di management e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni</b>		
<b>12</b>	<b>Il processo di definizione delle strategie nelle amministrazioni pubbliche</b>		
12.1	Il posizionamento strategico	»	169
12.2	La definizione dello spazio strategico	»	172
12.3	Strategia e politiche pubbliche	»	174
12.4	Diversi approcci alla pianificazione strategica	»	176
12.5	Logiche e strumenti di pianificazione strategica	»	181
12.6	Determinanti del gap attuativo della strategia	»	182

**13 Decisioni e leve di service management**

- 13.1 La relazione tra le amministrazioni pubbliche e l'ambiente   »  187
- 13.2 Bisogni, domanda, qualità dell'offerta   »  190
- 13.3 Le fasi di progettazione del servizio   »  184
  - 13.3.1 Il posizionamento del servizio   »  194
  - 13.3.2 La scelta sulle leve di service management   »  195

**14 Organizzazione e cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

- 14.1 La riorganizzazione in chiave manageriale dell'amministrazione pubblica   »  199
- 14.2 I nuovi schemi organizzativi dell'amministrazione pubblica   »  203
- 14.3 Il cambiamento organizzativo   »  208
- 14.4 (Segue) Il cambiamento attraverso le persone   »  211
- 14.5 La leadership del cambiamento: il ruolo del dirigente pubblico   »  213

**15 Gestire le persone delle amministrazioni pubbliche**

- 15.1 Chi sono i dipendenti pubblici? Caratteristiche del pubblico impiego   »  215
- 15.2 Entrare nella pubblica amministrazione: sistemi di reclutamento e selezione   »  217
  - 15.2.1 Le caratteristiche dei sistemi career-based vs. position-based   »  217
  - 15.2.2 Altre modalità di accesso nella PA: contratti flessibili e incarichi dirigenziali a tempo determinato   »  220
  - 15.2.3 Merit system e spoil system   »  223
- 15.3 Crescere nella pubblica amministrazione: percorsi di carriera   »  225
  - 15.3.1 Separazione delle progressioni di carriera dagli aumenti di stipendio   »  225
  - 15.3.2 Le politiche del middle management (quadri)   »  226
  - 15.3.3 Le politiche della dirigenza   »  227
- 15.4 Gli stipendi nella PA: politiche di retribuzione e incentivazione   »  229
  - 15.4.1 Retribuzione fissa e retribuzione variabile   »  229
  - 15.4.2 Motivazione e incentivi   »  231
  - 15.4.3 La valutazione delle prestazioni e gli incentivi   »  232
- 15.5 Processi di riforma del lavoro pubblico   »  233
- 15.6 Conclusioni   »  237

**Parte 5 – Valutare e governare le amministrazioni pubbliche sulla base dei risultati: il performance management****16 Trasparenza e valutabilità dell'amministrazione pubblica (accountability) e governo sulla base dei risultati (performance management)**

- 16.1 I concetti generali di accountability e performance   »  241

16.2	Valutazione e governo tramite risultati: performance nelle amministrazioni pubbliche	»	242
16.3	Performance e conformance management	»	244
16.4	I livelli della performance nelle amministrazioni pubbliche	»	245
16.5	Perché promuovere il performance management	»	247
16.6	I rischi del performance management	»	248
16.7	Le quattro dimensioni di valutazione delle amministrazioni pubbliche	»	250
<b>17 E-government e innovazione nei servizi pubblici</b>			
17.1	Introduzione	»	253
17.2	Il ruolo delle tecnologie ICT nell'innovazione della pubblica amministrazione	»	254
17.3	<i>Vision and ractice</i> dell'e-government	»	255
17.4	Trend emergenti	»	260
17.4.1	Gestire le relazioni con i cittadini	»	260
17.4.2	Trasparenza e Open Data	»	261
<b>18 Il bilancio delle amministrazioni pubbliche: aspetti tecnico-contabili</b>			
18.1	Differenze tra sistemi di contabilità finanziaria e sistemi di contabilità economico-patrimoniale	»	267
18.1.1	Finalità dei sistemi di rilevazione contabile (perché si rileva?)	»	267
18.1.2	Oggetto della rilevazione (cosa si rileva?)	»	269
18.1.3	Metodo di rilevazione (come si rileva?)	»	269
18.2	Bilanci e rilevazioni contabili nelle amministrazioni pubbliche	»	271
18.2.1	Rilevazioni preventive	»	272
18.2.2	Rilevazioni di esercizio (gestione del bilancio)	»	275
18.2.3	Rilevazioni consuntive	»	277
18.3	L'evoluzione dei sistemi contabili pubblici	»	280
<b>19 La funzione finanziaria nelle pubbliche amministrazioni: evoluzione, logiche e strumenti</b>			
19.1	Introduzione: l'evoluzione della funzione finanziaria nelle amministrazioni pubbliche	»	285
19.2	Le determinanti del fabbisogno finanziario delle amministrazioni pubbliche	»	286
19.3	Le modalità di finanziamento della gestione delle amministrazioni pubbliche: le fonti tradizionali	»	287
19.4	Le modalità di finanziamento della gestione delle amministrazioni pubbliche: le fonti innovative	»	293

## **Parte 6 – La pubblica amministrazione e le imprese**

### **20 La PA cliente**

20.1 Perché sono importanti gli acquisti pubblici	»	301
20.2 Vendere alle PA è diverso	»	302
20.3 Il ciclo degli acquisti pubblici	»	304
20.4 Le stazioni appaltanti	»	309
20.5 La dimensione strategica degli acquisti	»	310
20.6 Le strategie delle imprese	»	311

### **21 Il partenariato pubblico privato**

21.1 Le ragioni del PPP	»	315
21.2 Che cos'è il PPP – i modelli contrattuali	»	316
21.3 Il trasferimento dei rischi	»	318
21.4 Come si finanziano le PPP	»	320
21.4.1 Il project financing	»	321
21.4.2 Il leasing	»	323
21.4.3 Il finanziamento corporate	»	324
21.4.4 I modelli di PPP in relazione al finanziamento delle opere pubbliche	»	325
21.5 Competenze richieste per la gestione delle operazioni di PPP	»	325

### **22 La funzione dell'amministrazione pubblica a sostegno dello sviluppo economico del territorio**

22.1 La funzione della PA a sostegno dello sviluppo	»	329
22.2 Le azioni della PA a supporto dello sviluppo locale	»	330
22.2.1 I servizi reali alle imprese	»	331
22.2.2 I servizi finanziari	»	333
22.2.3 I servizi di networking e formazione	»	334
22.3 I soggetti	»	335
22.3.1 Le agenzie di sviluppo	»	336
22.3.2 Gli incubatori	»	337

### **23 Istituzioni private e interesse pubblico: aziende non-profit e imprese socialmente responsabili**

23.1 Approccio istituzionale e funzionale all'interesse pubblico	»	341
23.2 Le aziende non-profit	»	342
23.3 L'impresa socialmente responsabile	»	346

<b>Bibliografia</b>	»	353
---------------------	---	-----