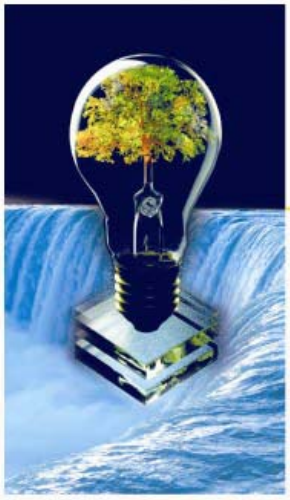
Confederazione Nazionale
dell'Artigianato e della Piccola
e Media Impresa
CNA Regionale dell'Emilia Romagna

ELYO Italia



Nuovi modelli per la qualificazione degli appalti pubblici e la valorizzazione dei sistemi imprenditoriali locali

LA MANUTENZIONE ED IL SERVIZIO ENERGIA

"Nuovi parametri di efficienza per la qualità dei servizi e la soddisfazione della committenza"
- Prima parte -

Relazione di:
Massimiliano Zanigni
Università degli Studi di Bologna

Bologna, 26 novembre 2007
Royal Carlton Hotel

Workshop
Bologna, 26 novembre 2007

Nuovi modelli per la qualificazione degli appalti pubblici e la valorizzazione dei sistemi imprenditoriali locali

"Nuovi parametri di efficienza per la qualità dei servizi e la soddisfazione della committenza: strumenti utilizzabili e aspetti di *Risk Management*"

Massimiliano Zanigni
Dipartimento di Scienze Aziendali,
Facoltà di Economia, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Tel: +39 051-298100 Fax: +39 051-246411
massimiliano.zanigni@unibo.it

1. Premessa

L'utilizzo di meccanismi di mercato per l'erogazione dei servizi pubblici rappresenta un elemento distintivo del movimento del New Public Management su scala internazionale (Hood, 1991; Pollit, 1993; Barzelay, 2001). L'uso dei contratti come un meccanismo di coordinamento all'interno del settore pubblico non è in linea di principio un fatto nuovo. E' nuovo invece il contesto in cui si svolge l'attività di contrattazione, la tipologia degli strumenti utilizzati e le funzioni svolte dalle parti coinvolte nella contrattazione. In particolare si segnalano (Broadbent, 2003; Grimsey, Lewiss, 2004):

- la centralità dei contratti in modelli istituzionali di quasi mercato in cui viene operata la separazione tra finanziamento del servizio a carico dell'ente pubblico e la fornitura dello stesso ("contracting out/in" per l'affidamento della gestione di un servizio pubblico, "market test" per i soggetti pubblici che attualmente gestiscono il servizio);

- le partnership pubblico-privato (PPPs) nelle quali è il settore privato che

finanzia, progetta, costruisce, mantiene e gestisce infrastrutture tradizionalmente fornite dal settore pubblico.

Il paper studia il tema delle partnership pubblico privato, valutandone comparativamente i vantaggi e le condizioni di sostenibilità dal punto di vista degli attori coinvolti: pubblica amministrazione, imprese private e banche finanziatrici.

Più precisamente, costituiscono obiettivi di approfondimento:

- studiare le caratteristiche distintive delle partnership pubblico privato in Italia, comparativamente al contesto internazionale;

- analizzare i modelli di trasferimento dei rischi appropriati alle differenti condizioni di contesto dei partenariati;

- studiare casi aziendali espressivi delle problematiche di risk management.

Nell'ambito di best practices di corporate governance, la dottrina, la pratica professionale ed i legislatori hanno suggerito l'impiego di schemi uniformi di controllo interno per accrescere la cultura dei controlli e per aiutare le aziende ad autovalutare l'efficacia dei propri sistemi.

All'interno di questo quadro si inserisce il tema del sistema di controllo interno e le sue relazioni con il controllo di gestione In via del tutto preliminare, è opportune precisare che il sistema di controllo interno e costituito dal complesso dei fattori di controllo attivati nell'impresa e, di conseguenza, opera per il tramite di tutte le risorse - umane, materiali e immateriali - e di tutte le azioni - intraprese in virtù delle risorse stesse - dirette a rendere operativi i suddetti fattori di controllo.

Anche se marginalmente, nel paper si accennerà all'importanza:

a) delle relazioni tra sviluppo dei sistemi di governance e progettazione dei sistemi di controllo interno alle imprese;

b) dell'inquadramento concettuale del sistema di controllo interno e analisi dei singoli elementi utili ad un suo corretto sviluppo con particolare riguardo alla distribuzione dei ruoli e delle responsabilità;

c) dell'identificazione e valutazione delle diverse tipologie di rischio per una sana e prudente gestione aziendale, con approfondimenti del controllo interno come sistema di gestione dei rischi aziendali;

d) dell'elaborazione del sistema di reporting multidimensionale idoneo ad accogliere e rappresentare i flussi informativi adeguati alla gestione dei rischi aziendali e coerenti con le attività di comunicazione interna ed esterna.

In letteratura, infine, si è dato spazio alle condizioni di successo delle Partnership Pubblico Privato relativamente alla capacità di impostare una relazione trasparente ed equilibrata tra componente pubblica e componente privata tramite la definizione di opportuni modelli di funzionamento (Pasquini, 2002), strutture societarie e meccanismi di governance (AA.VV., 2004; 2005).

Ampiamente indagati sono anche le problematiche di sostenibilità economico finanziaria degli accordi. Gli attori devono pianificare gli effetti nel medio e lungo termine dell'investimento, ossia la sua attitudine a produrre nel ciclo vitale un flusso di cassa sufficiente a coprire i costi operativi, remunerare i finanziatori e fornire un congruo margine di profitto al promotore dell'operazione (Boeri, Cohen, 1998; Fontana, Sandri, Caroli, 2001; Lo Cicero, 2003; Mulazzani, 2004; Cabiddu, 2005).

Meno studiate sono invece le metodologie per l'analisi dei rischi, non soltanto finanziari, connessi alle partnership pubblico privato: quali sono i rischi? Chi ne porta le conseguenze e chi se ne deve fare carico? In che modo controllare i rischi per aumentare la convenienza economica e sociale complessiva della partnership? Sono queste le questioni principali indagate nel paper anche attraverso lo studio del caso Impregilo, uno dei più importanti contractor a livello internazionale.

2. Le tipologie istituzionali

Le partnership pubblico privato sono uno strumento tramite il quale le aziende pubbliche promuovono un nuovo modello istituzionale per servire i cittadini e realizzare i propri scopi, in modo alternativo sia all'organizzazione interna (un dipartimento o un'agenzia) sia ad altre forme come l'outsourcing e la privatizzazione (Savas, 2000; Broadbent and Laughlin, 2003; Grimsey and Lewis, 2004).

Dal punto di vista della Nuova Economia Istituzionale, le PPPs rappresentano soluzioni istituzionali intermedie tra gerarchie e Mercati (Williamson, 1975). Gli strumenti di PPPs, come molti altri del New Public Management, hanno trovato origine nel Regno Unito, in Nuova Zelanda e Australia. Nel mondo anglosassone, le PPPs ha trovato una chiara specificità di utilizzo, assumendo la denominazione di Private Finance Iniziative (PFI), il termine con cui è stato lanciato nel Regno Unito nel 1992 (Broadbent and Laughlin, 1999).

In accordo con la definizione di Allen (2001), il PFI può essere definito come un accordo in cui il settore privato Finanzia, Progetta, Costruisce, Mantiene e Gestisce (FPCMO) infrastrutture tradizionalmente fornite dal settore pubblico (infrastrutture per trasporti, edifici per uffici, scuole, ospedali, impianti per il trattamento delle acque, ecc.) per un periodo di tempo corrispondente al ciclo di vita della stessa infrastruttura e quindi con un range molto ampio, potendo spaziare da 20 a 60 anni. Il partner privato riceve un ricavo dall'esercizio dell'infrastruttura

per l'interno periodo concordato. Alla fine del contratto, la proprietà dell'infrastruttura può rimanere al settore privato oppure può essere trasferita all'ente pubblico[1].

Tra i paesi OECD, il Regno Unito è anche quello che più di tutti utilizza lo strumento delle PPPs, ma una veloce diffusione è stata registrata in numerosi altri paesi (OECD, 2005). In particolare, la Commissione Europea[2] ne ha recentemente identificato gli elementi distintivi e le differenti tipologie istituzionali distinguendo le PPPs di tipo puramente contrattuale, nelle quali il partenariato tra settore pubblico e settore privato si fonda su legami esclusivamente convenzionali, e quelle di tipo istituzionalizzato, che implicano una cooperazione tra il settore pubblico ed il settore privato in seno ad un'entità giuridica distinta.

Peraltro, nella realtà, non sempre una PPPs si ritrova nella forma pura indicata sopra (United States General Accounting Office, 1999). Esistono numerose varianti che possono restringere o modificare i ruoli dei partner[3].

Per quanto riguarda l'Italia, gli interventi del legislatore hanno contribuito a fornire una cornice giuridica all'interno della quale potessero svilupparsi forme di collaborazione tra pubblico e privato. Il Governo ha inteso utilizzare lo strumento innovativo della "Legge obiettivo" per colmare il deficit politico e giuridico relativo alla realizzazione di opere di interesse strategico per il paese[4]. Malgrado questi stimoli, nello scenario attuale permangano elementi di criticità tali da impedire un pieno e corretto decollo dello strumento. Tra i punti di maggiore debolezza del sistema vi sono l'elevata mortalità delle iniziative avviate rispetto a quelle programmate, ostacoli amministrativi e procedurali, inadeguata valutazione e selezione delle iniziative, carenza di *best practice* ed insufficiente capacità di monitoraggio dei processi (Tamarowsky, 2001; Pasquini, 2002).

---

[1] The National Council for Public-Private Partnerships, For the Good of the People: Using Public-Private Partnerships To Meet America's Essential Needs, A White Paper on Partnerships, http://ncppp.org/.

[2] Il diritto comunitario non prevede regimi specifici comprensivi per le PPPs. Un recente "Libro verde" (Commissione Europea, 2004) punta ad avviare un dibattito sull'applicazione del diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni al fenomeno delle PPPs.

[3] Alcune fattispecie sono le seguenti: *Build-Own-Operate*; *Build-Operate-Transfer; Buy-Build-Operate; Design-Build-Operate Build-Develop-Operate*. Per maggiori approfondimenti si rinvia a: The National Council for Public-Private Partnerships, http://ncppp.org/.

[4] Le dichiarazioni programmatiche contenute nel documento di programmazione economico – finanziaria (DPEF) per gli anni 2002-2006 sono state tradotte in termini concreti dalla legge n°443 del 21 dicembre 2001 "Delega del Governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive" e dal Decreto legislativo n. 190 del 20 agosto 2002 "Attuazione della legge 21 dicembre 2001, n. 443, per la realizzazione delle infrastrutture e degli insediamenti produttivi strategici e di interesse nazionale" con la finalità di definire percorsi accelerati e privilegiati per la realizzazione di grandi infrastrutture pubbliche.

3. La centralità della gestione dei rischi per il successo delle PPPs

Lo scopo di una PPP è raggiungere guadagni di efficienza e maggiore qualità dei servizi pubblici facendo leva su tre aspetti strettamente collegati (Grout, 1997; Hood, McGarvey, 2001; Grimsey, Lewis, 2002):

- l'utilizzo delle competenze presenti nel settore privato;

- la competizione di fornitori del settore privato;

- il trasferimento ottimale dei rischi ai privati.

La leva distintiva dei progetti di PPPs è il trasferimento dei rischi ai privati relativamente alle fasi in cui si articola un progetto: rischi di finanziamento, di progettazione e costruzione, rischi di funzionamento e di domanda (Bertini, 1968; Borgonovi, 1996; Anselmi, 1990).

Se l'azienda pubblica trasferisce troppi rischi al partner privato, questo domanderà un livello molto alto di tariffe e di ricavi; se trasferisce pochi rischi, l'azienda pubblica si fa carico di eccessivi obblighi (Fone, Young, 2000; Grimsey, Lewis, 2004). In generale, i rischi andrebbero allocati ai partner che possiedono le capacità di assumerli e di mitigarli, riducendo complessivamente il costo dei servizi e le potenzialità di cattive performance. La gestione dei rischi rappresenta un momento chiave dell'analisi preventiva di una scelta di PPP (Broadbent, Laughlin, 1999). I rischi devono essere individuati, valutati e controllati e la capacità di stipulare contratti in cui questo viene svolto in modo sistematico, rappresenta il vero fattore determinante il successo di una partnership pubblico privato.

In un rapporto PPP l'azienda pubblica definisce il servizio che intende offrire ai cittadini su un periodo lungo, attraverso la specificazione degli output e di criteri di performance (qualità, tempi di erogazione, luoghi, accesso, ecc.).

Il partner privato assume il rischio di progettazione, nel senso che sulla base delle richieste di servizio dell'ente pubblico deve scegliere l'infrastruttura che è in grado di soddisfare le attese. Il rischio rimane in capo allo stesso partner privato e non può essere da questi trasferito ad altri, dal momento che è lo stesso a portare la responsabilità di costruzione e di gestione dell'opera o del servizio. Ne consegue che le scelte di progettazione che si dovessero rivelare sbagliate, ricadranno sullo stesso soggetto e saranno visibili in maggiori costi o minori performance, a valle del processo, lungo il ciclo di vita dell'opera, del servizio e del contratto.

Questo aspetto rappresenta una differenza di grande rilievo rispetto alle pratiche tradizionali, dove può accadere che una stessa infrastruttura sia progettata e costruita da soggetti obbligati sotto differenti contratti e che la gestione sia affidata a terzi avvalendosi di un contratto diverso dai primi.

Una partnership pubblico privato deve creare un sistema integrato tra finanziamento, costruzione, gestione e manutenzione lungo il ciclo di vita dell'opera.

Se il privato possiede le competenze e viene messo nelle condizioni di appropriarsi dei benefici che quelle competenze producono, avrà tutto l'interesse a progettare infrastrutture capaci di ridurre i costi di costruzione e di mantenimento.

Se, al contempo, il privato è remunerato soltanto per la fornitura di servizi che rispondono alle attese di qualità, avrà interesse ad introdurre soluzioni in grado di contenere i costi senza sacrificare la qualità (Bastia, 1986; Grout and Stevens, 2003).

Il governo dell'intero ciclo di vita dell'infrastruttura, come di un servizio, da parte del medesimo soggetto permette di economizzare in costi di transazione, e fornisce gli incentivi per contemperare le esigenze di profitto privato con le attese di valore pubblico.

4. Il caso Impregilo

Il caso analizza il sistema di risk management sviluppato da Impregilo per gestire i rischi connaturati ai progetti di PPPs.

Il Gruppo Impregilo[5] opera da decenni nella realizzazione di numerose grandi opere, in Italia e all'estero. Con oltre 10.000 dipendenti rappresenta il più grande general contractor italiano e uno dei più grandi in Europa e a livello internazionale.

Il gruppo Impregilo ha maturato esperienze su molteplici tipologie di PPPs aventi ad oggetto l'alta velocità ferroviaria, snodi autostradali, dighe e centrali idroelettriche, impianti di dissalazione e trattamento inquinanti solidi e aerei.

L'analisi del caso ha rivelato l'esistenza di una serie di fasi metodologiche che possono essere messe a sistema per dare una rappresentazione generale del project risk management impiegato in Impregilo (fig. 1.1):

[5] Il gruppo si costituisce agli inizi degli anni '90, ma la sua storia ha origini ben piu' lontane, erede di imprese quali Girola, Lodigiani, Impresit e Cogefar, che hanno segnato fin dai primi anni del '900 l'evoluzione dell'ingegneria civile in tutto il mondo.

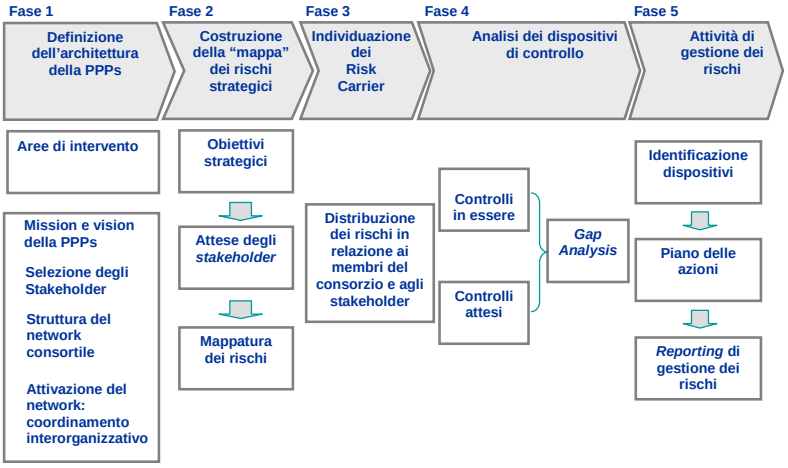


Fig. 1.1 Sistema di Project Risk Management (PRM) di Impregilo

Gli elementi caratterizzanti il sistema sono rappresentati da tre aspetti principali:

- la mappatura dei rischi generali e specifici della PPP;

- la definizione degli rischi rispetto agli stakeholder in termini di soggetti che subiscono le conseguenze del manifestarsi dei rischi;

- la specificazione delle competenze strategiche dei partner ai fini della redistribuzione interna alla PPPs dei rischi medesimi.

La mappatura dei rischi prevedere l'articolazione del progetto nelle fasi tipiche del modello anglosassone Project Financing Initiatives:

- rischi connessi all'offerta: progetto non accettabile per gli sponsor o per i finanziatori, recesso dal consorzio e contenziosi con i partner, offerta non accettabile per il cliente;

- rischi di ritardo nell'inizio dei lavori: mancato ottenimento di permessi, cancellazione della concessione; inadempimento dello sponsor nel fornire capitale di rischio, venir meno della disponibilità di finanziamento principali, ritardi nella definizione degli accordi con gli stakeholder, eventi fuori dal controllo (geologici, ambientali, di regolamentazione comunitaria);

- rischi di costruzione: cancellazione della concessione, costi di costruzione più

elevati del previsto, variazione dei tassi di interesse, rispetto degli standard realizzativi del progetto;

Tab. 1.1 Matrice per la gestione dei rischi di progetto

			Conseguenze per:		
Rischio	Risk carrier	Rimedi ai rischi	Finanziatori	Pubblica amministrazione	Azionisti
Incremento dei costi	Consorzio Cliente	Aumento di capitale Compensazione da parte del cliente	Nessun effetto	Nessun effetto	Crescita costi Roe più basso
Inadempimenti del cliente	Cliente	Il concessionaio può terminate l'accordo di concessione inserendolo nell'accordo di programma I prestiti più importanti dovrebbero essere recuperati nei confronti del cliente	Rimborsi ricevuti	Rimborsi dovuti	Rimborsi ricevuti
Incremento costi finanziari	Consorzio	Tasso di interesse fisso	Nessun effetto	Nessun effetto	Crescita costi Roe più basso
Minore redditività operativa	Consorzio	Revisione dell'accordo di programma al termine della concessione per la revisione delle tariffe	Nessun effetto	Crescita delle tariffe	Crescita costi Roe più basso

- rischi di gestione: mancato rispetto delle specifiche di progettazione durante il periodo di garanzia, aumento dell'imposizione fiscale, aumento dei tassi di interesse, aumento del tasso di cambio, costi di gestione eccedenti le attese, sospensione della gestione da parte dell'autorità competenti, errore nella programmazione della domanda e sottoutilizzo della capacità erogativa dell'opera, inadempimento delle obbligazioni di prestazione (per esempio, manutenzioni non regolari);

- rischi generali: incremento dei costi (cambiamenti normativi e tributari), il cliente non riesce ad adempiere agli obblighi contrattuali (difficoltà ad effettuare espropri, a gestire tensioni sociali, a non pagare le prestazioni), incremento dei costi finanziari, minore redditività operativa (ad esempio, revisione della concessione).

La necessità di offrire garanzie sulla efficace gestione dei rischi, ha portato Impregilo a condividere con i principali stakeholder una matrice di rischio del progetto. Nella precedente tabella n.1.1, è riportato un esempio di matrice del rischio con riguardo ai rischi generali.

Come si vede, lo sviluppo del network per l'implementazione della PPPs implica l'allocazione dei rischi tra le varie categorie di stakeholder in funzione della loro capacità di farsene carico, alla luce degli obiettivi strategici perseguiti dal general contractor in termini di redditività, ma anche di alimentazione del capitale reputazionale nei confronti dei partner pubblici e privati.

5. Conclusioni

Il coinvolgimento del settore privato nel finanziamento, nella realizzazione e nella gestione di infrastrutture e servizi di pubblica utilità costituisce un tema cruciale nelle scelte di politica economica del paese. L'obiettivo è sfruttare l'esperienza, la capacità e le risorse finanziarie di soggetti privati per gestire attività o realizzare infrastrutture risparmiando denaro pubblico. Ciò comporta la necessità di un'attenta valutazione e quantificazione dei benefici che il soggetto pubblico può ottenere contemperando i propri interessi con quelli del o dei partner privati, e la capacità di definire chiaramente le "regole del rapporto" con le società di costruzione/gestione del servizio anche tramite la previsione di adeguati strumenti di verifica del rispetto dei livelli di servizio previsti.

La diffusione di strumenti di partnership pubblico privato è stata significativa, anche se la loro presenza non deve essere esagerata rispetto alle tradizionali pratiche delle pubblica amministrazione. Inoltre, in molti paesi, tra cui l'Italia, mancano analisi sistematiche, comparabili per estensione e profondità, sul ruolo e sugli impatti delle PPPs.

Gli strumenti di PPP sono stati maggiormente utilizzati per progetti di larga scala che richiedono estensivi interventi di gestione e manutenzione lungo l'intero ciclo di vita dell'infrastruttura. La dimensione del progetto è una variabile importante nella scelta del PPP rispetto al tradizionale procurement. I costi di transazione connessi alla preparazione del progetto per l'offerta competitiva, l'analisi delle proposte, il confronto tra le alternative, la negoziazione dei contratti, la gestione dei contratti ed il loro monitoraggio, possono essere giustificati soltanto per investimenti in infrastrutture molto grandi. Occorre tenere presente anche l'esigenza per gli enti pubblici di fare esperienze con questi strumenti e questo probabilmente in futuro abbasserà la soglia dei contratti gestibili con PPPs. L'uso di soluzioni maggiormente standardizzate può essere giustificato per progetti di piccolo taglio.

Il ricorso ai capitali privati per la realizzazione di servizi pubblici o infrastrutture non è una scelta ideologica, ma una scelta di cui occorre provare la convenienza. Il caso da noi analizzato fornisce evidenza empirica ad alcune delle ipotesi teoriche che la dottrina ha definito come condizioni da rispettare per il successo delle PPPs.

Le strategie di collaborazione con la pubblica amministrazione hanno portato

Impregilo a sviluppare nuovi strumenti manageriali di condivisione e gestione dei rischi. Le matrici di risk management creano strutture per facilitare lo sviluppo congiunto delle idee, i processi decisionali e la comunicazione per il coordinamento.

D'altra parte, le competenze di networking strategico del partner privato scontano le debolezze di attivazione e monitoraggio della partnership da parte dell'attore pubblico. La differenza di scopi e di cultura organizzativa richiede ancora un grosso lavoro di coordinamento in cui la qualità della comunicazione e l'elevata frequenza dell'interazione, possono costituire i fattori chiave per alimentare la fiducia reciproca ed il capitale sociale della partnership.

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (2004) Il mercato del Partenariato Pubblico Privato in Italia, rapporto 2004 edito da Il sole 24 Ore.

AA.VV. (2005) Finanza di progetto: problemi e prospettive, Milano, Franco Angeli.

Allen G. (2001), The Private Finance Initiative (PFI), House of Commons Research Paper 0I/117, London, House of Commons Library.

Anselmi L., L'azienda pubblica le vie di miglioramento dell'organizzazione e della gestione, in Azienda Pubblica, n.3, Milano, Giuffrè, 1990.

Barzelay, M. (2001), The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue, University of California Press, Berkeley, California.

Bastia P. (1986),Programmazione e controllo dei progetti integrati,CLUEB, BOLOGNA.

Bastia P. (1989), Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi, CLUEB, BOLOGNA.

Boeri T., Cohen R. (1998), Analisi dei progetti di investimento: Teoria e applicazioni per il Project financing, Egea, Milano.

Borgonovi E. (1996), Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, EGEA, Milano.

Broadbent J and Laughlin R. (1999), "The Private Finance Initiative: Clarification of a Future Research Agenda", Financial Accountability & Management, 15 (2), May.

Broadbent J and Laughlin R. (2003), "Public Private Partnerships: an introduction", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, n.3, pp. 332-341.

Cabiddu M. (2005), Modernizzazione del paese. Politiche, opere, servizi pubblici. Milano, Franco Angeli.

Commissione delle Comunità Europee (2004), Libro Verde relativo ai partenariati pubblico-privati ed al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni. Bruxelles.

Flinders Matthew (2005), "The Politics of Public–Private Partnerships", Political Studies Association, VOL 7, 215–239.

Fone M & Young P. (2000), Public Sector Risk Management, Oxford, Butterworth Heinemann.

Fontana, Sandri, Caroli (2001), Il project financing nelle strategie di sviluppo dell'impresa e del territorio, Luiss ed., Roma.

Grimsey D. and Lewis M.K, (2002), Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects, International Journal of Project Management, 20, pp. 107-118.

Grimsey D. and Lewis M.K. (2004), The Governance of Contractual Relationships in Public-Private Partnerships, The Journal of Corporate Citizenship, Autumn, 15.

Grout P. (1997), The Economics of the Private Finance Initiative, Oxford Review of Economic Policy, 13(4), pp. 53-67.

Grout P.A., Stevens M., (2003), Financing and Managing Public Services: An Assessment, CMPO, University of Bristol, Lincoln College, Oxford, August 2003

HM Treasury, Managing Resources, Full Implementation of Resources Accounting and Budgeting, April 2001.

Hood J & McGarvey N. (2001), Managing the Risks of Public-Private Partnerships in Scottish Local Government, Unpublished manuscript.

Hood, Christopher (1991). "A Public Management for All Seasons?" Public Administration, 69,1 (Spring), 3-19.

Lo Cicero M. (2003), Impresa, incertezza e investimenti. Dal Corporate al Project Financing", UTET, Torino.

Matteuzzi Mazzoni L., Paletta A. (2006), Economia e management dell'azienda pubblica, Clueb, Bologna.

Mulazzani M. (2004), Il project financing quale forma innovativa di finanziamento per lo sviluppo delle opere pubbliche, RIREA, Marzo-Aprile.

OECD (1995), Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries, OECD, Paris.

OECD (2005), Modernising Governement: The Way Forward, OECD, Paris.

Paletta A. (2005),"Reorganizing public service in Europe. An empirical research on outsourcing strategies", in Studia Europaea, 2nd issue, pp. 1-16.

Paparo T., Pasquini G. (2006), I servizi pubblici locali, è lo Stato il pungolo della concorrenza, Edilizia e Territorio n.12, Il Sole 24 Ore.

Pasquini G. (2002), Legge obiettivo e opere pubbliche, giornale di diritto amministrativo n.5.

Savas, E.S. (2000), Privatization and Public-Private Partnerships, Chatham House Publishers, New York. Grimsey D. Lewis M.K. (2004) (eds), The Economics of Public Private Partnership, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Tamarowsky C. (2001), Project Financing e opere pubbliche in Italia. Il settore delle costruzioni. EGEA, Milano.

United States General Accounting Office (1999), "Public-Private Partnerships: Terms Related to Building and Facility Partnerships," April 1999.

Williamson O. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press.