Società pubbliche tra razionalizzazione, capacità amministrativa e autonomia strategica: dalla riforma Madia al PNRR e al nuovo scenario geopolitico, pubblicato su *Federalismi.it*, n. 24/2026)

SCHEDA

Quadri di sintesi e Assunti Fondamentali
Garofoli rilegge un decennio di interventi sulle società a partecipazione pubblica individuando tre distinte **fasi evolutive** determinate dal contesto macroeconomico e geopolitico:

1. **Fase della Razionalizzazione e Contenimento (Post-2016 / Riforma Madia - D.Lgs. 175/2016)**

2. **Fase della Capacità Amministrativa e Supplenza Operativa (Stagione PNRR, 2021-2026)**

3. **Fase dell'Autonomia Strategica e della Sicurezza Nazionale (Scenario geopolitico attuale)**

Il **rischio centrale** individuato è la **discontinuità**: ovvero il pericolo che, passando a una nuova fase, si abbandonino i corretti obiettivi della fase precedente anziché integrarli in una visione unitaria.

Assunti e Riflessi sulle Società Pubbliche

1. Prima Fase: Razionalizzazione e Riforma Madia (D.Lgs. 175/2016)

- **Assunto di Garofoli:**

- Nato in una logica di *spending review* e contenimento dei debiti sovrani, il TUSP (D.Lgs. 175/2016) mirava a semplificare un quadro disordinato, contrastare gli abusi e porre rigidi vincoli di attività e stretta necessità istituzionale (art. 4).

- *Dato critico:* A distanza di 8 anni, secondo i dati del Rapporto MEF 2026 (su dati 2023), su 26.491 partecipazioni esaminate, **37% (9.750)** non rispetta i parametri di mantenimento, e per l'**80,17%** di queste le PA hanno espresso volontà di mantenimento anziché procedere a dismissione o riassetto.

- **Riflessi sulle prospettive delle società pubbliche:**

  - **Persistenza di vincoli legali non presidiati:** Le società pubbliche minori privi dei requisiti di efficienza rischiano di rimanere in una posizione di incertezza o potenziale illegittimità, evidenziando la resistenza delle amministrazioni locali all'esodo societario.

  - **Necessità di rigorosa revisione ordinaria:** Non occorre smantellare il Testo Unico Madia, ma attuarlo con determinazione per evitare che le società rimangano meri centri di costo politico o consenso.

2. Seconda Fase: Supporto alla Capacità Amministrativa (PNRR)

- **Assunto di Garofoli:**

  - La drammatica urgenza di attuare gli investimenti PNRR ha evidenziato le gravi carenze tecniche e la frammentazione degli enti territoriali.

  - Le società pubbliche (in particolare *in house* come Invitalia) hanno svolto una fondamentale funzione di **supplenza operativa e centralizzazione delle committenze** (es. accordi quadro per asili nido, PINQUA, Piani urbani integrati).

- **Riflessi sulle prospettive delle società pubbliche:**

  - **Evoluzione in "Hub di competenze tecniche":** Le partecipate (specie a livello statale e regionale) abbandonano l'immagine di mera struttura

burocratica per affermarsi come aggregatori di capacità tecnica e gestione procedurale per conto delle PA territoriali.

- **Modello di "Specializzazione per fasi":** Garofoli auspica la stabilizzazione a regime di questo modello post-PNRR: alla società pubblica va affidata la fase di selezione/gara e supporto, mentre ai Comuni e PA restano la programmazione a monte e l'esecuzione a valle.

3. Terza Fase: Autonomia Strategica nel nuovo scenario Geopolitico

- **Assunto di Garofoli:**

  - La frammentazione economica globale, le guerre d'area (Ucraina) e le tensioni sui mercati/dazi impongono di riconsiderare alcune partecipate pubbliche (Eni, Enel, Terna, Snam, Leonardo, Fincantieri, CDP) quali vere e proprie **leve di politica industriale, energetica e di sicurezza nazionale**.

  - L'esercizio del ruolo di "Stato Azionista" non è una mera funzione burocratica, ma richiede una visione strategica e profonda conoscenza dei mercati globali.

- **Riflessi sulle prospettive delle società pubbliche:**

  - **Ridefinizione del confine Stato/Mercato:** Le scelte di mantenimento o acquisizione dovranno essere guidate prioritariamente dal **criterio della strategicità dell'asset o del settore** (difesa, energia, transizione tecnologica e idrica).

  - **Esigenza di Governance Pubblica evoluta:** Le società strategiche non possono sottostare alla pura logica di breve termine dei mercati, ma devono armonizzare la sostenibilità aziendale con la sicurezza del Paese.

4. Adeguamento dell'Apparato Statale e della Governance dell'Azionista

- **Assunto di Garofoli:**

- Per evitare che la politica industriale sia guidata dall'improvvisazione o da "cattura" inconsapevole dei decisori, lo Stato azionista deve dotarsi di strutture amministrative specializzate.

- Analizza sia la recente riforma del MEF (scissione del Dipartimento del Tesoro da quello dell'Economia), sia i modelli esteri come l' *Agence des participations de l'État* (APE) francese, che agisce come filtro tecnico tra politica e società partecipate.

- **Riflessi sulle prospettive delle società pubbliche:**

  - **Professionalizzazione dell'interfaccia pubblica:** Le società pubbliche richiederanno interlocutori governativi con profili fortemente tecnici (competenze finanziarie, industriali e di settore) e non meramente burocratici.

  - **Filtro contro la politicizzazione:** L'adozione di strutture dedicate (dipartimenti ad hoc o agenzie) ridurrà la tentazione di ingerenze politiche quotidiane nella gestione delle partecipate.

I primi commenti all'editoriale emersi sulle riviste e community specializzate concordano su alcuni aspetti chiave:

- **Unitarietà della visione:** Viene apprezzata la capacità dell'editoriale di superare le contrapposizioni ideologiche (società pubbliche "sempre dannose" o "sempre necessarie") proponendo una **ricomposizione unitaria**:

  1. Preservare la razionalizzazione contro gli sprechi (fase 1).

  2. Stabilizzare le competenze tecniche sviluppate durante il PNRR (fase 2).

  3. Gestire con strutture adeguate il ruolo di leva strategica e industriale (fase 3).

- **Impatto sul personale dipendente e dirigenza PA:** I commentatori sottolineano l'indicazione operativa fornita ai dirigenti pubblici: costante verifica di coerenza ex D.Lgs. 175/2016 unita all'integrazione delle società

pubbliche come supporto tecnico per garantire qualità e tempestività delle opere e dei servizi pubblici.