



REMUNICIPALIZACION DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

IFORME ENCARGADO POR LA FEDERACION SINDICAL EUROPEA DE LOS
SERVICIOS PUBLICOS A LA UNIDAD DE INVESTIGACION INTERNACIONAL
DE SERVICIOS PUBLICOS DE LA UNIVERSIDAD DE GREENWICH (PSIRU)
Mayo 2012

Traducido por:

Ismael Soria Tebar – 4º Curso de Traducción e Interpretación, en el marco de Convenio de Cooperación Educativa entre Universidad Autónoma de Madrid y la Federación de Servicios a la Ciudadanía de Comisiones Obreras.

Tutoría Profesional:

Secretaría de Internacional FSC-CCOO.



Remunicipalización de los servicios municipales en Europa

David Hall, Unidad Internacional de Investigación de Servicios Públicos, Universidad de Greenwich

d.j.hall@gre.ac.uk , www.psiru.org

Mayo de 2012

1. Municipalización y reactivación del sector público	3
2. Situación previa.....	3
Tabla 1. Tabla: municipalización reciente en determinados países europeos	4
3.1. Alemania	4
3.2. Francia.....	5
3.3. Reino Unido	5
3.4. Finlandia.....	6
3.5. Otros.....	6
4. Causas de las municipalizaciones	6
4.1. Expiración de contratos.....	6
4.2. Mala gestión privada	6
4.3. Coste y eficiencia	7
4.4. Consecución de los objetivos de los servicios públicos	7
4.5. Costes derivados de la licitación y supervisión.....	7
4.6. Costes del capital y beneficios	7
4.7. Beneficios.....	8
5. Cuestiones laborales ¹²	8
5.1. Campaña y papel de los sindicatos.....	8
5.2. Incertidumbre e información.....	8
5.3. Seguridad laboral	9
5.4. Derechos.....	9
5.5. Grupos de trabajadores.....	9
5.6. Representantes sindicales	10
5.7. Tipo de entidad municipal.....	10
5.8. Impacto en otros trabajadores	10
6. Lecturas recomendadas	11
7. Notas	11

1. Remunicipalización y reactivación del sector público

Tras unos años en los que la privatización y la subcontratación han sido los procesos dominantes en los servicios públicos, resulta cada vez más evidente que la tendencia empieza a cambiar, en especial en el sector municipal, agua y energía incluidas. Este breve informe estudia la situación previa y los últimos movimientos que se han dado al tiempo que destaca algunas de las cuestiones fundamentales a las que se enfrentan los sindicatos en lo que a municipalización se refiere.

2. Situación previa

Desde la década de los 80, se ha procedido a eliminar la prestación directa de servicios en el sector público mediante distintas formas de privatización, ya fuera mediante la venta directa de compañías a propietarios privados, como ha sucedido con las energéticas, o a través de la subcontratación de una gran variedad de servicios, desde el agua o la gestión de residuos a la limpieza o la restauración.

Desde los años 80, gradualmente la política y la economía han ido adquiriendo un tinte neoliberal cuya filosofía apunta a los mercados como, en principio, la mejor solución a cualquier problema a la vez que desplaza la actividad pública, que asocia a ineficiencia, a la categoría de lastre para la economía. Las privatizaciones son un instrumento esencial de las políticas neoliberales, bien con la venta de operaciones del sector público, bien con la subcontratación, ya que expanden el mercado y, al mismo tiempo, reducen el papel del gobierno.

A nivel europeo, la legislación del mercado interno ha dado otro golpe a la prestación directa de servicios públicos. Las directivas en materia de contratación, introducidas en 1993, y determinadas decisiones del Tribunal de Justicia Europeo, han aumentado la presión sobre las autoridades públicas para sacar a licitación diversos servicios. Al mismo tiempo, se han dictado directivas orientadas a la liberalización de la electricidad, el gas y otras redes de servicios, lo que ha obligado a la escisión de compañías energéticas integradas en el sector público y ha permitido el crecimiento de multinacionales. La crisis económico-financiera ha servido de excusa para ajustar más esta presión fiscal y exigir mayores recortes. De hecho, aquellos países dependientes de programas de la UE/FMI/BCE cuentan con privatizaciones entre sus objetivos.

3. Últimas tendencias

A pesar de las presiones fiscales, hay claros indicativos de que en una serie de países europeos entre los que se incluyen Alemania, Francia y Reino Unido, los municipios siguen abogando por la remunicipalización en vez de por la privatización. Un estudio sobre más de 100 municipios alemanes realizado en 2011 por la Universidad de Leipzig reveló que había una mayor inclinación hacia la prestación de servicios por parte de entidades públicas.¹ En Francia, cuna de las compañías privadas de agua, cada vez más municipios y regiones están remunicipalizando el agua o los transportes. Incluso en Reino Unido, donde desde el gobierno nacional aún se presiona para que la sanidad y los servicios penitenciarios pasen a gestores privados y se exigen recortes en

el gasto de los gobiernos locales, los municipios están recuperando la gestión de servicios públicos como medida de ahorro: el Financial Times sugería que a nivel local han ido creciendo un escepticismo respecto al ahorro que la subcontratación puede suponer y un temor a un movimiento social contra las compañías privadas que obtienen beneficios a costa del contribuyente.²

Tabla 1. Tabla: municipalización reciente en determinados países europeos

Sector	Proceso	Países	Factores
Agua	Remunicipalización de servicios	Francia, Hungría	Mala gestión privada, costes, control, expiración de contrato
Electricidad	Nuevos servicios municipales, adquisición de compañías privadas	Alemania	Mala gestión privada, costes, control, expiración de contrato
Transporte público	Remunicipalización de contratos y concesiones	Reino Unido, Francia	Costes, mala gestión privada, objetivos públicos, control
Gestión de residuos	Recuperación de la gestión, incineradoras intermunicipales	Alemania, Reino Unido, Francia, etc	Costes, control, expiración de contrato
Limpieza	Recuperación de la gestión	Reino Unido, Finlandia	Costes, rendimiento, empleo, expiración de contrato
Vivienda	Recuperación de la gestión	Reino Unido, Alemania	Costes, rendimiento

3.1. Alemania

En Alemania, la prestación municipal directa de servicios públicos ha experimentado una expansión, que llama especialmente la atención el sector energético. Desde 2007, se han construido 44 nuevas instalaciones públicas y han vuelto a manos públicas más de 100 concesiones para redes de distribución energética y prestación de servicios. Además, se espera que el proceso no sólo continúe, sino que se acelere. Prácticamente todas las concesiones del sector energético tendrán que renovarse antes del 2016, y en torno a dos tercios de los municipios alemanes están valorando recuperar tanto plantas generadoras como redes de distribución, incluida la participación privada de algunos de los 850 servicios públicos que ya controlan más de la mitad del mercado energético. Se están desarrollando campañas e iniciativas de referéndums en ese sentido en grandes ciudades como Hamburgo, Stuttgart, Bielefeld, Bremen, Frankfurt y Berlín, que cada vez recaban más apoyo de una sociedad muy crítica con la privatización de la energía, sobre todo por las subidas de precios.

Además, algunas autoridades municipales y regionales (länder) han llevado a cabo grandes adquisiciones de compañías eléctricas de los principales grupos. Las compañías

alemanas de electricidad se han mostrado dispuestas a vender algunas de sus operaciones en parte porque

Alemania y la Unión Europea se lo exigían, en parte porque querían reducir sus deudas y por problemas de rentabilidad, sobre todo después de la decisión del gobierno alemán de dejar de producir gradualmente energía nuclear. Así, el gobierno de la CDU de Baden-Wuerttemberg recompró a la multinacional francesa EDF el 45% de EnBW por 4700 millones de euros; E.on vendió por 2900 millones de euros Thüga, que poseía acciones en muchos servicios públicos; seis municipios alemanes de Renania del Norte-Westfalia adquirieron por 649 millones Evonik-Steag, la quinta generadora de energía más grande de Alemania.³

Los municipios alemanes han ido recuperando la gestión de otros servicios, entre ellos los relacionados con residuos, vivienda y transporte. Las privatizaciones del transporte público local a menudo conllevaron una reducción de los servicios al mismo tiempo que se elevaban las tarifas.⁴ Los recortes continúan detrás de la mayor parte de los planes de municipalización: la mitad de los municipios con déficit presupuestario tienen proyectos para reestructurar de alguna forma los servicios municipales. El 41% apuesta por la cooperación intermunicipal, el 36% apuesta por la municipalización y menos del 3% por la privatización.⁵

3.2. Francia

En Francia, ha tenido lugar una remunicipalización de los servicios del agua, encabezada por la decisión en 2010 del ayuntamiento de París de sustituir las compañías privadas por un servicio municipal del agua. La ciudad ahorró en torno a 35 millones el primer año y se consiguió reducir la tarifa un 8%. Algunos contratos de alquiler privados están expirando, y más de 40 ciudades, entre ellas ciudades importantes como Burdeos o Brest, están siguiendo el ejemplo de París y han decidido remunicipalizar este servicio.⁶

La gestión del transporte también se está recuperando, como se ha visto en la ciudad de Saumure, que había subcontratado a Veolia, y varios departamentos tienen intención de hacer lo mismo. Hay otros casos en los que la gestión de residuos ha vuelto a depender del sector público tras años de contratos privados.

3.3. Reino Unido

En el Reino Unido, muchos consejos locales han vuelto a ocuparse de servicios que antes se habían externalizado. Una encuesta realizada por en 2011 por APSE (Association for Public Service Excellence, Asociación por la Excelencia en los Servicios Públicos) reveló que 80 de los 140 municipios habían vuelto a ocuparse de servicios como recogida de basuras, reciclaje, limpieza de calles, vivienda, limpieza, restauración, conservación del terreno, tecnologías de la información o contabilidad. En la mayoría de los casos este cambio se produjo al expirar los contratos privados.⁷

También se ha remunicipalizado parte del transporte público de Londres, donde se han disuelto dos grandes asociaciones público-privadas mediante cláusulas de cancelación de los contratos y es ahora la autoridad municipal la que gestiona directamente el servicio. Se ha llegado a estas situaciones debido a fracasos económicos y cálculos de relación calidad precio. Los proyectos han contado con el apoyo de la oposición. Transport for London, la autoridad pública de transporte de la capital, ha dado por terminadas en total cuatro colaboraciones público-privadas.

3.4. Finlandia

En Finlandia, sucede algo parecido. Una encuesta encargada en 2011 por JHL (Sindicato de los Sectores Públicos y de Bienestar) reveló que el 20% de los municipios y autoridades públicas están recuperando la gestión de servicios públicos. El más común es el de limpieza, pero otros servicios como los sociales, de restauración, contabilidad, propiedad, mensajería, instalaciones de calefacción y ambulancias también se están viendo afectados.

La principal razón para hacerlo es que se puede ahorrar dinero y se puede mejorar la calidad de los servicios. Una encuesta mostró que hay una gran desconfianza hacia la subcontratación: un 76% de los encuestados se posicionaban en contra de cualquier subcontratación significativa de los servicios públicos.⁸

3.5. Otros

Además de los anteriores, hay otros países que están haciendo algo similar. En Hungría, se ha remunicipalizado el agua en la ciudad de Pecs, y en Budapest, la capital, se está haciendo lo mismo.⁹ Además de los rescates bancarios también se están dando casos de nacionalización en otros sectores: a finales de 2011, Lituania finalizó la nacionalización de su sistema energético, que se había privatizado a principios de la década pasada. Finlandia compró el 53% de la eléctrica Finngrid.

4. Causas de las remunicipalizaciones

4.1. Expiración de contratos

La mayor parte de las remunicipalizaciones se han producido al expirar los contratos y concesiones. Las numerosas remunicipalizaciones de agua en Francia y de energía en Alemania han sido posibles gracias al que un alto porcentaje de concesiones a largo plazo de 25 ó 30 años han expirado en las mismas fechas. En servicios cuyos contratos eran relativamente cortoplacistas, de 5 ó 7 años, como pueden ser los de limpieza o recogida de basuras, estas oportunidades son bastante frecuentes. Romper contratos antes de lo acordado es un asunto más complejo, ya que las compañías pueden exigir compensaciones, aunque también se han dado casos, como con la concesión del agua en Hungría o las colaboraciones público-privadas en el transporte público de Londres. Preparar la gestión de un servicio que va a recuperarse lleva tiempo, por lo que es importante prever las fechas de expiración de los contratos y preparar una oferta para recuperarlo.

4.2. Mala gestión privada

La mala gestión y los problemas causados por la actuación del sector privado son algunas de las razones que se esconden detrás de las remunicipalizaciones. En ocasiones, la mala gestión puede obligar a la remunicipalización, como ocurrió en Londres en las colaboraciones en el transporte, o puede justificar una terminación prematura del contrato, como sucedió en Reino Unido, o con el agua en Hungría, y, de manera más general, en Alemania: las ciudades se encuentran actualmente tratando de corregir los errores derivados de anteriores políticas de privatización.¹⁰

4.3. Coste y eficiencia

Las ventajas más importantes que traen las remunicipalizaciones son la reducción de costes y la mayor eficiencia de los servicios gestionados por entes públicos, en contra de lo que afirma el sector privado. Municipios del Reino Unido, Alemania y Finlandia coinciden en que las cuestiones de costes y eficiencia son las de mayor peso.

La remunicipalización del agua en París y en otras partes de Francia responde en parte a las expectativas de mayor eficiencia y menores precios, visibles en la reducción del 8% en las tarifas de París. El ahorro potencial debe calcularse previa expiración de los contratos con entes privados de forma que los municipios puedan ver las ventajas de recuperar los servicios.

4.4. Consecución de los objetivos de los servicios públicos

Los factores de mayor peso en la remunicipalización de la energía en Alemania fueron los relacionados con el mejor control y prestación de servicios: más de la mitad de los municipios señalaron el mayor control local o la mejor consecución de los intereses de la población como los puntos claves a la hora de tomar la decisión, lo que lo convierte sin ninguna duda en un factor político, relacionado con objetivos políticos específicos. Esto es aún más fuerte en el caso de las políticas energéticas: Múnich ejemplifica cómo el proceso de transición puede acelerarse cuando las ciudades disponen de una compañía de servicios propia. Para el año 2025 se pretende lograr que la compañía produzca suficiente energía verde para satisfacer la demanda de toda la ciudad, lo que requiere una sustanciosa inversión de en torno a los 9000 millones de euros. Esto solo puede lograrse si el objetivo a largo plazo es sostenible económicamente, y no con una maximización de beneficios en el corto plazo.¹¹ El mismo factor es de indiscutible relevancia en la ola de remunicipalizaciones relacionadas con el agua que se ha producido en Francia.

4.5. Costes derivados de la licitación y supervisión

Otra de las ventajas de la gestión por parte del sector público es que elimina los costes y los problemas derivados del trato con las compañías privadas. El proceso de licitación unido a la necesidad de supervisión de la gestión puede llegar a aumentar un 10% el coste (o incluso más) de los contratos. Algunas regiones francesas han señalado explícitamente el ahorro que supone no tener que licitar o relícitar los contratos como una razón para la remunicipalización de los servicios de transportes. Al eliminar las negociaciones con las compañías, los municipios pueden dedicarse en exclusiva a la gestión del trabajo y de esta forma lograr sus objetivos. Diversas fuentes británicas y alemanas han afirmado que el mayor control o la gestión más simplificada fueron algunas de las razones fundamentales que los llevaron a realizar las municipalizaciones.

4.6. Costes del capital y beneficios

Hay servicios que precisan grandes inversiones y, por lo general, los entes públicos pueden financiarse a menor interés que los privados. Este factor ha tenido bastante peso en la remunicipalización de grandes colaboraciones público-privadas en el transporte de Londres, donde se extendieron estos procesos a otras colaboraciones debido al ahorro que suponía la refinanciación de inversiones con dinero público, que se obtenía a un menor interés.

4.7. Beneficios

La remunicipalización de un servicio rentable de agua o energía permite a la autoridad pública que lo gestiona obtener beneficios gracias a los futuros dividendos. El ayuntamiento de Budapest remunicipalizó el servicio del agua teniendo en cuenta el valor de estos futuros beneficios. Pero asumir que los beneficios son un sustituto a los impuestos es arriesgado. En Baden-Wuerttemberg una administración conservadora se hizo con la compañía energética regional con intención de aprovechar los beneficios para reducir impuestos, pero la posterior decisión del gobierno alemán de forzar el cierre de las centrales nucleares acabó con la principal fuente de beneficios.

5. Cuestiones laborales

La mayor parte de los trabajadores del sector público prefieren trabajar para administraciones públicas que para administraciones privadas. Sin embargo, a diferencia de partidos políticos o lobbies, para los sindicatos el impacto de la remunicipalización en el empleo, salario y condiciones de sus miembros debe ser algo prioritario. También han de garantizar que se protejan los intereses de los trabajadores independientemente del resultado de la propuesta.

A partir de experiencias recientes pueden analizarse problemas potenciales. Los sindicatos pueden desarrollar políticas y estrategias orientadas a la remunicipalización de igual manera que se han desarrollado políticas para combatir las privatizaciones, por ejemplo, con aquellas que permitan tomar parte en procesos políticos antes de que se produzcan las resoluciones.

5.1. Campaña y papel de los sindicatos

En ocasiones, los sindicatos no se han posicionado en el debate, como ocurrió en Francia en el periodo previo a la remunicipalización del agua de Grenoble, o cuando la ciudad húngara de Pecs planeaba terminar la concesión del agua de Suez. Otras veces, la forma en que se ha realizado la remunicipalización o el salario y condiciones de los trabajadores remunicipalizados han llevado a los sindicatos a oponerse a estos procesos. Sin embargo, los sindicatos tienden a tomar parte activa en las campañas pro remunicipalización, y ejercen de garantes de que el impacto en los trabajadores entra en las valoraciones. Así, los sindicatos pueden al mismo tiempo apoyar la campaña y proteger a sus miembros a ojos de la ciudadanía.

5.2. Incertidumbre e información

Los cambios de gestores siempre conllevan cierta incertidumbre para los trabajadores. En ese sentido las remunicipalizaciones son similares a las privatizaciones, con la obvia diferencia de que la posición de partida es el sector privado y el futuro incierto es la remunicipalización. El cambio plantea dudas sobre las posibilidades de mantener el empleo o hacer carrera dentro de la compañía, sobre el efecto en los salarios y condiciones y, en algunos casos, sobre cómo afectará a la negociación colectiva y la representación sindical. Si no recibe la atención necesaria, puede darse la situación de que las compañías acaben sacando provecho de esta incertidumbre.

En Lodeve, Francia, cuando el ayuntamiento decidió terminar el contrato de limpieza de calles con Nicollin y remunicipalizar el servicio a partir de finales de 2009, los trabajadores se pusieron en huelga con el apoyo de la compañía, ya que suponía pérdidas de puestos de trabajo y reducciones salariales. Finalmente se llevó a cabo la

remunicipalización una vez que se reunieron con el alcalde y se les explicó su derecho a trasladarse con la compañía.¹³

En Marsella, en cambio, el ayuntamiento anunció que terminaría un contrato de gestión de residuos con Veolia y volvió a sacarla a concurso. Los sindicatos respondieron con huelgas que exigían que se garantizara el traspaso de todos los trabajadores y proponían la remunicipalización como solución. Esta se adoptó finalmente como política del ayuntamiento, aunque, por falta de tiempo para que se llevara a cabo el proceso, acabó alargándose el contrato.¹⁴

5.3. Seguridad laboral

Por lo general, los trabajadores del sector público se sienten más seguros que los del privado, ya que las compañías disfrutan de incentivos para reducir puestos de trabajo o salarios para aumentar los beneficios, pueden decidir cerrar operaciones menos rentables o declararse en quiebra.¹⁵ La remunicipalización también puede suponer una seguridad importante, ya que elimina la obligación de licitar si el ente público reúne los criterios de exención de licitación de la Unión para estos casos (aunque la legislación nacional pueda limitar estas exenciones). En Francia, por ejemplo, algunos municipios señalaron el proceso de licitación en sí mismo como uno de los ahorros que podían derivarse de la remunicipalización, por lo que esta seguridad laboral adicional está integrada en los objetivos. Sin embargo, la ola de austeridad de las políticas actuales podría trasladar a la opinión general que el público no es un sector tan seguro, así que no debe asumirse que los trabajadores del sector privado vean el público como una opción más segura.

5.4. Derechos

Puede darse que los trabajadores no conozcan sus derechos en materia de traspaso, en especial si no están sindicalizados. Dentro de la UE se aplica tanto en este proceso como en el inverso (privatización) la Directiva de Derechos Adquiridos. Los traspasos deben respetar el salario y condiciones que tuviera el puesto original, así como la antigüedad del trabajador. Además, tanto trabajadores como sindicatos tienen derecho a consulta. El municipio tiene la principal obligación legal de consulta, y en casos como el de North Tyneside en Reino Unido, el municipio mantuvo encuentros formales con los trabajadores anteriores al traspaso para explicarles las posibilidades que tenían por delante, pero los sindicatos también pueden formar parte de estas reuniones.

5.5. Grupos de trabajadores

Los derechos de los trabajadores traspasados no son el último episodio del proceso. Como sucede con la privatización, existe el riesgo de que se creen dos grupos de trabajadores: el de los trabajadores traspasados, que mantienen el salario y las condiciones anteriores a la remunicipalización, y otro que mantiene las condiciones propias del sector público, en el que se incluyen las nuevas contrataciones.

El impacto real en el salario y condiciones de los trabajadores depende de las particularidades de cada caso y de los mecanismos de negociación de cada país. La mayor parte de las veces, los trabajos de baja remuneración, como limpiador o basurero, poseen salarios y condiciones significativamente mejores en el sector público, por lo que el traspaso a los nuevos salarios y condiciones será la mejor opción. En la mayor parte de los casos de Reino Unido los empresarios, sindicatos y trabajadores han negociado para que todas las plantillas reciban los mismos salarios y condiciones,

incluidas las nuevas contrataciones. En otros servicios, como las eléctricas y el gas, los salarios del sector privado pueden ser en ocasiones superiores, por lo que la protección y la extensión de estos será prioritaria.

5.6. Representantes sindicales

Pueden surgir cuestiones relacionadas con los acuerdos sobre salarios y condiciones de los representantes sindicales. En la remunicipalización del agua en París, esta fue una de las cuestiones más problemáticas en la negociación.

5.7. Tipo de entidad municipal

El tipo de entidad municipal también afecta a las condiciones laborales, dependiendo de la legislación nacional. Los trabajadores contratados directamente por el municipio pueden tener distintos estatus y derechos laborales de aquellos que trabajen para compañías que son propiedad del municipio. Esta cuestión ha sido fuente de desacuerdos y huelgas en Francia por la reestructuración y remunicipalización del transporte y el agua, por ejemplo. El traspaso puede ser más directo, de tal forma que la remunicipalización tenga que ver con la absorción de una entidad que ya existía, como la adquisición de una energética, donde los salarios y condiciones podrían mantenerse. En los casos en los que se crean nuevos entes, como en la creación de nuevas compañías públicas o servicios municipales, en el proceso no se produce ningún tipo de traspaso.

5.8. Impacto en otros trabajadores

La creación de nuevos entes podría, sin embargo, traer consecuencias para otros trabajadores. En Alemania, por ejemplo, la absorción de compañías de electricidad y gas por parte de regiones y municipios ha traído menos problemas que las propuestas para crear nuevas compañías municipales que podrían entrar en competición directa con compañías del sector.

6. Lecturas recomendadas

APSE 2011 UNISON insourcing update: The value of returning local authority services in-house in an era of budget constraints <http://www.unison.org.uk/acrobat/20122.pdf>

JHL 14 December 2011 Many municipalities plan to recall work that has been outsourced

www.jhl.fi/portal/en/news/archive/?bid=1640&y=2011

TNI/CEO 2012 Remunicipalisation: putting water back into public hands. TNI

<http://www.corporateurope.org/publications/remunicipalisation-putting-water-back-public-hands>

University of Leipzig 2011: Renaissance der Kommunalwirtschaft
Rekommunalisierung

Öffentlicher Dienstleistungen . by T. Lenk, O. Rottman, R. Albrecht (27 July 2011)

[http://www.gemeinderat-](http://www.gemeinderat-online.de/fileadmin/default/files/PDF_Dokumente/Studie_HVB.pdf)

[online.de/fileadmin/default/files/PDF_Dokumente/Studie_HVB.pdf](http://www.gemeinderat-online.de/fileadmin/default/files/PDF_Dokumente/Studie_HVB.pdf)

Reiter, Dieter 2011 Welcome address to 10th Munich Economic Summit 19 20 May 2011.

<http://www.cesifo-group.de/DocDL/Forum-3-2011.pdf>

7. Notas

1 University of Leipzig 2011: Renaissance der Kommunalwirtschaft
Rekommunalisierung Öffentlicher Dienstleistungen . by T. Lenk, O. Rottman, R. Albrecht (27 July 2011)

http://www.gemeinderatonline.de/fileadmin/default/files/PDF_Dokumente/Studie_HVB.pdf

2 FT 23 January 2012 Savings from outsourcing doubted by state

[http://www.ft.com/cms/s/0/b01353c2-27d0-11e1-9433-](http://www.ft.com/cms/s/0/b01353c2-27d0-11e1-9433-00144feabdc0.html#axzz1suI6TMVk)

[00144feabdc0.html#axzz1suI6TMVk](http://www.ft.com/cms/s/0/b01353c2-27d0-11e1-9433-00144feabdc0.html#axzz1suI6TMVk)

3 EPSU November 2011 Germany: Trend toward re-municipalisation of energy sector

<http://www.epsu.org/a/8107>

4 Reiter, Dieter 2011 Welcome address to 10th Munich Economic Summit 19 20 May 2011.

<http://www.cesifo-group.de/DocDL/Forum-3-2011.pdf>

5 University of Leipzig 2011: Renaissance der Kommunalwirtschaft
Rekommunalisierung Öffentlicher Dienstleistungen. by T. Lenk, O. Rottman, R. Albrecht (27 July 2011)

http://www.gemeinderatonline.de/fileadmin/default/files/PDF_Dokumente/Studie_HVB.pdf

6 TNI/CEO 2012 Remunicipalisation: putting water back into public hands. TNI

<http://www.corporateurope.org/publications/remunicipalisation-putting-water-back-public-hands>

7 APSE 2011 UNISON insourcing update: The value of returning local authority services in-house in an era of budget constraints

<http://www.unison.org.uk/acrobat/20122.pdf>

8 JHL 14 December 2011 Many municipalities plan to recall work that has been outsourced

www.jhl.fi/portal/en/news/archive/?bid=1640&y=2011; Vast majority of Finns oppose privatisation of "a significant proportion" of public services 14.04.2011

<http://www.jhl.fi/portal/en/news/archive/?bid=1043&y=2011>

- 9 Les Echos Lundi 2 Avril 2012 Nouveau revers pour **Suez** en Hongrie
- 10 Reiter, Dieter 2011 Welcome address to 10th Munich Economic Summit 19 20 May 2011. <http://www.cesifo-group.de/DocDL/Forum-3-2011.pdf>
- 11 Reiter, Dieter 2011 Welcome address to 10th Munich Economic Summit 19 20 May 2011.
<http://www.cesifo-group.de/DocDL/Forum-3-2011.pdf>
- 12 Consolidated in [Directive 2001/23](#)
- 13 MIDI LIBRE 24 octobre 2009 Les employés de Nicollin ont levé le camp
- 14 Waste Management in Europe: framework, trends and issues by David Hall 2010 www.psiru.org
- 15 Clark Andrew E., Postel-Vinay Fabien. 2009. Job Security and Job Protection. Oxford Economic Papers 61(2):207 39.61(2):207 39.