



# Università degli Studi di Ferrara

DOTTORATO DI RICERCA IN  
"Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità"

CICLO XXX

COORDINATORE

Prof.ssa Emidia Vagnoni

## IL VALORE PUBBLICO DEGLI EVENTI CULTURALI:

*Evidenze ed Impatti del Modello di Misurazione*

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07

**Dottorando**

Dott. Papi Luca

**Tutore**

Prof. Deidda Gagliardo Enrico

Anni 2014/2017



# INDICE

Abstract	p. 5
Introduzione	p. 9
Gli obiettivi e le metodologie della ricerca	p. 13
PRIMA PARTE	
1. Il framework scientifico per la costruzione del Sistema del Valore Pubblico	p. 21
1.1. Il valore pubblico nel dibattito scientifico internazionale	p. 23
1.1.1. La “Traditional Public Administration”	p. 27
1.1.2. Il “New Public Management”	p. 29
1.1.3. Il “Public Value Management”	p. 30
1.1.4. La “Public Governance”	p. 33
1.1.5. Il “Public Performance Management and Measurement”	p. 35
1.2. Il Framework scientifico del Valore Pubblico	p. 37
1.2.1. Il primo ambito tematico: il concetto di Valore e dis-Valore Pubblico	p. 40
1.2.2. Il secondo ambito tematico: La co-creazione e il consumo del Valore Pubblico	p. 49
1.2.3. Il terzo ambito tematico: la misurazione del Valore Pubblico	p. 58
2. Il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico	p. 75
2.1. I livelli della Piramide del Valore	p. 79
2.1.1. Il Valore Intangibile o livello di salute	p. 82
2.1.2. Il Valore Economico	p. 86
2.1.3. Il Valore Sociale	p. 87
2.1.4. Il Valore Istituzionale	p. 90
2.1.5. Il Valore Integrato Socio-Economico	p. 91
2.2. Il metodo di misurazione del Valore Pubblico	p. 91
SECONDA PARTE	
3. L’impatto del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico: la Actor Network Theory	p. 101
3.1. La Actor Network Theory	p. 103
3.1.1. La Traslazione	p. 103
3.1.2. La Composizione	p. 104
3.1.3. La Reversible Blackboxing	p. 105
3.1.4. La Delegazione o Inscrizione	p. 107
3.2. L’uso della Actor Network Theory nella letteratura di accounting e performance management	p. 107
3.3. La Actor Network Theory e il Valore Pubblico	p. 109

4. L'impatto del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico su alcune eccellenze italiane: i casi di Ferrara, Mantova e Ravenna	p. 115
4.1. La scelta dei casi studio	p. 117
4.1.1. Il caso sperimentale della politica turistico-culturale del Comune di Ferrara	p. 120
4.1.2. Il campione oggetto di studio, la politica culturale delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna	p. 125
4.1.3. Il quadro normativo di riferimento	p. 126
4.1.4. Il caso studio di Ferrara e gli Eventi analizzati	p. 128
4.1.5. Il caso studio di Mantova e gli Eventi analizzati	p. 130
4.1.6. Il caso studio di Ravenna e gli Eventi analizzati	p. 132
4.2. Il modello della Piramide del Valore applicato ai casi studio	p. 133
4.2.1. Il Valore Istituzionale	p. 133
4.2.2. Il Valore Organizzativo	p. 138
4.2.3. I risultati del caso studio di Ferrara	p. 166
4.2.4. I risultati del caso studio di Mantova	p. 174
4.2.5. I risultati del caso studio di Ravenna	p. 182
4.3. La comparazione dei risultati ottenuti	p. 187
4.4. Il feedback sui risultati ottenuti	p. 195
Conclusioni	p. 217
Bibliografia	p. 225

## ABSTRACT

This research deals with Public Value, a topic with a growing interest among scholars and practitioners, that it starts to be applied in some Public Administrations (Poddighe, Deidda Gagliardo, 2011; Bracci, Deidda Gagliardo, Bigoni, 2014; Deidda Gagliardo, 2014; Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017).

Public Value is “*conceived as the public administration’s ability to achieve and maintain an equilibrium between the satisfaction of a community’s needs (for example a decrease in unemployment) and the public administration’s needs (i.e. balanced revenues and expenditures), as mediated by political priorities*” (Papi et al., 2017, p. 3).

In particular, a public administration *creates* Public Value when “*it manages rationally the available economic resources and enhances its intangible assets in a functional way to meet the social needs of users, stakeholders and citizens in general*” (Deidda Gagliardo, 2015, p. IX).

The phenomenological picture of Public Value is partial if, after describing the *concept*, and after having outlined how to *create* it, we do not define its own management system. In essence, it is necessary to find a method to *measure* Public Value that will allow us to understand whether we are creating or consuming it. This research contributes to theory and practice by proposing a Public Value measurement model called “Value Pyramid” (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015). The introduction of this model in public administrations is not a neutral process and it has reverberation on the knowledge and behaviours of those who are part of these organizations (Brignall & Modell, 2000).

Investigating the impact of the Public Value Measurement Model on PAs is important to understand how the measurement process can change the aims of the people who are responsible for public services towards the Public Value creation; a topic that the performance management literature has not given enough attention yet (Brignall & Model, 2000).

The work will be divided into two parts. In the first includes Chapter 1 and Chapter 2. In the first Chapter, it will be developed the Public Value System, starting from national and international literature. In the second Chapter, the Public Value System will be the basis for the introduction to the Public Value Model: the “Value Pyramid” (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015, Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, Bracci et al 2014, Papi et al., 2017).

The second part includes Chapters 3, 4 and Conclusions. In the third Chapter, the Actor Network Theory (Latour, 1987, 1994) will be introduced in order to understand how the Public Value Measurement Model *impacts* on PAs. In the fourth Chapter, the Public Value Measurement Model will be applied to three different case studies to verify its usefulness and impacts according to the theoretical lens of the Actor Network Theory described in Chapter Three. The case studies will be the main cultural events taken place in the cities of Ferrara, Ravenna and Mantua in 2016.

The interest in these three case studies arises from the first application of the Public Value Measurement Model to the touristic and cultural offer of the City of Ferrara, application that had highlighted the potential of this Model to understand the amount of Public Value created or consumed. This suggested the researcher to extend these studies comparatively to the cities of Ravenna and Mantua, respectively elected Italian Capital of Culture in 2015 and 2016, and similar in a social, geographical and cultural context.

The Public Value Measurement Model proved to be useful at a managerial and policy level, providing insights on best-practices exchange within the cases. The Model was useful to understand where PAs create or consume Public Value, enabling discussions on its improvement and on organizational changes in the administrations analysed. In the end, the impacts produced by the Model implementation are well explained by the mechanisms of the Actor Network Theory.

Questa ricerca ha ad oggetto il tema del Valore Pubblico, un argomento di crescente interesse tra studiosi e manager, che sta trovando le prime applicazioni in alcune Pubbliche Amministrazioni (Poddighe, Deidda Gagliardo, 2011; Bracci, Deidda Gagliardo, Bigoni, 2014; Deidda Gagliardo, 2014; Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017).

Per Valore Pubblico intendiamo la capacità soddisfare i bisogni finali di una comunità, ed al contempo di rispettare i bisogni funzionali dei soggetti preposti alla loro soddisfazione.

In particolare, una pubblica amministrazione crea valore pubblico quando *"riesce a gestire in maniera razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder, e dei cittadini in generale"* (Deidda Gagliardo, 2015, p. IX).

L'immagine fenomenologica del valore pubblico è parziale se, dopo averne descritto il concetto e dopo averne delineato le modalità di creazione, non viene definito un modello funzionale alla sua gestione; in sostanza, è necessario trovare un metodo per misurare il Valore Pubblico. Questa ricerca tenta di contribuire in maniera teorica ed empirica al fenomeno del Valore Pubblico proponendo un modello di misurazione chiamato "Piramide del Valore" (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015). L'introduzione di questo modello nelle pubbliche amministrazioni non è un processo neutrale ed ha un riverbero sulla conoscenza e sui comportamenti di coloro che fanno parte di queste organizzazioni (Brignall & Modell, 2000).

Indagare l'impatto del Modello di Misurazione del Valore Pubblico sulle PA è importante per comprendere in che modo il processo di misurazione può modificare gli obiettivi dei responsabili dei servizi pubblici; un argomento a cui la letteratura sul performance management non ha ancora dato abbastanza attenzione (Brignall & Model, 2000).

Il lavoro sarà diviso in due parti. Nella prima, comprendente il Capitolo 1 e il Capitolo 2, verrà sviluppato il Sistema del Valore Pubblico, a partire dalla letteratura nazionale e internazionale. Da questo Sistema verrà elaborato un Modello del Valore Pubblico proponendo una revisione della "Piramide del Valore" (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015, Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, Bracci et al 2014, Papi et al., 2017).

La seconda parte include i Capitoli 3, 4 e conclusioni. Nel terzo capitolo, verrà introdotta l'Actor Network Theory (Latour, 1987, 1994) per comprendere gli effetti dell'implementazione del Modello del Valore Pubblico sulle PA. Nel quarto capitolo, il modello di Misurazione del Valore Pubblico sarà applicato a tre diversi casi di studio per verificarne l'utilità e l'impatto secondo la lente teorica della ANT descritta nel terzo capitolo.

I casi studio saranno i principali eventi culturali che si sono svolti nelle città di Ferrara, Ravenna e Mantova nel 2016.

L'interesse per questi tre casi di studio nasce dalla prima applicazione del Modello di Misurazione del Valore Pubblico all'offerta turistico-culturale della città di Ferrara negli anni 2013 e 2014, applicazione che aveva evidenziato le potenzialità di questo modello per comprendere la quantità di Valore Pubblico creato o consumato. Ciò ha suggerito di estendere questi studi alle città di Ravenna e Mantova, elette rispettivamente Capitali Italiane della Cultura nel 2015 e 2016, e simili per contesto sociale, geografico e culturale.

Il Modello di Misurazione del Valore Pubblico si è dimostrato utile a livello gestionale e strategico, fornendo spunti per lo scambio di best practice all'interno dei casi indagati. Il Modello ha inoltre consentito discussioni sul suo miglioramento e sui cambiamenti organizzativi nelle amministrazioni analizzate.

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha ad oggetto la creazione e la misurazione del Valore Pubblico, un argomento di crescente interesse sia nel dibattito scientifico nazionale ed internazionale sulle pubbliche amministrazioni, sia nel panorama degli stessi enti, in cui si registrano le prime applicazioni (Poddighe, Deidda Gagliardo, 2011; Bracci, Deidda Gagliardo, Bigoni, 2014; Deidda Gagliardo, 2014; Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017).

In particolare ci si propone di indagare le componenti del Sistema del Valore Pubblico e di comprendere quali sono gli impatti che il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, scaturente dal Sistema, genera sulle Pubbliche Amministrazioni.

Il compito di generare Valore Pubblico, ovvero di soddisfare i bisogni dei cittadini attuali e futuri costituisce il fine istituzionale delle pubbliche amministrazioni (Moore, 1995; Rebora, 1999; Deidda Gagliardo, 2002, 2015, p. IX; Borgonovi, Mussari, 2011, pp. 108-110, Poddighe, Deidda Gagliardo, 2011).

In particolare, una pubblica amministrazione crea Valore Pubblico quando *“riesce a gestire in maniera razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder, e dei cittadini in generale”* (Deidda Gagliardo, 2015, p. IX).

Secondo Deidda Gagliardo *“L’attuale panorama delle Pubbliche Amministrazioni italiane mostra bassi volumi di Valore Pubblico generato, anche in ragione dell’elevato livello di Valore consumato o addirittura distrutto da fattori di contesto negativi esterni ed interni.”* (Deidda Gagliardo, 2014, p. 173, 2015, p. 8). Questo è dovuto a diversi fattori esterni di consumo di Valore, problemi corruttivi su tutti, che minano la percezione dei cittadini rispetto al Valore Pubblico creato dalle PA (Esposito & Ricci, 2015, p. 227).

Risulta necessario individuare le modalità di superamento dei problemi di creazione di Valore Pubblico, limitando i fattori che creano o ne causano il consumo (Deidda Gagliardo, 2015, p. 8).

Per indirizzare le PA verso la creazione di Valore Pubblico si ha la necessità di programmare adeguatamente gli obiettivi da raggiungere, gestire in maniera adeguata le risorse a disposizione e infine misurare il valore creato per rialimentare il ciclo di pianificazione, gestione, controllo e valutazione (Deidda Gagliardo, 2015, p. 12).

Come evidenziato da Gobbo et al (2016, p. 20), il Sistema del Valore Pubblico può essere la via per riallineare le performance istituzionali della PA con il soddisfacimento di bisogni finali dei cittadini.

Le performance istituzionali sono intese come *“la capacità di un’Istituzione di mantenere le proprie promesse (a partire da quelle di mandato), o più in generale di attuare le proprie politiche istituzionali; ciò per mettere a sistema e finalizzare le performance organizzative ed individuali verso finalità superiori, di profilo istituzionale”* (Deidda Gagliardo, 2015, p. 69, 94, 95; Gobbo et al. 2016, p. 5).

Secondo Van Dooren et al. (2010, p. 29), il concetto di Valore Pubblico deve guidare quello delle performance, che costituisce l’unità di misura per giudicare se queste siano state in grado di soddisfare i bisogni finali dei cittadini.

Il fenomeno della creazione di valore pubblico è un fenomeno sistemico, composto da diversi componenti e da aree concettuali delineate ma tra loro interdipendenti. Von Bertalanffy (1956, p. 303) intende il Sistema come *“combinazione di parti o elementi riuniti in un tutto e sinergicamente interdipendenti, così che la coordinazione finalizzata possieda un valore maggiore rispetto alla somma casuale delle singole parti”*.

Secondo la dottrina scientifica, questo Sistema è formato dal *concetto*, dalla *creazione* e dalla *misurazione* del Valore Pubblico (Horner, Hutton, 2011).

Tuttavia, al fine di consentire l’adozione del Sistema del Valore Pubblico da parte delle PA, è necessario che da questo venga elaborato un Modello di creazione e misurazione, che permetta alle amministrazioni di governarne le dinamiche.

*“I modelli, intesi come mezzi di espressione semplificata di complesse manifestazioni di fenomeni o di procedimenti sia nella loro struttura sia nel loro svolgimento od insieme di relazioni, sono strumenti conoscitivi che consentono di facilitare la comprensione dei fenomeni oggetto d’indagine, focalizzando l’attenzione sulle caratteristiche di una o più variabili e traendo da esse indicazioni normative per la progettazione delle variabili organizzative”* (Orlandini, 2004, p. 64-65).

L’introduzione di un Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico nelle pubbliche amministrazioni non è di certo un processo neutro e senza riverberi sulla conoscenza e sui comportamenti di chi fa parte di queste organizzazioni (Brignall & Modell, 2000). I modelli multidimensionali di misurazione della performance riflettono il Sistema del valore pubblico delle pubbliche amministrazioni che li implementano.

Indagare l'impatto del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico risulta importante per una serie di ragioni. Dapprima, quella di verificare come le pubbliche amministrazioni misurano il valore pubblico, ambito che la letteratura scientifica nazionale e internazionale non ha ancora esplorato a sufficienza (Spano, 2009; Marcon, 2014; Moore, 2014). In seconda istanza, il processo di misurazione si conclude con la produzione di informazioni riguardanti il valore pubblico creato o consumato. Verificare come queste informazioni vengono utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, e quindi come possa cambiare la percezione del valore prodotto o consumato dai soggetti che ne sono preposti alla sua creazione, risulta essere una tematica a cui la letteratura sul performance management non ha ancora dato ampio spazio (Brignall & Modell, 2000).

Tra le aree meno esplorate possiamo senza dubbio annoverare quella della misurazione che rappresenta la fase più controversa a livello scientifico. Per questo nella ricerca ne verrà dato ampio spazio e verrà proposto un modello di misurazione multidimensionale del valore pubblico che verrà applicato ad alcuni casi studio. In particolare, sarà indagata la misurazione del Valore Pubblico generato dalle politiche istituzionali di tre amministrazioni. Come vedremo nel corso della ricerca i casi studio scelti saranno i principali eventi culturali organizzati dalle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nel corso del 2016. Questi eventi sono diretta espressione delle politiche istituzionali di queste amministrazioni e risultano particolarmente adatte alla misurazione del Valore Pubblico creato.

Si delinea così un quadro in cui l'adozione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico determina un impatto in termini di cambiamento delle pratiche contabili e di reporting. Il modello stesso non è neutrale nei confronti delle organizzazioni che lo adottano, ma ne influenza obiettivi e ne muta i comportamenti, determinando un impatto che può modificare in maniera permanente la percezione di Valore Pubblico.

Il lavoro sarà suddiviso in due parti. Nella prima, che ricomprende i primi due capitoli, verranno indagate le componenti del Sistema del Valore Pubblico. Nel primo capitolo, in particolare sarà elaborato un framework scientifico sul Valore Pubblico, costruito partendo dalla relativa letteratura nazionale ed internazionale.

Nel secondo capitolo verrà introdotto il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, che incarna le dinamiche del Sistema del Valore Pubblico denominato "Piramide del Valore" (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015; Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011; Bracci et al. 2014; Papi et al. 2017).

La seconda parte comprende i capitoli 3, 4 e le Conclusioni e mira ad indagare gli impatti del Modello di misurazione del Valore Pubblico sulle Pubbliche Amministrazioni.

Nel terzo capitolo, che concerne gli impatti del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sulle PA, sarà utilizzata la lente teorica della Actor Network Theory. Sarà data evidenza delle sue applicazioni nelle pratiche di accounting e si metteranno in luce i possibili legami di tale teoria con il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico.

Nel quarto capitolo sarà applicato il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, presentato nel capitolo due, a tre casi studio; ciò al fine di verificare se gli impatti del Modello sulle PA rientrano nei meccanismi di *mediazione* descritti dalla Actor Network Theory. I casi studio in esame riguarderanno le città di Ferrara, Ravenna e Mantova, e confrontate sull'ammontare di Valore Pubblico creato o consumato attraverso i principali eventi culturali avuti luogo nel 2016.

L'analisi dei casi studio sarà sia comparata, al fine di stimolare meccanismi di bechmarking e di scambio di best practice tra le città, sia analitica, allo scopo di contribuire direttamente alla implementazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico. L'interesse verso questi tre casi studio nasce da prime applicazioni di misurazione del valore pubblico nel Comune di Ferrara in ambito turistico e culturale, applicazioni che hanno evidenziato il potenziale di sviluppo di tali politiche da parte dell'amministrazione comunale, che ha fortemente puntato su questo ambito di sviluppo da trent'anni a questa parte. Ciò ha determinato la necessità di ricercare in maniera comparativa gli impatti dell'applicazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, con due casi di eccellenza quali Ravenna e Mantova, rispettivamente elette Capitali Italiane della Cultura nel 2015 e nel 2016 e situate in contesto sociale, geografico e culturale del tutto comparabile.

In coda a tale lavoro saranno trattate le conclusioni sui risultati della ricerca condotta cercando di evidenziare i limiti incontrati lungo il cammino e i possibili sviluppi futuri di questa tematica.

## GLI OBIETTIVI E LE METODOLOGIE DELLA RICERCA

In questo paragrafo verranno affrontati gli obiettivi della ricerca e le metodologie adottate per giungere a tali obiettivi.

Il Valore Pubblico è un fenomeno Sistemico, composto da diverse componenti e aree concettuali distinte ma tra loro interdipendenti. Per comprendere tale fenomeno sistemico si delinea così la prima domanda di ricerca **(RQ)** ossia:

**(RQ1)** *Che cos'è il Sistema del Valore Pubblico?*

Secondo la dottrina scientifica, questo Sistema è costituito dal *concetto*, dalla *creazione* e dalla *misurazione* del valore pubblico (Horner, Hutton, 2011); per capire come arrivare a strutturare il Sistema secondo queste tre componenti è necessario rispondere ad ulteriori tre sub-domande di ricerca **(rq)**:

**rq1a:** *cosa si intende per Valore Pubblico?*

**rq1b:** *come possono essere comparati i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico?*

**rq1c:** *come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?*

Un'indagine approfondita su questi sub-sistemi guiderà la *Prima Parte* di questo lavoro che cercherà di indagare in maniera deduttiva ciò che la letteratura e la pratica hanno offerto per una più profonda comprensione di questo fenomeno.

Il Sistema del valore pubblico dovrebbe trovare riflesso in un Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, che consente di governare le leve per la sua creazione e i metodi per la sua misurazione (Deidda Gagliardo, 2015).

Secondo Arena et al. *“the opportunity of introducing higher accountability as an instrument for managers is counterbalanced by the difficulties involved in developing a measurement system. These difficulties may be related to three stages: (1) the identification of a proper set of measures and target values; (2) the implementation of the operational system; and (3) the actual use of the system. Most of the failures encountered in literature appear to be related to the separation of these stages from the context in which they are implemented and the PMS distance from the managers who are supposed to act upon them”* (Arena et. Al., 2009, p. 239).

L'adozione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico può determinare un impatto verso le PA che decidono di implementarlo. Il modello non è quindi neutrale nei

confronti delle organizzazioni che lo adottano, ma può modificare in maniera permanente la percezione del suo management rispetto al Valore Pubblico creato.

Gli effetti prodotti dal Modello sulle PA ai quali viene applicato porta alla formulazione del secondo quesito di ricerca di questo lavoro:

**(RQ2):** *Che impatto ha il Modello del Valore Pubblico sulle pubbliche amministrazioni?*

Questo porta a formulare tre ulteriori sub-domande di ricerca:

**rq2a:** *qual è il rapporto tra il Modello del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?*

**rq2b:** *quanto Valore Pubblico è stato creato in ottica comparata dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nel 2016?*

**rq2c:** *come hanno percepito l'utilità del Modello le Amministrazioni di Ferrara, Mantova e Ravenna?*

La Metodologia di ricerca utilizzata sarà di tipo deduttivo-induttivo (Ferraris Franceschi, 1998), adottando un framework interpretativo di tipo *post-positivista* (Creswell, 2013, pp. 23-24) che mira ad individuare una lente teorica tipica delle scienze sociali attraverso cui vedere i fenomeni, cercando di evidenziare, con un approccio scientifico, il legame di causa-effetto in termini probabilistici. Il framework inoltre, non ipotizza l'esistenza di una singola realtà immutabile e predeterminata, ma accetta la presenza di prospettive multiple all'interno del tema di ricerca analizzato.

La Metodologia di ricerca adottata per fornire risposta alla **RQ1**, sarà di tipo deduttivo (Ferraris Franceschi, 1998): si analizzeranno gli approcci scientifici che nel tempo hanno affrontato, in maniera esplicita o implicita, le tematiche del concetto, della creazione e della misurazione del Valore Pubblico.

La review della letteratura seguirà i seguenti tre obiettivi di ricerca (O), per dare risposta alle sub-domande **rq1a, rq1b, rq1c**:

O1: individuare i filoni scientifici sulla pubblica amministrazione in cui è presente, in maniera esplicita o implicita, il concetto di Valore Pubblico.

O2: individuare ambiti tematici trasversali per analizzare comparativamente i contributi degli autori, nei diversi filoni scientifici, sul Valore Pubblico.

O3: individuare come possano essere messi a sistema i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico alla luce di quanto emerso dal loro confronto.

L'analisi della letteratura sarà funzionale a delineare le caratteristiche del Sistema del Valore Pubblico, analizzarne le sue componenti e identificare un framework scientifico che possa spiegare tale fenomeno nelle pubbliche amministrazioni. Saranno analizzati gli approcci dottrinali che contengono riferimenti impliciti o espliciti al tema del Valore Pubblico quali la Traditional Public Administration, il New Public Management, la Public Governance, il Public Performance Management and Measurement e il Public Value Management. La review della letteratura è stata condotta in maniera comparativa (Aveyard, 2007, pag. 3) secondo un approccio narrativo (Massaro et al., 2016), utilizzando articoli scientifici su riviste internazionali, libri e capitoli di libro. I contributi sono stati analizzati attraverso una rielaborazione di criteri presenti in letteratura (Cepiku, 2005) e sono stati posti a sistema in accordo con il Framework di Horner & Hutton (2011) secondo i macro temi del concetto, della creazione e della misurazione di Valore Pubblico.

La Metodologia di ricerca adottata per rispondere alla **RQ2** sarà di tipo induttivo (Ferraris Franceschi, 1998): il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico identificato verrà applicato ad uno studio di caso multiplo (Chicchi, 2012; Yin, 2014).

Ciò per verificare quali tipologie di comportamenti scaturiscono e che utilità possano derivare dall'applicazione empirica del Modello attraverso una ricerca interventista. In questo tipo di ricerca *“la generalizzazione non è “grounded in data” ma “grounded in action”*” (Jonsson e Lukka, 2005, p.8; da Chicchi, 2012, p.67) permettendo al ricercatore di *“colmare il gap tra teoria e prassi, investigando le dinamiche organizzative in profondità per aprire le cosiddette “black boxes of organizations”*” (Jonsson e Lukka, 2007, p.393; da Chicchi, 2012, p.67)

La seconda parte della ricerca seguirà i seguenti tre obiettivi di ricerca (O), per dare risposta alle sub-domande **rq2a, rq2b, rq2c**:

O4: individuazione di una teoria in grado di spiegare le interazioni tra PA e il Modello di creazione misurazione del Valore Pubblico;

O5: comparare l'ammontare di Valore Pubblico creato/consumato nei tre casi di studio analizzati;

O6: registrare le percezioni di utilità del modello da parte dei soggetti intervistati, in modo da comprenderne punti di forza e debolezza e l'effetto prodotto sui loro obiettivi, legittimandone future applicazioni.

La lente teorica che si vuole utilizzare è quella della *Actor Network Theory* (Latour, 1987, 1994). Tale scelta, che verrà approfondita nei capitoli successivi, è dovuta alla scarsità di contributi all'interno della letteratura sul performance management che si servono di questa teoria per spiegare ed analizzare come avviene il processo di implementazione di sistemi multidimensionali di misurazione (Brignall & Modell, 2000; Lowe, 2001).

L'Actor Network Theory (ANT) considera la società contemporanea come un costruito collettivo di persone e oggetti (Lowe, 2001, p. 330), costruita dall'interazione tra elementi eterogenei quali soggetti, tecnologie e oggetti (Lowe, 2001, p. 330; Harris, 2005, p. 165). La tecnologia non è considerata un mero oggetto sotto il completo controllo delle persone, ma esercita un meccanismo di mediazione con i soggetti che interagiscono con essa (Latour, 1994, p. 30).

Per Modell et al. (2017, p. 66) *“ANT-informed accounting research has thrown into relief the agency of various accounting technologies, illustrating for instance the emergence of, and effects generated by, calculation, tables, reports, performance measures and information systems”* e quindi utile nel caso di implementazione del Modello di misurazione del Valore Pubblico.

L'ANT risulta essere d'aiuto in contesti in cui vengano osservate le modifiche apportate ad un'innovazione nel processo di interazione tra questa e gli attori che l'adottano, sottoponendola a “prove di forza” che determineranno la sua adozione o il suo abbandono (Modell et al., 2017, p. 66). Durante questo processo, la teoria indaga anche il processo di modifica degli interessi degli agenti coinvolti, alla luce delle proprietà di “agente” attribuite a tutti gli attori che prendono parte, siano questi umani o non umani (Modell et al., 2017, p. 66).

La metodologia di ricerca di un caso di studio multiplo vuole essere la risposta alla necessità di indagare come il management delle pubbliche amministrazioni gestisce ed utilizza l'informazione di performance derivante dal processo di misurazione del Valore Pubblico.

La ricerca adotta un approccio di *Action Research* (Argyris et al., 1985; Susman e Evered, 1978) di tipo interventista, con impatto “debole” (Chiucchi, 2012), in quanto verrà proposto un Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico che sarà implementato dai manager delle organizzazioni analizzate con la supervisione del ricercatore.

Il livello di indagine scelto per la ricerca è quello territoriale, con particolare riferimento al Valore Pubblico creato o consumato dai Comuni e dai soggetti co-produttori territoriali. La scelta di questo livello di governo è giustificata dalla volontà di analisi di performance istituzionali con un impatto diretto sul cittadino/utente e permette una partecipazione diretta del ricercatore nelle interazioni che avvengono tra gli attori coinvolti nella ricerca.

La scelta dei casi studio è avvenuta in due fasi: la prima tramite il Qualitative Sampling del caso studio pilota (Yin, 2014) del Comune di Ferrara che ha garantito pieno accesso ai dati, e del quale si è scelto di indagarne gli eventi turistico-culturali, che appartengono alla performance istituzionale maggiormente aderente alle modalità di co-creazione del Valore Pubblico indagate in letteratura.

La seconda fase ha previsto l'estensione del caso studio di Ferrara a quelli di Mantova e Ravenna, dopo una prima calibrazione effettuata attraverso gli esperimenti condotti con il caso esplorativo. Per individuare i rimanenti casi studio sono stati selezionati casi di eccellenza in ambito culturale; eccellenza attestata dalla nomina a Capitale Italiana della Cultura a Ravenna nell'anno 2015 e a Mantova nel 2016.

La tipologia di eventi analizzati è stata inoltre ridotta a manifestazioni che avessero ad oggetto esposizioni di opere, performing arts o festival su tematiche letterarie e giornalistiche. Sono stati esclusi eventi non basati su questo tipo di attrattività artistiche predominanti; ciò ha ridotto, da una parte la complessità di coordinamento dei casi studio e dall'altra, ha portato una maggiore omogeneità tra i casi permettendo la condivisione del Modello di misurazione.

La terza e ultima fase di feedback (Ferraris Franceschi, 1998) verterà sull'analisi dell'utilizzo delle informazioni di performance scaturenti dal processo di misurazione del Valore Pubblico da parte dei manager. Questo al fine di comprendere le modificazioni del processo decisionale di questi ultimi e alla legittimazione che possono fornire al Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico attraverso la volontà di riapplicarlo in futuro. A tal fine sono state condotte interviste Semi-strutturate (Chicchi, 2012) con i team di ricerca dei tre casi analizzati presentando, nella prima parte, i dati relativi al Valore Pubblico generato dagli eventi e formulando domande sul processo di misurazione e futura ri-adozione del modello nella seconda.

Tabella riassuntiva delle fasi di ricerca affrontate

	<b>Domanda di Ricerca</b>	<b>Metodologia di ricerca</b>	<b>Capitolo</b>
<b>RQ1</b>	<b>Che cos'è il Sistema del Valore Pubblico?</b>	verrà affrontata la fase deduttiva della ricerca (Ferraris Franceschi, 1998), in cui si analizzeranno, tramite un'analisi comparata della letteratura (Aveyard, 2007), gli approcci scientifici che nel tempo si sono occupati di trattare, in maniera esplicita o implicita, il tema della creazione di valore pubblico.	Capitoli 1 e 2
<i>rq1a</i>	<i>cosa si intende per Valore Pubblico?</i>		Capitolo 1
<i>rq1b</i>	<i>come possono essere comparati i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico?</i>		Capitolo 1
<i>rq1c</i>	<i>come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?</i>		Capitoli 1 e 2
<b>RQ2</b>	<b>Che impatto ha il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sulle pubbliche amministrazioni?</b>	fase induttiva della ricerca (Ferraris Franceschi, 1998) in cui il framework concettuale identificato verrà applicato ad uno studio di caso multiplo (Chiucchi 2012, Yin, 2014).	Capitoli 3 e 4
<i>rq2a</i>	<i>qual è il rapporto tra il Modello del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?</i>	Utilizzo della Actor Network Theory (Latour, 1987, 1994) come spiegazione dell'impatto del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sulle PA	Capitolo 3
<i>rq2b</i>	<i>quanto Valore Pubblico è stato creato in ottica comparata dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nel 2016?</i>	La ricerca adotta un approccio di Action Research (Argyris et al., 1985; Susman e Evered, 1978) di tipo interventista, con impatto "debole" (Chiucchi, 2012), in quanto verrà proposto un Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico che sarà implementato dai manager delle organizzazioni analizzate con la supervisione del ricercatore.	Capitolo 4
<i>rq2c</i>	<i>come hanno percepito l'utilità del Modello le Amministrazioni di Ferrara, Mantova e Ravenna?</i>	fase di feedback (Ferraris Franceschi, 1998) verterà sull'analisi dell'utilizzo delle informazioni di performance, precedentemente indisponibili al management, al fine di comprendere meglio le modificazioni del processo decisionale di questi ultimi relativo alla comprensione dei risultati raggiunti e alle successive pianificazioni di performance attese	Capitolo 4

## **PRIMA PARTE**



# CAPITOLO 1: IL FRAMEWORK SCIENTIFICO PER LA COSTRUZIONE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO<sup>1</sup>

Nel presente capitolo si cerca di formulare le risposte alle sub-domande di ricerca rqla, rqlb e rqlc:

*rqla: cosa si intende per Valore Pubblico?*

*rqlb: come possono essere comparati i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico?*

*rqlc: come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?*

Viene affrontata la prima parte della fase deduttiva della ricerca (Ferraris Franceschi, 1998), in cui si analizzano, tramite un'analisi comparata della letteratura (Aveyard, 2007), gli approcci scientifici che nel tempo si sono occupati di trattare, in maniera esplicita o implicita, il tema della creazione di Valore Pubblico.

Alla luce di quanto emerso dalla review della letteratura, per Valore Pubblico intendiamo *“il soddisfacimento equilibrato e contemperativo delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente”* (Deidda Gagliardo, 2015, p. IX).

Si comparano i diversi filoni scientifici che hanno trattato in maniera esplicita o implicita il concetto, la creazione e la misurazione del Valore Pubblico individuando i punti di contatto tra il Public Value Management, la Public Governance e il Public Performance Management and Measurement.

Alla luce di questi contributi, si deduce che il Valore Pubblico sia un fenomeno sistemico. Per Sistema si intende la *“combinazione di parti o elementi riuniti in un tutto e sinergicamente interdipendenti, così che la coordinazione finalizzata possieda un valore maggiore rispetto alla somma casuale delle singole parti”* (Von Bertalanffy, 1956, p. 303). Con riferimento al framework elaborato da Horner & Hutton (2011), abbiamo individuato gli elementi componenti il Sistema del Valore Pubblico, corrispondenti ai seguenti ambiti tematici: Concetto, Creazione e Misurazione del Valore Pubblico.

Per dare risposta alla **RQ1: che cos'è il Sistema del valore pubblico?** Verrà effettuata un'analisi della letteratura comparata tra i contributi scientifici sul fenomeno.

Il tema della creazione e del consumo di valore pubblico è un argomento da tempo dibattuto nella letteratura scientifica nazionale e internazionale, tanto da dare origine allo specifico filone dottrinale del Public Value Management a seguito della pubblicazione del 1995 *“Creating Public Value”* di M.H. Moore.

La crescente attenzione sull'argomento è data da una serie di fattori, alcuni dei quali socio-economici, come l'imperversare della crisi economico-finanziaria che ha colpito gran parte

---

<sup>1</sup> Il presente capitolo, frutto di una rielaborazione da Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015 (working paper in corso di ultimazione), è stato oggetto di una ricerca congiunta dalla quale è scaturito il capitolo 3.1: *“Public Performance Management and Measurement”* nella prospettiva del *“Public Value Management and Measurement”* allargato alla *“Public Governance”*, PP. 35-54, e il capitolo: 3.2 *“Il framework del Public Value Management and Measurement”*, PP. 55-71, in Deidda Gagliardo, 2015 *“Il Valore Pubblico: la nuova frontiera della performance”*, RIREA, Milano

dei paesi occidentali e che perdura tutt'oggi. In questo contesto spazio-temporale le risorse diventano sempre più scarse e le PA assumono sempre di più il ruolo di creatori di valore e benessere per la collettività. Una seconda serie di fattori è di carattere politico-manageriale: vi è sempre maggiore necessità e tensione verso la quantificazione del valore creato dalle PA, per giustificare l'impiego delle sempre decrescenti risorse pubbliche e dei crescenti bisogni dei cittadini.

Queste considerazioni ci portano a tentare di dare risposta alla sub-domanda di ricerca **rq1a**: *cosa si intende per valore pubblico?*

Alla luce di ciò, questa ricerca tenta di individuare, nella letteratura riguardante il tema del valore pubblico delle PA, il framework scientifico che possa descrivere a quale livello di indagine è giunta la dottrina e in quale direzione debba andare per una più profonda comprensione del fenomeno.

L'obiettivo preliminare (*O1*) è l'individuazione della presenza, esplicita o implicita, del concetto di valore pubblico all'interno di alcuni dei principali filoni scientifici sulla Pubblica Amministrazione, verificando aree di sovrapposizione rispetto ai concetti portanti.

Creazione e distruzione di valore (Esposito & Ricci, 2014) a favore dei cittadini sono temi che emergono esplicitamente o implicitamente nell'ambito di altri approcci dottrinali (Traditional Public Administration o TPA, New Public Management o NPM, Public Governance o PG, Public Performance Management and Measurement o PPMM); anche se tali approcci non forniscono una definizione puntuale del concetto di valore pubblico, prerogativa del Public Value Management (PVM). Ognuno di essi contiene implicitamente una visione di valore pubblico figlia dello specifico contesto spazio-temporale in cui sono nati e si sono evoluti.

Questo porta a cercare di dare risposta alla **rq1b**: *come possono essere comparati i diversi contributi scientifici sul valore pubblico?* ed a formulare il fine intermedio (*O2*), cioè quello individuare gli ambiti tematici trasversali per analizzare comparativamente i contributi degli autori, nei diversi filoni scientifici, sul Valore Pubblico.

Lo scopo ultimo di questa parte della ricerca è infine quello di dare risposta alla **rq1c**: *come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?* Per fare questo sarà perseguito il fine ultimo di questo capitolo (*O3*), ossia individuare come possano essere messi a sistema i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico alla luce di quanto emerso dal loro confronto.

Come anticipato, il metodo di ricerca è di tipo deduttivo e consiste in una review comparativa della letteratura (Aveyard, 2007, pag. 3) che, esplicitamente o implicitamente, si è occupata di valore pubblico.

Verranno scelti dei criteri trasversali ai filoni scientifici e sarà costruita una tabella comparativa per individuare analogie e differenze e la presenza di elementi utili alla concettualizzazione del valore pubblico.

## **1.1 Il valore pubblico nel dibattito scientifico internazionale**

I suddetti filoni scientifici vengono di seguito riportati in forma tabellare e analizzati in base a 14 criteri rilevanti, al fine di estrapolare analogie e differenze tra essi, con riferimento generale ai concetti portanti, e con specifico riferimento al tema del valore pubblico. I criteri adottati provengono in parte dalla letteratura (Cepiku, 2005) e in parte vengono rielaborati per una più profonda comprensione, essi saranno esposti longitudinalmente, dando evidenza delle differenze nei diversi filoni scientifici:

1. Nascita del filone scientifico e autore di riferimento;
2. Approccio;
3. Via di legittimazione della PA;
4. Prospettiva;
5. Natura delle relazioni esterne alla PA;
6. Natura delle relazioni interne alla PA;
7. Forma di governo;
8. Oggetto di osservazione;
9. Parametri di controllo e valutazione;
10. Modello di accountability;
11. Ruolo del cittadino;
12. Ruolo del manager;
13. Ruolo del politico;
14. Riferimento al tema del valore pubblico.

Tale sezione, cercherà di perseguire l'Obiettivo O1, estrapolare i riferimenti concettuali impliciti ed espliciti dai diversi filoni di ricerca che hanno trattato il tema della creazione del valore pubblico nella dimensione temporale.

Tabella 1.1: Review comparativa dei filoni scientifici sulla PA (ns. adattamento da Cepiku, 2005, Deidda Gagliardo, 2014, p. 169; Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015)

Criteri		TPA	NPM	PVM	PG	PPMM
1	Nascita del filone scientifico e autore di riferimento	Weber (1922)	Hood (1991)	Moore (1995)	Rhodes (1992), Kickert (1993), Kooiman e Van Vliet (1993)	Bouckaert, Balk & Bronner, (1989)
2	Approccio	Istituzionale (Borgonovi, 2005, pag. 208-209; Weber, 1922, da "Economia e Società", 1961, pag. 217; Marcon, 2014, pag. 326)	Razionale (Hood, 1991, da O'Flynn, 2007, pag. 353)	Strategico strutturato (Moore, 1995, pag. 20)	Strategico destrutturato (Rhodes & Wanna, 2007, pag. 416)	Tecnico-manageriale (Kloot & Martin, 2000, pag. 236)
3	Via di legittimazione delle PA	Rispetto regole (optimum normativo) (Borgonovi, 2005, pag. 208-209)	Soddisfacimento bisogni tramite programmazione razionale (Borgonovi, 2005, pag. 195-197; O'Flynn, 2007, pag. 354)	Soddisfacimento bisogni tramite pre-definizione del valore pubblico. Creazione di VP (Moore, 1995, pag. 28; Deidda Gagliardo, 2002, pag. 330)	Soddisfacimento bisogni tramite interazione tra attori del network (VP non pre-definibile). Cocreazione di VP (Kooiman 1993, da Rhodes 1997, pag. 50-51; Rhodes & Wanna, 2007, pag. 416; Deidda Gagliardo, 2014, pag. 171)	Risponde a necessità di accountability e gestione della performance (Bouckaert & Balk, 1991, pag. 229-230)
4	Prospettiva	-Micro: singoli aspetti di ogni PA -Interna e autoreferenziale (Borgonovi, 2005, pag. 208-209)	Micro: singola PA, Interna e autoreferenziale (Cepiku, 2005, pag. 98-100; O'Flynn, 2007, pag. 355)	-Micro: singola PA -Meso: sistema PA -Macro: sistema socio-economico -Esterna e aperta agli stakeholders	-Micro: singola PA -Meso: sistema PA -Macro: sistema socio-economico -Esterna e partecipativo-negoziiale	Micro: singola PA (sintesi misurazione) Meso: sistema PA (supporto informativo) Macro: sistema socio-economico (destinatari della misurazione)

					<b>(Cepiku, 2005, pag. 100)</b>	
5	Natura delle relazioni esterne alla PA		Competizione pubblico-pubblico e pubblico-privato. Privatizzazioni <b>(Hood, 1995, pag. 97; O'Flynn, 2007, pag. 354-355)</b>	Interazione pubblico-pubblico e pubblico-privato per pre-definire il VP da perseguire <b>(O'Flynn, 2007, pag. 362)</b>	Collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato nella logica del network e su base fiduciaria, per creare VP <b>(Rhodes, 1997, pag. 53; Kickert 1997, da Sicilia, 2007)</b>	Sviluppo strategico e collaborativo di un sistema di gestione della performance che coinvolga tutti gli stakeholders <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 241)</b>
6	Natura delle relazioni interne alla PA		Separazione tra politici e tecnici <b>(Stoker, 2006, pag. 46)</b>	Complementarità tra politici (rappresentanti preferenze) e tecnici (ruolo strumentale, propositivo, mediatore) <b>(Moore, 1995, pag. 28-71-299)</b>	Complementarità tra politici (rappresentanti preferenze e coordinatori network) e tecnici (ruolo neutro e strumentale) <b>(Rhodes &amp; Wanna, 2007, pag. 416; Stoker, 1998, da Cepiku, 2005, pag. 90; Boivard &amp; Loffler, 2009, pag. 22-23)</b>	Ricerca di miglioramento dei sistemi di misurazione da parte dei manager, politici che devono cogliere l'importanza della misurazione <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 248)</b>
7	Forma di governo	Burocratico – Government <b>(Borgonovi, 2005, pag. 208-209)</b>	Government <b>(Cepiku, 2005, pag. 99-100)</b>	Government <b>(Rhodes &amp; Wanna, 2007, pag. 407)</b>	Governance <b>(Kooiman, 1993, da Rhodes, 1997, pag. 50-51)</b>	Governance – Government <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 245)</b>
8	Oggetto di osservazione	Input e output formali <b>(Stoker, 2006, pag. 43-43)</b>	Input e output sostanziali <b>(Borgonovi, 2005, pag- 195-199)</b>	Input, output e outcome sostanziali e pre-definibili <b>(Deidda Gagliardo, 2002, pag. 320)</b>	Input, output e outcome sostanziali ma non pre-definibili <b>(Rhodes, &amp; Wanna, 2007, pag. 416)</b>	Focus su misura finanziarie e sociali, attenzione ai risultati e alle loro determinanti <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 233-248)</b>

9	Parametri di controllo e valutazione	Legittimità e correttezza formale <b>(Borgnonovi, 2005, pag 208-209; Marcon, 2014, pag. 331)</b>	Efficienza, Efficacia, Economicità in senso stretto <b>(Borgnonovi, 2005, pag- 195-199; Marcon, 2014, pag. 331)</b>	Efficienza, Efficacia, Economicità in senso stretto, Economicità ampia <b>(Deidda Gagliardo, 2002, pag. 185; Marcon, 2014, pag. 332)</b>	Efficienza, Efficacia, Economicità in senso stretto, Economicità ampia <b>(Kooiman 1993, da Rhodes 1997, pag. 50-51)</b>	Efficienza, Efficacia, Economicità in senso stretto, Economicità ampia <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 233-248; Talbot, 2010, pag. 214)</b>
10	Modello di accountability			Si, tramite bilancio sociale <b>(Pillitu, 2009, pag. 142; O'Flynn, 2007, pag. 361)</b>	Si, tramite bilancio sociale ed e-governance <b>(Minogue, 1997, da Sicilia 2007; Borgnonovi 2005, pag. 388-390)</b>	Informazioni sulle performance aggiornate e di supporto a sistemi di accountability <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 241-248)</b>
11	Ruolo del cittadino	Cittadino come elettore	Cittadino come consumatore <b>(Stoker, 2006, pag. 45)</b>	Cittadino come utente e co-creatore di VP le cui preferenze sono sintetizzate da rappresentanti politici <b>(Deidda Gagliardo, 2002, pag. 325; Pillitu, 2009, pag. 92-122-125; Talbot, 2011, pag. 28-30)</b>	Cittadino come co-creatore di VP <b>(Deidda Gagliardo, 2014, pag. 171)</b>	Comunità integrata nella definizione delle strategie di sviluppo ma anche nella fornitura e nella valutazione di servizi pubblici <b>(Martin, 2009, pag. 287-290, da Boivard &amp; Löffler, 2009)</b>
12	Ruolo del manager	Assicurare l'adempimento formale dei procedimenti <b>(Marcon, 2014, pag. 334)</b>	Contribuire a definire e raggiungere gli obiettivi di performance concordati <b>(Stoker, 2006, pag. 45; Marcon, 2014, pag. 334)</b>	Esploratori che cercano di scoprire, definire e produrre VP <b>(Moore 1995, pag. 28-71; Alford &amp; O'flynn, 2009, pag. 177; Marcon, 2014, pag. 334)</b>	Ruolo di coordinatori attraverso regole formali e informali, strutture organizzative e processi <b>(Metcalf &amp; Richards, 1987, da Rhodes, 1997, pag. 51-52; Rhodes 1997, pag. 49; Meneguzzo, 1995, da Cepiku,</b>	Manager e dipendenti sono alla ricerca di una migliore contabilità e migliori sistemi di informazione per gestire al meglio la performance <b>(Kloot &amp; Martin, 2000, pag. 248)</b>

					<b>2005, pag. 96; Rhodes &amp; Wanna, 2007, pag. 416)</b>	
13	Ruolo del politico	Governo di tipo autoritativo ( <b>Borgonovi, 2005, pag. 208-209</b> )	Governo di tipo autoritativo ( <b>O'Flynn, 2007, pag. 357</b> )	Governo delle interazioni socio-politiche e arbitri del VP ( <b>Moore, 1995, pag. 71-72; Pillitu, 2009, pag. 99</b> )	Governo delle interazioni socio-politiche ( <b>Kooiman, 1993, da Rhodes, 1997, pag. 50-51; Marcon, 2014, pag. 335</b> )	
14	Riferimento al tema del valore pubblico	Implicito ( <b>Weber, 1922, da "Economia e Società", 1961, pag. 217-218</b> )	Implicito ( <b>Hood, 1995, pag. 95</b> )	Esplicito, Pianificabile, Misurabile ( <b>Moore, 1995, pag. 28; Deidda Gagliardo, 2002, pag. 185 – 196; Pillitu, 2009, pag. 144</b> )	Implicito, Non pianificabile, Non misurabile ( <b>Kooiman 1993, da Rhodes 1997, pag. 50-51; Rhodes, 1997, pag. 53; Rhodes &amp; wanna, 2007, pag. 416</b> )	

Questi approcci scientifici nascono in differenti contesti spazio-temporali, ciò significa concetto diverso del ruolo e dei doveri delle pubbliche amministrazioni. Nei paragrafi successivi avremo un'analisi approfondita di questi approcci in base ai criteri di cui sopra.

### **1.1.1. La “Traditional Public Administration”**

Il primo approccio analizzato è il paradigma della TPA, nato agli inizi del XX secolo sui principi della separazione tra anima politica e anima gestionale di Wilson (1887) e del modello di organizzazione scientifica del lavoro di Taylor (1912) (O'Flynn, 2007, pag. 354). Max Weber è considerato il principale autore di questo paradigma, il quale ha avanzato il concetto di "amministrazione monocratico-burocratica" nel suo libro "Economia e società".

L'approccio o il comportamento delle amministrazioni pubbliche nella TPA è di tipo istituzionale, il che significa un ruolo passivo nella società, dove le amministrazioni devono garantire i servizi fondamentali, nonché equità per i cittadini. Questo ruolo implica l'imparzialità e la minima discrezione lasciata ai funzionari pubblici che determina un'enorme quantità di burocrazia e parcellizzazione dei compiti. Secondo Weber

*"l'amministrazione monocratico-burocratica, basata sul principio della conformità agli atti, è idonea ad essere utilizzata per l'applicazione universale a tutti i compiti"* (Weber, 1922, da "Economia e Società", 1961, pag. 217). Nonostante le diverse critiche ricevute dagli altri filoni scientifici, questo tipo di governo è ancora fortemente presente nelle amministrazioni odierne (Marcon, 2014, pag. 326).

La legittimazione della pubblica amministrazione nella TPA deriva dalla conformità agli atti e alle regole per garantire il rispetto formale delle procedure (Borgonovi, 2005, pagg. 208-209). Questo modo di legittimarsi influenza anche la prospettiva adottata dalle pubbliche amministrazioni, spesso autoreferenziale e chiusa ad altri soggetti, concentrata solo a livello micro e su ogni singolo elemento all'interno dell'organizzazione senza una visione olistica (Borgonovi, 2005, pag. 208-209).

Lo stile di governo è un modello di Government, in cui tutte le politiche e gli obiettivi sono definiti con una procedura top-down che esclude ogni influenza della cittadinanza sugli obiettivi desiderati (definiti solo attraverso il momento elettorale) (Borgonovi, 2005, pag. 208-209).

Riguardo all'oggetto osservato dal paradigma della TPA per valutare il valore creato, grande attenzione ricade sul conseguimento di input e output formali. In questo senso, un'amministrazione pubblica crea valore attraverso la conformità delle azioni e dei comportamenti alla procedura prestabilita (Stoker, 2006, pag. 42-43). Questo focus influenza anche i parametri di controllo e la valutazione dell'azione amministrativa (Borgonovi, 2005, pagg. 208-209). La valutazione favorisce gli input nella loro natura finanziaria, mentre manca un'attenzione a risultati qualitativi e quantitativi (Marcon, 2014, pag. 331).

Come già accennato, il ruolo dei cittadini è limitato alle elezioni e le loro preferenze vengono rivelate solo in forma derivata attraverso il voto. I manager devono garantire il compimento formale delle procedure senza alcun grado di discrezionalità (Marcon, 2014, pag. 334). Il ruolo della politica è quello di governare la pubblica amministrazione attraverso il mandato elettorale con un governo autoritario (Borgonovi, 2005, pag. 208-209).

Nel paradigma TPA non esiste un riferimento esplicito al valore pubblico: come suggerisce Weber, l'amministrazione monocratico-burocratica è in grado di fornire il massimo livello di prestazioni in senso tecnico (Weber, 1922, da "Economia e società", 1961, pag. 217).

## 1.1.2 Il “New Public Management”

Il secondo approccio affrontato è il paradigma del NPM, nato negli anni '80 a seguito delle riforme in USA, Regno Unito e Nuova Zelanda come reazione alle debolezze del TPA (O'Flynn, 2007, pag. 354). L'autore principale della letteratura internazionale può essere considerato C. Hood ("*A public management for all seasons?*", 1991).

L'approccio delle pubbliche amministrazioni è razionale, perché presuppone che l'obiettivo desiderato possa essere pianificato a priori (O'Flynn, 2007, pag. 353-534). La strada di legittimazione dell'azione pubblica risiede nella soddisfazione qualitativa e quantitativa dei bisogni dei cittadini, ottenuta attraverso la pianificazione delle risorse necessarie (Borgonovi, 2005, pagg. 195-197; O'Flynn, 2007, pag. 354). Un limite al NPM è rappresentato da una risposta di tipo top-down alle esigenze dei cittadini.

La prospettiva adottata dal NPM a livello micro si basa sulla considerazione armonica della singola amministrazione pubblica anziché considerare separatamente i suoi componenti come nella TPA. L'NPM ignora i livelli meso e macro e considera la concorrenza come il principale meccanismo di coordinamento con altre organizzazioni (Cepiku, 2005, pagg. 98-100; O'Flynn, 2007, pag. 355). Questo presupposto vale anche per il tipo di rapporti esterni con la pubblica amministrazione, infatti, come rilevato da Hood, il NPM è: "*a shift towards greater competition both between public sector organizations and between public sector organizations and the private sector*" (Hood, 1995, pag. 97). Questa concorrenza "per" e "nel" mercato è ottenuta attraverso la traduzione di meccanismi privati di erogazione dei servizi alla pubblica amministrazione (O'Flynn, 2007, pag. 354-355).

Come nella TPA, la tipologia di relazioni interne nel NPM si basa sulla dualità tra i politici, che definiscono gli obiettivi, e dirigenti che agiscono per raggiungere questi obiettivi (Stoker, 2006, pag. 46).

Come nella TPA, il NPM utilizza uno stile di governo autoritario (government) per definire la politica pubblica, quindi con un modello top-down dove gli strumenti privati vengono applicati nel settore pubblico senza considerare i diversi contesti (Cepiku, 2005, pagg. 99-100).

Per l'oggetto osservato dai sistemi di controllo, il NPM rappresenta un approccio post-burocratico alla TPA perché sposta l'attenzione dalla conformità formale delle procedure al conseguimento di risultati sostanziali (Borgonovi, 2005, pagg. 195-199).

I parametri di controllo e di valutazione sono correlati all'oggetto osservato. Come detto sopra, la valutazione è spostata verso i risultati, in particolare sull'efficienza, l'efficacia e l'economicità in senso stretto (Borgonovi, 2005, pp. 195-199; Marcon, 2014, pag. 331).

I cittadini assumono un ruolo diverso nel NPM: sono considerati clienti e utenti che rivelano le loro preferenze attraverso i consumi (Stoker, 2006, pag. 45). Il ruolo dei dirigenti consiste nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi previsti con una responsabilità diretta sui risultati (Stoker, 2006, pag. 45; Marcon, 2014, pag. 334). Come nella TPA, il ruolo dei politici è orientato verso un governo autoritario delle pubbliche amministrazioni (O'Flynn, 2007, pag. 357).

Ci sono alcuni riferimenti impliciti all'argomento di valore pubblico all'interno di NPM. Come suggerisce Hood: *“a shift in emphasis from policy making to management skills, from a stress on process to a stress on output, from orderly hierarchies to an intendedly more competitive basis for providing public services, from fixed to variable pay and from a uniform and inclusive public service to a variant structure with more emphasis on contract provision”* (Hood, 1995, pag. 95).

### **1.1.3 Il “Public Value Management”**

Il paradigma del PVM è nato nella seconda metà degli anni '90, grazie a M.H. Moore, che ha scritto la monografia "Creating Public Value" (1995), introducendo in letteratura il concetto creazione di valore pubblico.

Nella dottrina del PVM le amministrazioni pubbliche assumono un approccio strategico strutturato (Moore, 1995, pag. 20). Ciò implica l'adozione di una strategia a priori per raggiungere l'obiettivo finale che è la creazione di valore pubblico. Questo obiettivo è perseguito nei network locali di attori chiave che contribuiscono alla definizione e alla creazione di valore. In questo compito, sono guidati dalla PA come principale attore nella costellazione del valore.

La creazione di valore pubblico è anche il modo in cui una amministrazione pubblica si legittima, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei cittadini (Moore, 1995, pag. 28). In questo senso, prima della sua gestione e controllo è necessaria una pre-definizione di valore pubblico (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 330).

I limiti imposti dalla TPA e dal NPM sulla mancanza di una visione olistica sul ruolo di altri attori esterni alla pubblica amministrazione sono superati dal paradigma del PVM, che considera interrelate la prospettiva micro (PA singola), la prospettiva meso (sistemi PA) e la prospettiva macro (il sistema socio-economico). In questo senso, l'amministrazione pubblica diviene la stella polare nella costellazione del valore pubblico creata insieme ad altri attori.

I tipi di relazioni esterne delle PA si basano su un meccanismo di coordinamento cooperativo. Questa cooperazione tra gli attori è concepita come una visione congiunta di ciò che costituisce il valore pubblico, modellato sulle caratteristiche del contesto locale (O'Flynn, 2007, pag. 362). La visione del valore pubblico deve essere negoziata con i cittadini e con tutto l'ambiente autorizzativo (Moore, 1995) per definire i benefici necessari e i sacrifici da sopportare per godere dei primi (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 324).

I tipi di relazioni interne tra politici e manager nel PVM sono piuttosto diversi per alcuni autori. Per Moore (1995, pag. 28), il compito dei manager è la creazione di valore pubblico. Questa visione ha generato un dibattito scientifico con alcuni studiosi appartenenti alla Public Governance che affermano che il PVM " *asks public managers to supplant politicians, to become directly engaged in the political process, and become the new Platonic guardians and arbiters of public interest*" (Rhodes & Wanna, 2007, p. 406). Per Alford e O'Flynn, il ruolo dei dirigenti deve essere considerato nel triangolo strategico di Moore (Moore, 1995, pag. 28) in cui " *la manager proposals are tested and modified against the stances of elected politicians and those who influence them* " (Alford & O'Flynn, 2009, pag. 177). Altri autori hanno un diverso punto di vista: per Deidda Gagliardo deve esserci una separazione nei settori d'azione dei due tipi di attori con una diversa responsabilità sugli obiettivi (di tipo politico per i politici e di tipo tecnico per i manager) (2002, pp. 47-51).

Come nel NPM, il modo in cui il PVM concepisce lo stile di governo è basato sul modello di top-down di government con molti elementi di governance, che lo rendono più autorevole rispetto ai paradigmi precedenti. Ciò potrebbe essere dedotto come la cristallizzazione di tutte le esigenze dei cittadini nel breve periodo e di una loro successiva ricalibrazione durante le fasi di pianificazione, gestione e controllo. Per alcuni studiosi, l'emancipazione dei dirigenti implica la reintroduzione degli elementi burocratici tipici di paradigmi obsoleti quali la TPA (Rhodes & Wanna, 2007, pag. 407).

L'oggetto di osservazione nel PVM si concentra su input, output e outcome sostanziali: queste misure costituiscono la base per i processi gestionali di pianificazione, creazione e misura del valore pubblico (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 320).

I parametri di controllo e di valutazione sono l'efficienza e l'efficacia combinati insieme per raggiungere l'economicità in senso ampio, questo parametro è abbastanza rilevante in quanto cerca di garantire la riproducibilità del valore creato per l'intero soggetto economico (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 185). Per Marcon, l'input, l'output e l'outcome vengono utilizzati per valutare l'impatto che la PA può generare nel proprio ambiente di attività (Marcon, 2014, pag. 332).

L'accountability nel PVM è garantita attraverso diversi strumenti: tra i più utilizzati vi è il bilancio sociale, che informa la cittadinanza del valore creato o consumato in un determinato periodo di tempo (O'Flynn, 2007, pag. 361; Pillitu, 2009, pag. 142).

Nel PVM i cittadini diventano utenti e co-creatori di valore pubblico e sono tipicamente coinvolti nel processo decisionale, nella gestione e nella fase di valutazione (Pillitu, 2009, pag. 92). Esistono diversi metodi di partecipazione al processo decisionale e vanno dalla democrazia partecipativa alla negoziazione attraverso gruppi di interesse (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 325). Nella fase di co-produzione i cittadini contribuiscono al processo di erogazione dei servizi e alla produzione di beni da cui trarranno benefici, sacrificando parte della loro utilità (Pillitu, 2009, pag. 122). Secondo Talbot, le motivazioni alla coproduzione si trovano nell'interesse individuale, collettivo e procedurale (2011, pagg. 28-30).

Il paradigma del PVM enfatizza il ruolo del manager nella creazione di valore, secondo Moore, sono proprio questi ad avere il compito di creare valore pubblico (Moore, 1995, pag. 28). Questa creazione di valore pubblico è raggiunta all'interno del "triangolo strategico" di Moore (Alford & O'Flynn, 2009, pag. 177), in cui la strategia di gestione può o non può soddisfare la legittimità politica dell'ambiente autorizzativo e deve essere perseguita con le risorse a disposizione (Moore, 1995, pag.71). I manager hanno anche l'obiettivo di aumentare le abilità organizzative di una PA verso il fine di creare valore pubblico (Marcon, 2014, pag. 334).

Per il PVM, il ruolo dei politici diventa la creazione di un filtro politico sulle proposte di valore avanzate dall'ambiente autorizzativo (da manager, stakeholder e cittadini) (Moore, 1995, pp. 71-72). Come nel paradigma della PG, i politici devono governare l'interazione socio-politica all'interno delle reti, definire "le regole del gioco" (Kooiman, 1993, da Rhodes, 1997, pag. 50-51) e garantire un processo inclusivo per i cittadini (Pillitu, 2009, pag. 99).

La letteratura PVM si basa sul riferimento esplicito all'argomento del valore pubblico e dà diverse definizioni. Queste diverse interpretazioni potrebbero essere ricondotte alla natura

caledoscopica e multidimensionale del valore pubblico che determina differenti percezioni sul valore creato da diversi individui (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 196).

L'approccio manageriale nel PVM, basato sui processi di programmazione e controllo, determina la pianificazione del valore pubblico a priori attraverso la definizione delle esigenze espresse, inesprese e latenti della cittadinanza. Ciò consente la definizione della Missione Istituzionale Allargata, coincidente con la capacità di soddisfare le esigenze reali e future del soggetto socioeconomico allargato (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 185). La pianificazione del valore pubblico riguarda sia i politici sia i dirigenti (Moore, 1995, pag.28) e la conseguente risposta alla necessità di misurazione del valore pubblico viene ottenuta con l'adozione di misure multidimensionali per quantificare il valore creato all'interno della rete locale (Pillitu, 2009, pag. 144).

#### **1.1.4 La “Public Governance”**

Il paradigma della PG, delimitato qui alla letteratura scientifica in materia di pubbliche amministrazioni, è nato agli inizi degli anni '90 sulla spinta delle scuole di pensiero olandesi e inglesi (Cepiku, 2005, pp. 89-93). I principali esponenti della prima scuola sono W.J.M. Kickert (*“Complexity, Governance and Dynamics: conceptual explorations of public network management”*, 1993) e J. Kooiman e M. Van Vliet (*“Governance and Public Management”*, 1993), mentre per la seconda è R.A.W. Rhodes (*“Beyond Whitehall: researching local governance”*, 1992).

Nel paradigma della PG, l'approccio delle amministrazioni pubbliche è strategicamente non strutturato perché la strategia è definita durante i corsi d'azione attraverso il contributo di tutti gli attori della rete (Rhodes & Wanna, 2007, pag. 416).

Come nell'approccio del PVM, nella PG le pubbliche amministrazioni sono legittimate soddisfacendo le esigenze dei cittadini in una forma cooperativa per la creazione di valore. In questo senso, gli outcome vengono generati all'interno di reti che le pubbliche amministrazioni hanno il compito di favorire quelli desiderati (Kooiman, 1993, da Rhodes 1997, pag. 50-51) garantendo la co-creazione del valore insieme agli stakeholder ed ai cittadini (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 171).

Nell'approccio della PG la prospettiva verso le pubbliche amministrazioni è molto simile al PVM per i livelli micro e meso, con alcune leggere differenze a livello macro, dove è

auspicata una maggiore partecipazione e negoziazione delle esigenze dei cittadini (Cepiku, 2005, pag. 100).

Per quanto riguarda il tipo di relazioni esterne alle pubbliche amministrazioni, nel paradigma della PG la cooperazione in reti da parte di attori eterogenei risulta essere il principale meccanismo di coordinamento, anche per il modo di erogazione dei servizi pubblici, scelto con riferimento al singolo contesto (Kickert, 1997, da Sicilia, 2007). La cooperazione è adottata anche nella definizione delle politiche pubbliche che sono definite all'interno di reti formali e informali di relazioni di fiducia, per scambiare risorse e perseguire obiettivi condivisi (Rhodes, 1997, pag. 53).

Il tipo di relazioni interne tra politici e dirigenti deve essere complementare per prevedere l'allineamento tra gli obiettivi e l'azione volte al loro conseguimento (Stoker, 1998, da Cepiku, 2005, pag. 90; Boivard & Löffler, 2009, pag 22-25). Alcuni autori hanno sollevato il problema relativo alla prevaricazione del campo tecnico su quello politico e la necessità di preservare il processo democratico rappresentativo (Rhodes & Wanna, 2007, pag. 416).

Il tipo di governo in questo paradigma è formato da strumenti di governance come la co-partecipazione e la coproduzione, con risultati generati assieme ai cittadini (Kooiman, 1993, da Rhodes, 1997, pp. 50-51).

L'oggetto osservato nella PG si concentra su input, output e outcome sostanziali per indirizzare (senza una misurazione puntuale) il valore creato durante l'azione amministrativa (Rhodes & Wanna, 2007, pag. 416).

I parametri di controllo e di valutazione sono gli stessi del paradigma del PVM e sono basati sull'efficienza e l'efficacia e sulla economicità ampia (Kooiman, 1993, da Rhodes, 1997, pag. 50-51).

Il modello di accountability nella PG è fortemente basato sul processo di partecipazione dei cittadini (Minogue 1997, Sicilia, 2007) anche attraverso forme di e-democracy (Borgonovi, 2005, pagg. 388-390).

Il ruolo dei cittadini nel paradigma della PG e del PVM è incentrato sul loro coinvolgimento per la co-creazione, tuttavia la PG offre strumenti di democrazia partecipata al PVM (Deidda Gagliardo, 2014, pag.171). Nella letteratura di PG, i cittadini hanno un ruolo importante nello "svuotare lo stato o le istituzioni", secondo Rhodes: "*governance blurs the distinction between state and civil society. The state becomes a collection of interorganizational networks made up of governmental and societal actors with no sovereign actor able to steer or regulate*"(Rhodes, 1997, pag. 57).

Il ruolo dei manager nel paradigma del PG è quello di gestire le relazioni con i diversi attori esterni all'amministrazione pubblica (Meneguzzo, 1995, da Cepiku, 2005, pag. 96). Per alcuni autori, gli obiettivi perseguiti cambiano da un punto di vista organizzativo ad uno inter-organizzativo, e la responsabilità del loro conseguimento diventa condivisa (Metcalf & Richards, 1991, da Rhodes, 1997, pag. 416). Il ruolo dei politici in entrambi gli approcci della PG e del PVM è orientato al governo delle interazioni socio-politiche all'interno delle reti ed alla definizione delle "regole del gioco" (Kooiman, 1993, da Rhodes 1997, pag. 50-51).

Il paradigma PG non fa riferimento esplicitamente al valore pubblico. Per alcuni autori il valore pubblico non è identificabile a priori. Come suggerisce Rhodes: "*First, if public value has meaning, it is a shared meaning that operates within a narrative and its associated tradition. The shared meaning develops iteratively and collaboratively; it emerges through dialogue and reconfirmation in society. Second, private definitions of public value (or assertions from single actors that this or that will add to public value) are flawed. No one actor can impose a definition of public value, and it is impossible to define a priori the substantive content of public value. Third, government actors (politicians and officials) cannot unilaterally command public value, but must work through others, using the skills of diplomacy, negotiation, and mediation introduces the ideas of 'deliberation' and 'learning'*" (Rhodes & Wanna, 2007, pag. 416).

### **1.1.5 Il "Public Performance Management and Measurement"**

L'approccio del PPMM parte dalla letteratura relativa alla gestione e misurazione delle performance pubbliche aiutando il processo di quantificazione del valore creato. I primi contributi di Bouckaert, Balk e Bronner sottolineano la necessità di misurare gli input e gli output delle amministrazioni pubbliche in senso finanziario e qualitativo (1989, pag. 122).

La letteratura del PPMM mette in evidenza un approccio della amministrazione pubblica di tipo tecnico-manageriale (Kloot & Martin, 2000, pag. 236) posto a sostegno ad altri paradigmi che tentano di valutare la quantificazione del valore creato.

Questo scopo di misurare e quantificare il valore determina anche il modo di legittimare le pubbliche amministrazioni nel loro processo di accountability per le parti interessate ed è anche funzionale a fornire le giuste informazioni di performance al governo (Bouckaert & Balk, 1991, pagg. 229-230).

Nel PPMM è adottata la stessa prospettiva utilizzata dal PVM e dalla PG, in modo da analizzare le amministrazioni pubbliche nei livelli micro, meso e macro. A livello micro, le amministrazioni pubbliche effettuano una sintesi del valore creato, a livello meso si assiste al processo di raccolta dati, mentre la risposta del valore misurato viene data a livello macro. La letteratura del PPMM concepisce il tipo di relazioni esterne per una amministrazione pubblica in un modo leggermente diverso dai paradigmi precedentemente affrontati. Il focus è sulla costruzione di un sistema di misurazione manageriale che potrebbe catturare tutte le dimensioni del valore creato che coinvolgono tutte le parti interessate (Kloot & Martin, 2000, pag. 241).

La diversa impostazione di cui sopra è valida anche per il tipo di rapporti interni tra manager e politici, dove vi è una dicotomia per cercare il miglioramento del sistema di misurazione al fine di renderlo più consono al supporto delle decisioni (Kloot & Martin, 2000, pag. 248). Per Kloot e Martin, nel PPMM vi sono alcune connotazioni di elementi di governance nel processo di definizione delle misure di outcome insieme alla comunità (2000, pag. 245), tuttavia le forme di government sono adottate nella maggior parte dei casi a causa della definizione delle misure da parte delle PA stesse.

Gli oggetti di osservazione di questo approccio sono gli stessi dei paradigmi del PVM e della PG, quindi input, output e outcome sostanziali. Tuttavia, esiste un ruolo di supporto dalla letteratura del PPMM agli altri approcci scientifici (in particolare per il PVM), con l'obiettivo di rendere evidenti i legami causali tra i risultati e le loro determinanti (Kloot & Martin, 2000, pagg. 233-248).

I parametri di controllo e di valutazione sono basati non solo sull'efficienza e sull'efficacia, ma anche riguardo a criteri di creazione o consumo di valore pubblico. Come suggerisce Talbot: "*Public values have a more profound impact than just interpreting performance measures; they will also, for example, shape institutional context – performance regime – in which performance occurs*" (Talbot, 2010, pag. 214).

La letteratura sul PPMM potrebbe essere funzionale anche per il processo di accountability al fine di fornire le informazioni necessarie agli attori coinvolti attraverso il processo continuo di misurazione (Kloot & Martin, 2000, pag. 241-248).

Nel PPMM, il ruolo dei cittadini ha a che fare con la coproduzione attraverso processi gestionali che potrebbero consentire la partecipazione alla pianificazione, alla creazione e alla valutazione del valore creato da parte dei primi (Martin, 2009, pp. 287-290, da Bovaird & Löffler, 2009).

Riguardo ai manager, questi dovrebbero sviluppare un sistema informativo idoneo a governare le performance all'interno dei network, con particolare attenzione a tutte le

relazioni inter-organizzative esistenti tra gli attori coinvolti nel processo di creazione del valore (Kloot & Martin, 2000, pag. 248).

## 1.2 Il Framework scientifico del Valore Pubblico

Una volta indagato l'obiettivo di ricerca O1, riguardante l'individuazione dei concetti e degli assunti basilari che i diversi paradigmi scientifici hanno individuato nella letteratura, si è raggiunto il secondo obiettivo di ricerca (O2): individuare ambiti tematici trasversali per analizzare comparativamente i contributi degli autori, nei diversi filoni scientifici, sul Valore Pubblico.

Per indagare il terzo obiettivo di ricerca (O3): individuare come possano essere messi a sistema i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico, si proporrà una loro sistematizzazione in un framework scientifico.

Una prima concettualizzazione di un framework sul VP è stata elaborata da Moore nel 1995 all'interno di *"Creating Public Value"* (1995, pag. 71) in cui si definisce il triangolo strategico come strumento concettuale per impostare la strategia di conseguimento del valore pubblico:

1. La strategia deve portare alla creazione di qualcosa che sia di valore;
2. Deve ottenere legittimazione e deve essere politicamente sostenibile per l'ambiente autorizzativo, cioè da soggetti politici e Stakeholders;
3. Deve essere operativamente e amministrativamente fattibile con le risorse interne ed esterne necessarie per conseguirla (Moore 1995, pag.71).

Tale impostazione viene perfezionata dall'autore stesso nel 2003, dove il triangolo strategico viene potenziato attraverso una sua integrazione con la *Balanced Scorecard* di Kaplan & Norton (Moore, 2003), colmando alcune lacune derivanti da una scarsa attenzione alla misurazione del valore pubblico presente nella prima versione.

Nel 2011, Talbot elabora un framework scientifico sulla creazione di valore pubblico utilizzando la *Balanced Scorecard*, alla stregua di Moore (2003), e inserendo altre due dimensioni a quella integrata nello Strategic Triangle dall'autore statunitense.

Il Public Value creation framework secondo Talbot è così composto da 5 dimensioni:

1. Trust and legitimacy focus;
2. Services focus;
3. Social results focus;
4. Resources focus;

## 5. Processes focus.

Secondo l'autore, le prime tre dimensioni vengono rielaborate dal contributo di Moore, mentre le ultime due vengono prese dal lavoro della UK Strategy Unit del 2002 (Kelly, Mulgan & Muers, 2002).

Al fine di creare valore pubblico, le 5 dimensioni devono essere combinate in una matrice e poste in relazione all'interesse individuale, all'interesse collettivo e all'interesse procedurale (Talbot, 2011, pag. 32-33).

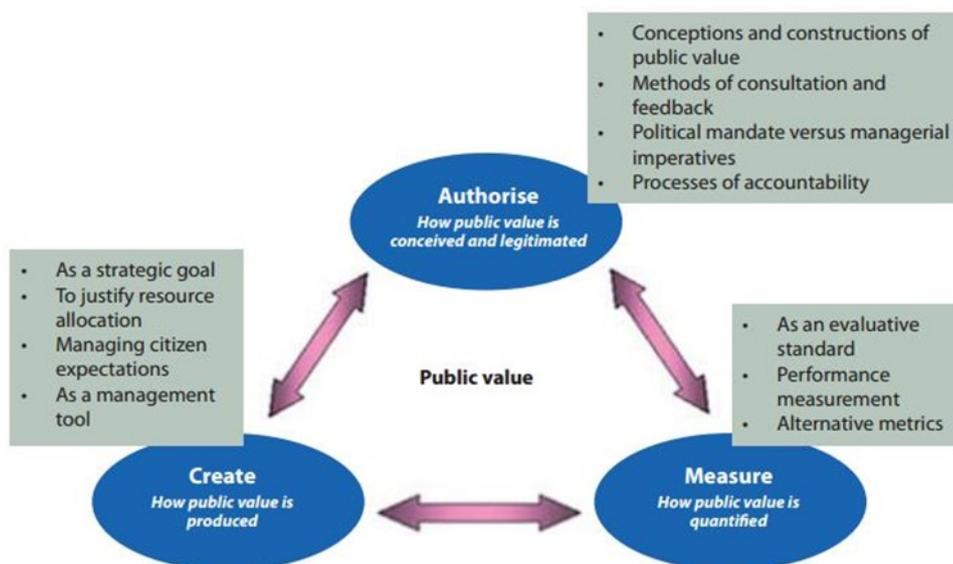
Il contributo di maggior rilievo per questa ricerca è dato dal *Public Value Dynamic* (di seguito PVD) di Horner e Hutton del 2011 in cui gli autori elaborano un framework scientifico basandosi sullo *Strategic Triangle* di Moore.

Il PVD è costituito da tre dimensioni: la prima è data dall'*Autorization*, che definisce e racchiude il concetto di valore pubblico, i metodi di consultazione e di feedback agli stakeholders, i processi di accountability e di legittimazione della visione di valore presso l'ambiente autorizzativo.

La seconda dimensione è data dalla *Public Value Creation* in cui si definiscono le modalità di creazione del valore pubblico, viene utilizzata per la programmazione strategica e gestionale e per la successiva gestione delle azioni pianificate. Si rende necessario sottolineare come, secondo gli autori, ciò che la PA pone in essere per creare VP non è costituito dalla semplice somma di azioni ma da un sistema di continua autorizzazione, creazione di valore attraverso gli *outcome* desiderati dalla collettività e una loro successiva misurazione (Horner & Hutton, 2011, pag. 122-123). Per Horner e Hutton questa dimensione sembra essere una sintesi del processo di creazione del valore da loro esposto.

La terza dimensione è costituita dal *Measurement*, nella quale vengono definiti gli standard e i metodi di misurazione secondo due possibili obiettivi finali. Il primo obiettivo risulta essere il raggiungimento di una misura di sintesi assoluta del VP, mentre il secondo riguarda l'adeguatezza dei *framework* manageriali di misurazione della performance e se questi siano effettivamente in grado di catturare i bisogni della cittadinanza e come questa sia coinvolta nei processi di consultazione (Horner & Hutton, 2011, pag. 123).

Figura 1.1: il triangolo Public Value Dynamic di Horner & Hutton (Blaug, Horner e Lekhi 2006, pag. 27; Horner & Hutton, 2011, pag. 120)



La nostra scelta è quella di adottare il PVD quale base concettuale per costruire il *framework scientifico* e sviluppare la *review* della letteratura sul valore pubblico. Per fare ciò si rende necessaria una seconda fase, in cui il PVD di Horner e Hutton viene utilizzato ai fini della presente ricerca per suddividere in tutti e tre gli ambiti tematici sul VP (concetto, creazione, misurazione) i contributi degli autori appartenenti ai filoni scientifici che verranno selezionati tra quelli trattati in precedenza.

Il criterio di selezione dei filoni scientifici che verrà utilizzato è dato dalla presenza di legami diretti tra i contributi forniti dagli autori di ciascun filone, che presentano elementi di analogia rispetto al concetto di VP, alla creazione di VP e alla misurazione di VP, così come intesa dal PVD.

Tabella 1.2: i filoni scientifici utilizzati per la costruzione del Framework scientifico (fonte: Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015)

Filone Scientifico	Elementi di Analogia con il PVM		
	Concetto di VP	Creazione di VP	Misurazione di VP
TPA	X	X	X
NPM	X	X	X
PVM	✓	✓	✓
PG	X	✓	X
PPMM	X	X	✓

Dei cinque filoni dottrinali analizzati, quelli che rispondono ai criteri sopra elencati sono il PVM, la PG e il PPMM che andranno a formare il framework scientifico.

La costruzione dell'architettura base del framework è uno step fondamentale per inserire i contributi degli autori all'interno delle diverse aree tematiche, e risulta quindi opportuno provvedere a ricercare pubblicazioni nella letteratura del PVM che tentino di dare forma ad un archetipo costituito dal concetto, dalla creazione, e dalla misurazione del VP.

### **1.2.1 Il Primo ambito tematico: il Concetto di Valore e dis-Valore Pubblico**

Il concetto di valore pubblico ha natura caleidoscopica (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 196), ossia tale concetto cambia a seconda dell'osservatore e dei particolari punti di vista dai quali lo si osserva.

Questo ampio spettro di possibili interpretazioni su cosa costituisca VP (ogni individuo ha infatti una propria coscienza di quali siano gli elementi di valore che desidera gli vengano forniti dalla PA) ha generato, in maniera speculare, una molteplicità di tentativi di definire il concetto di valore pubblico, sia in letteratura nazionale che in quella internazionale.

Il nostro obiettivo è quello di posizionare i diversi contributi dottrinali alla definizione del concetto di VP su di una mappa concettuale costruita su specifici criteri trasversali, al fine di identificare e fare emergere le analogie, le affinità e le divergenze presenti tra le opere degli autori che di seguito tratteremo.

Prima di procedere all'analisi è doveroso effettuare una distinzione tra concetti di valore pubblico e concetto di dis-valore pubblico, precisando una nota metodologica della nostra ricerca.

La distruzione o il dis-valore pubblico, è un concetto speculare allo stesso valore pubblico. Secondo Esposito e Ricci: *“through social action, value is either created or destroyed [ ]. Public value is created and destroyed whenever activities are undertaken in relation to a public service. These activities produce disvalue when their actual target becomes different from that originally planned”* (Esposito & Ricci, 2014, pag. 294-295). Riassumendo il pensiero dei due autori, la distruzione di valore pubblico si ha nel momento in cui le risultanti della gestione da parte della PA, siano queste intese in termini di *output* o di *outcome*, non incontrano i desiderata dei soggetti a cui le azioni erano rivolte.

Alla luce di tale precisazione concettuale, è da evidenziare la nota metodologica sopra accennata. Nella trattazione dei contributi dottrinali, utilizzeremo quelli relativi al solo concetto di valore pubblico, considerando la distruzione di valore o il dis-valore pubblico, come speculare al primo.

## ***Chi esprime il concetto di Valore Pubblico? Divergenze e analogie presenti in letteratura***

Nella letteratura nazionale ed internazionale, diversi autori hanno espresso il proprio contributo alla definizione del concetto di valore pubblico. Obiettivo di questa ricerca è quello comprendere analogie, affinità o divergenze tra diverse scuole di pensiero evidenziando gruppi di autori omogenei.

Per fare ciò è necessario porre su un grafico cartesiano, il pensiero espresso dagli autori attraverso due criteri:

1. Il livello di condivisione del Concetto di VP con i cittadini
2. Il livello di pre-determinazione e pianificazione del VP

La scelta del primo criterio di classificazione, ossia il livello di condivisione del concetto di valore pubblico, è stato scelto per evidenziare quanto le definizioni di cosa costituisca VP siano allineate con i bisogni dei cittadini. Per fare ciò è necessario verificare quali contributi pongano maggiormente l'attenzione sulla consultazione e sulla partecipazione della collettività per allineare la visione di valore della PA con i bisogni espressi, inespressi e latenti della prima.

La condivisione del concetto di VP con i cittadini risulta essere ancora più importante a fronte delle critiche mosse al paradigma del PVM e riguardanti il rischio di prevaricazione dell'interesse particolare dei manager sugli interessi pubblici (Rhodes & Wanna, 2007).

Il secondo criterio riguardante il livello di pre-determinazione e pianificazione del valore pubblico vuole indagare, fra quali dei contributi analizzati, sia più o meno presente una strategia strutturata di definizione del concetto di valore pubblico. Tale strategia implica una posizione centrale della PA nella definizione delle risposte da fornire ai cittadini, che si concretizza nella assunzione delle decisioni da parte della prima a fronte di un processo di consultazione degli *stakeholders*. Una strategia più destrutturata implica l'assunzione di un ruolo di arbitro da parte della PA che definisce le regole del gioco e lascia più libertà nella definizione degli *outcome* desiderati.

I contributi degli autori verranno raggruppati in base a differenti approcci al concetto di VP che abbiamo elaborato dall'analisi della letteratura.

### ***Management oriented approach***

L'approccio manageriale nasce da una nostra elaborazione della letteratura e prevede la determinazione del concetto di VP come uno dei compiti centrali del management; secondo

gli autori che, a nostro avviso, pongono come fondamentale la pianificazione del valore pubblico.

Moore 1995

L'autore considerato il pioniere scientifico del PVM è Mark H. Moore, che attraverso "*Creating Public Value*" ha posto le basi di questo filone dottrinale.

Moore considera il VP come una ridefinizione delle funzioni strategiche del management pubblico per un maggiore focus sulla creazione di valore per la comunità (Badia et al., 2014, pag. 272-273), secondo l'autore spetta infatti ai manager creare il VP (Moore, 1995, pag. 28) secondo un processo di creazione simile a quello adottato dai manager privati. Il concetto di VP è sviluppato attraverso il triangolo strategico, secondo il quale serve un processo di definizione del VP, un processo di autorizzazione presso gli STK e la sfera politica, e infine un processo di creazione delle capacità operative idonee all'attuazione delle politiche.

Analizzando l'opera di Moore in base ai due criteri individuati possiamo vedere come vi sia scarsa attenzione alla condivisione del concetto di VP con i cittadini. Nonostante vi sia una volontà a creare VP attraverso l'operato dei manager, egli considera come momento di identificazione dei bisogni della collettività solo le preferenze espresse dai cittadini attraverso le elezioni politiche (Moore, 1995, pag. 55 versione italiana).

Riguardo alla pre-definizione del concetto di VP, Moore adotta un approccio strategico strutturato, in cui il VP è creato e concepito all'interno del triangolo strategico (Moore, 1995, pag. 71).

Benington 2011

Secondo Benington, il VP può essere considerato come composto da due dimensioni tra loro legate ma spesso in conflitto, da una parte quello che gli individui ritengono di valore e quello che aggiunge valore alla sfera pubblica (Benington, 2011, pag. 42). La prima dimensione può essere vista come la somma dei valori individuali che i cittadini esprimono, mentre la seconda ha un'accezione ampia, che abbraccia l'interesse pubblico di lungo periodo e considera i bisogni delle generazioni future (Benington, 2011, pag. 43). Secondo l'autore, il VP è creato dagli organi di governo, dal volontariato, dal settore privato e da organizzazioni civili informali (Benington, 2011, pag. 46). Benington afferma che il

management ha il compito di mantenere lo sguardo delle PA sugli *outcome* di lungo periodo. Le PA hanno il dovere di stimolare il dibattito pubblico e sostenere i valori della società per permetterne una crescita civica (Benington, 2011, pag. 49-50).

Il contributo di Benington è orientato alla definizione nel concetto di VP con i cittadini e presenta una scarsa strutturazione della sua pre-definizione.

Talbot 2011

Per l'autore, il valore pubblico ricomprende in un singolo macro-sistema l'interesse pubblico, l'interesse privato e l'interesse procedurale. L'interesse privato concerne la domanda di ogni singolo individuo di soddisfare i propri bisogni attraverso i servizi pubblici ad un prezzo di cessione ragionevole e proporzionato all'utilità ottenuta. L'interesse pubblico riguarda l'attenzione agli *outcomes* sociali derivanti dai servizi pubblici. L'interesse procedurale, infine, pone l'enfasi sul bisogno di equità, correttezza e trasparenza dei processi decisionali attraverso una partecipazione attiva della collettività alla valutazione e al controllo delle decisioni e delle gestioni della pubblica amministrazione (Talbot 2011, pag. 30). Questi tipi di interesse sono espressi da un singolo individuo contemporaneamente (Talbot 2011, pag. 30).

Come già esposto in precedenza, l'autore mette a sistema le dimensioni del VP al fine di creare un framework in cui i diversi interessi bilanciati vengono temperati con le diverse variabili della Balanced Scorecard, adattata dal lavoro di Moore e di Kelly et al. (Talbot, 2011, pag. 32-33).

Alla luce di ciò, Talbot adotta un approccio molto simile a quello di Moore per quanto riguarda i criteri da noi considerati, ossia condivisione del concetto di VP e il suo livello di pre-determinazione.

### ***Holistic approach***

I contributi appartenenti a questa macro-area concettuale non privilegiano il ruolo dei manager rispetto a quello dei politici nella creazione e del valore pubblico. Il termine olistico (da noi dedotto) riguarda appunto la necessità di una pianificazione, una creazione e un controllo orchestrale tra anima tecnica e anima politica della PA.

Secondo Deidda Gagliardo, la creazione di valore è da ricercarsi come massimizzazione del differenziale tra benefici socio-economici e sacrifici socio-economici (Deidda Gagliardo 2002, pag. 222).

In questa prospettiva, il valore pubblico è inteso come “*il valore globale, allargato e integrato dell’azienda locale, esprime e misura la sua capacità di soddisfare i bisogni attuali e futuri del soggetto economico allargato, ovvero la capacità dimostrata, attuale e prospettica di conseguire la missione istituzionale allargata*” (Deidda Gagliardo 2002, pag. 185).

Non è perciò sufficiente che il valore coincida con un episodio sporadico di soddisfacimento dei bisogni del soggetto destinatario del valore, ma questo deve essere garantito nel tempo attraverso la sua riproducibilità.

Il concetto di valore pubblico è caleidoscopico e multidimensionale e assume una prospettiva soggettiva individuale nel caso in cui si considerino le aspettative individuali dei singoli cittadini, mentre assume una connotazione soggettiva globale nel caso in cui si considerino le aspettative del soggetto economico allargato (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 196). Nel secondo caso, il valore è espresso come risposta ai bisogni di tutte le categorie di stakeholders, determinando una graduale soddisfazione di ognuno secondo piani di soddisfacimento contrattati con i rappresentanti delle categorie (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 196).

Il contributo presenta quindi una forte condivisione del concetto di VP con i cittadini e una pre-determinazione del concetto stesso ai fini di una sua pianificazione.

### ***Post competitive approach***

L’approccio post-competitivo è individuato in letteratura come un tentativo di ripensare la gestione della cosa pubblica secondo un modello diverso da quello proposto dalla letteratura scientifica del NPM. Tale dottrina, poneva la concorrenza tra i soggetti come meccanismo di coordinamento delle relazioni intercorrenti tra gli stessi. Il PVM in questo senso si pone come nuovo paradigma per ripensare le attività di governo delle PA, il sistema di erogazione dei servizi e la formulazione delle politiche pubbliche (O’Flynn, 2007, pag. 353).

Kelly, Mulgan & Muers 2002

Secondo Kelly, Mulgan e Muers (2002), il “*Valore Pubblico è riferito al valore creato attraverso servizi, leggi, regole e altre azioni*” (Kelly, Mulgan & Muers, 2002, pag. 4) ed è determinato dai cittadini attraverso la risposta che i rappresentanti eletti danno alle loro preferenze nelle decisioni politiche. (Kelly, Mulgan & Muers, 2002, pag. 4). Secondo gli autori inoltre, il valore è concepito come valore aggiunto e cioè differenza tra costi e benefici sostenuti dalla collettività in una sorta di contratto implicito tra questi e gli organi di governo, che ottengono la loro legittimazione in base a quanto riescono a aumentare tale differenziale (Kelly, Mulgan & Muers, 2002, pag. 4).

Gli autori evidenziano anche il legame tra valore pubblico e valori etici, l’adozione di valori non consoni (corruzione, ecc..) porta dalla distruzione e all’erosione del primo (Kelly, Mulgan & Muers, 2002, pag. 4).

Tale definizione ci porta a notare come il concetto espresso dagli autori sia, rispetto a quello di Moore, più improntato ad una condivisione del concetto di VP con la collettività (preferenze mediate dalle scelte politiche), e sia meno strutturato rispetto a quest’ultimo (è dato da servizi, leggi e regole, che sono in continuo mutamento).

Stoker 2006

Secondo Stoker, il Valore Pubblico è più della somma di preferenze collettive dei cittadini; il “*giudizio di cosa sia valore pubblico è costruito collettivamente attraverso la deliberazione che coinvolga i soggetti di governo e gli stakeholders chiave*” (Stoker, 2006, pag. 42). Un processo di definizione inclusivo quindi che fa della politica non un mero fattore di *input* ma la rende centrale e promotrice della creazione di valore (Stoker, 2006, pag. 46). L’autore considera la politica come meccanismo di coordinamento sociale che permette di coordinare la partecipazione della collettività a scelte che vadano oltre l’interesse particolare, fare fronte ai cambiamenti di scenario attraverso una sua flessibilità, e infine andare oltre la distribuzione di benefici particolari a favore di quelli collettivi (Stoker, 2006, pag. 47). Secondo tali principi la *vision* deve sempre trovare legittimazione presso gli STK (Stoker, 2006, pag. 47) e compito dei manager è quello di promuovere il dialogo con la collettività per un continuo monitoraggio di cosa è considerato valore pubblico (Stoker, 2006, pag. 51). L’approccio di Stoker è quindi orientato alla condivisione del concetto di VP con i cittadini (è in continuo mutamento ed è costantemente verificato) e pone meno attenzione rispetto ad

altri autori circa l'intenzione di pianificare il VP stesso, che è, come già sottolineato, negoziato e con una visione strategica piuttosto destrutturata.

O'Flynn 2007

Secondo l'autrice J. O'Flynn, il valore pubblico è un costrutto multidimensionale e un riflesso dell'espressione della collettività attraverso preferenze politicamente mediate, creato non solo sui possibili *outcomes* ma anche sui processi in grado di generare fiducia e correttezza (O'Flynn, 2007, pag. 358).

Gli obiettivi dei managers sono più ampi rispetto a quelli individuati dal NPM, serve governare le relazioni in un network di coproduttori di valore, creare e mantenere fiducia, e rispondere alle preferenze collettive. Questi compiti si vanno a sommare a quelli della gestione efficace ed efficiente della PA (O'Flynn, 2007, pag. 360).

In quest'ottica, il lavoro dell'autrice si pone in linea con quello di Stoker del 2006, in cui è prevista una definizione condivisa del concetto di valore e la strategia sembra essere maggiormente destrutturata rispetto a quanto affermato da Moore (1995).

Alford 2002

Alford opera una identificazione del tipo di "consumatore". Nel pubblico corrispondono ai cittadini, mentre nel privato ai clienti. L'autore sottolinea come il giudizio di cosa costituisca VP sia da attribuire ai cittadini attraverso le preferenze espresse nei processi di deliberazione e rappresentanza politica (Alford, 2002, pag. 338-339). Le scelte collettive tuttavia, non sono considerate come semplice aggregazione delle preferenze in quanto ogni cittadino ha propri bisogni e aspirazioni. Le scelte collettive sono quindi coincidenti con gli outcome derivanti dai processi di interazione politica con cui i cittadini e i loro rappresentanti negoziano e dibattono i bisogni da soddisfare.

Analizzando sotto questo punto di vista il contributo di Alford lo possiamo valutare in linea con Stoker e O'Flynn per quanto riguarda la condivisione del concetto di valore con i cittadini, mentre, per quanto riguarda la pre-determinazione del concetto di VP, si osserva una posizione intermedia tra i due autori citati e il contributo di Moore. Quest'ultimo parametro si evince dalla classificazione in alcune categorie dei diversi clienti pubblici (*Beneficiaries and Obligatees*), che denota una maggiore attenzione alla tipologia di preferenze espresse da ognuno di essi.

Smith 2004

Secondo Smith, il VP è definito e ridefinito attraverso l'interazione sociale e politica (2004, pag. 68) e può essere concepito in termini narrativi: permette di creare dibattito sui valori, le istituzioni, i sistemi e i processi di una collettività amministrata (2004, pag. 68-69). L'autore sottolinea lo stimolo all'approccio olistico di più discipline e definisce il ruolo dei manager come soggetti che hanno compiti di consultazione, comunicazione e deliberazione all'interno dei networks (pag. 77-78).

Smith riprende il triangolo strategico di Moore (2004, pag 71-72) nella pre-definizione di VP, ma sposta maggiormente il focus sulla condivisione del valore con i cittadini, il particolare il ruolo dei manager dovrebbe riguardare anche:

- *“Managing global and local influences;*
  - *Balancing equity and efficiency;*
  - *Balancing economic and social development and environmental sustainability;*
  - *Balancing consultation and analysis;*
  - *Managing public accountability in the context of blurred boundaries between sectors;*
  - *Using technology creatively in communities, business and government”*
- (Smith, 2004, pag. 78-79).

### ***Citizenry preferences approach***

L'approccio delle preferenze pubbliche è fonte di una nostra elaborazione; l'obiettivo degli autori che vi appartengono risulta essere quello di determinare il concetto di VP a partire dalla visione e dalle preferenze espresse o inesprese dei cittadini. Questo approccio prevede quindi una destrutturazione del concetto stesso di valore, che deve essere ricalibrato a seconda dei desiderata della collettività.

Van Eijck e Lindemann 2014

I due autori si pongono in linea con la scuola di Moore ma evidenziano come alcuni contributi in letteratura si siano spostati dall'idea secondo cui i managers debbano porre attenzione a determinare cosa sia il VP, ad una visione in cui si debbano concentrare nel dare

voce alle persone e alla collettività per definire il VP e per co-crearlo. Per Van Eijck e Lindermann i managers possono influenzare questo processo di creazione delle strategie, in qualità di attori di un network composto da più soggetti (Van Eijck & Lindermann, 2014, pag. 163).

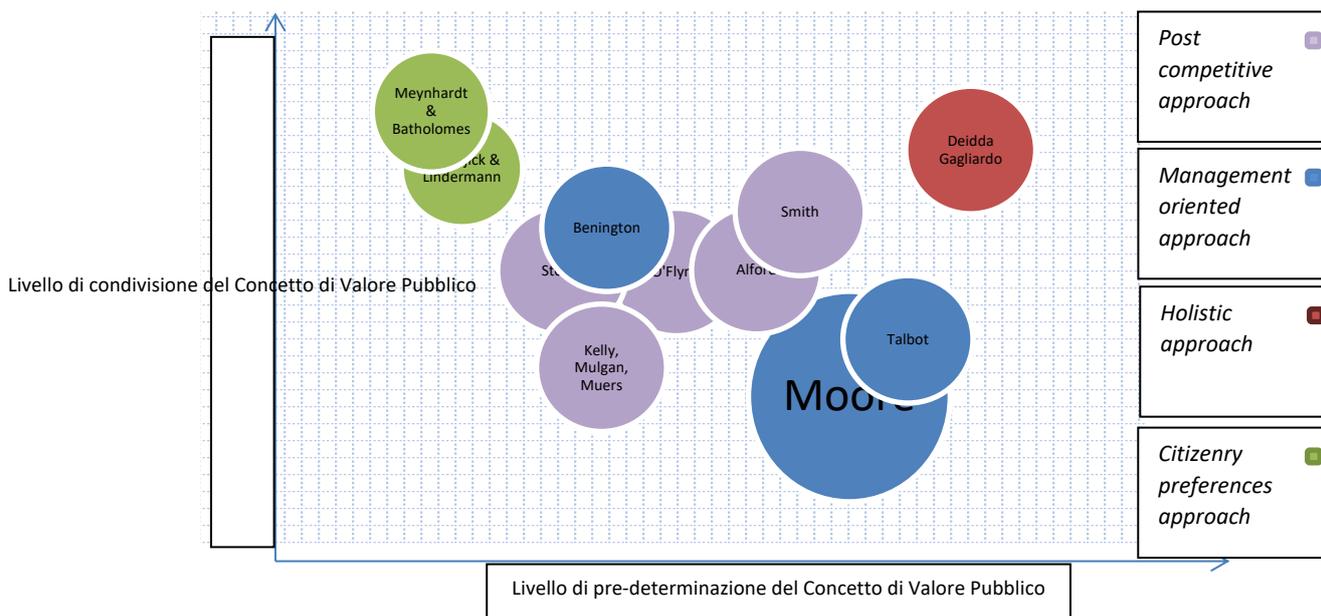
Il contributo presenta alta condivisione del concetto di VP con i cittadini e forte destrutturazione.

Meynhardt & Bartholomes 2011

I due autori considerano i managers come attori che, al pari di altri che appartengono ad un network di soggetti, contribuiscono alla creazione di VP (Meynhardt & Bartholomes, 2011, pag. 287). Il contributo di Meynhardt & Bartholomes è incentrato sull'analisi psicologica del VP nei bisogni di cittadini, come Meynhardt afferma nel 2009: *“Public value is value for the public. Value for the public is a result of evaluations about how basic needs of individuals, groups and the society as a whole are influenced in relationships involving the public. Public value then is also value from the public, i.e. ‘drawn’ from the experience of the public . . . Any impact on shared experience about the quality of the relationship between the individual and society can be described as public value creation”* (Meynhardt, 2009, pag. 212). Secondo gli autori, il VP è creato quando si producono effetti sulle convinzioni e sugli atteggiamenti della collettività verso qualcosa nella sfera pubblica (Meynhardt & Bartholomes, 2011, pag. 288).

Questa impostazione teorica sul concetto di VP prevede un alto grado di condivisione dello stesso con la collettività e una destrutturazione della strategia piuttosto accentuata.

Grafico 1.1: Mappa concettuale del Concetto di Valore Pubblico (Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015)



### 1.2.2 Il Secondo ambito tematico: la Co-creazione e il Consumo del Valore Pubblico

Seguendo il framework teorico che abbiamo tracciato con il PVD di Horner e Hutton, possiamo ad analizzare la fase di creazione del valore.

Una volta definito che cosa costituisce il valore per un gruppo di individui, si passa alla creazione stessa del valore, attraverso l'elaborazione di una strategia e alle successive azioni per conseguirla.

Secondo Deidda Gagliardo, creare valore significa creare qualcosa che prima non esisteva, a favore di qualcuno, che più o meno consapevolmente lo attende (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 309). Il VP può subire anche processi di distruzione ed erosione andando a sottrarre capitale sociale alla collettività (Ricci & Esposito, 2014, pag. 293-295). Ricci ed Esposito (2014) individuano diverse cause di distruzione di VP, esso può essere eroso attraverso la corruzione (distruggendo risorse al soddisfacimento dei bisogni pubblici), attraverso scarsi investimenti in capitale politico per una maggiore consultazione democratica (fattore che a sua volta genera poca trasparenza nelle scelte politiche), o a causa di abusi da parte dei rappresentanti eletti (Ricci & Esposito, 2014, pag. 295).

Alla distruzione di VP contribuiscono anche la scarsa identità collettiva, l'instabilità del sistema politico (Ricci & Esposito, 2014, pag. 295), alle quali si aggiunge l'incapacità di

gestione delle risorse pubbliche secondo economicità ampia e con rispetto delle generazioni future.

### ***Chi crea valore pubblico?***

La creazione di VP è un processo in capo a più soggetti che sono tra loro interrelati e indispensabili al completamento del processo stesso di valore. I soggetti in questione possono essere ricondotti a quattro grandi macro-categorie: gli amministratori politici, i managers, gli stakeholders e la collettività nel suo complesso; le prime due macro-aree sono considerate interne alle PA, le ultime due, e dai contorni più sfumati, sono esterne.

Tra i filoni scientifici precedentemente analizzati, quelli che trattano della creazione di valore pubblico (in maniera esplicita o implicita) da parte di questi soggetti sono il PVM e la PG.

Di seguito analizzeremo il contributo che gli autori di queste dottrine forniscono alla concettualizzazione all'interno del framework scientifico della creazione di valore pubblico, con particolare riferimento a chi ha il compito di crearlo e secondo quali modalità, utilizzando i due seguenti criteri di classificazione:

- 1 Livello di co-creazione del valore pubblico con soggetti esterni alla PA
- 2 Livello di strutturazione dei ruoli preposti alla creazione di valore pubblico

Il primo criterio rispecchia quello utilizzato per descrivere il concetto di VP, il cui obiettivo è identificare quale dei contributi è più vicino ai concetti di co-creazione con i cittadini che caratterizzano la PG e portare alla luce eventuali influenze di questo filone scientifico sul PVM.

Il secondo criterio è anch'esso in linea con quanto definito in precedenza riguardo al concetto di VP. L'obiettivo di questo criterio è quello di mettere in risalto il legame tra i contributi analizzati e la loro strutturazione nei ruoli di creazione del valore, ossia verificare la rigidità o l'elasticità dell'attribuzione del ruolo di leader all'interno della costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1993) nell'ambito locale.

### ***Public value co-production approach***

Questa area concettuale riguarda contributi che pongono la co-produzione come propedeutica e necessaria per la creazione di valore pubblico

Moore 1995

Secondo Moore, il ruolo principale di creatore di valore pubblico spetta ai managers delle PA (Moore, 1995, pag. 28). Come già descritto in precedenza, i managers operano all'interno del triangolo strategico, esposto sopra; ciò determina che i managers siano incaricati di creare valore all'interno di questo framework scientifico, cercando di massimizzare l'allineamento dell'ambiente autorizzativo, del concetto di valore pubblico e delle capacità operative per conseguirlo.

Le *operational capabilities*, per Moore sono i fattori chiave che determinano la creazione di VP permettendo di ottenere un maggior valore da parte delle organizzazioni, sia nel lungo che nel breve periodo. Moore suggerisce di agire su 5 macro leve:

- 1 *“un aumento della qualità o della quantità delle attività pubbliche in relazione alle risorse spese;*
- 2 *Una riduzione dei costi (in termini di denaro e autorità) necessari per raggiungere i livelli attuali;*
- 3 *Una migliore capacità da parte delle organizzazioni pubbliche di individuare e soddisfare le aspirazioni dei cittadini;*
- 4 *Una maggiore onestà nelle operazioni del settore pubblico;*
- 5 *Un incremento della capacità di reagire e innovare continuamente”* (Moore, 1995, pag 279, versione italiana).

Questa visione di creazione di valore risulta essere scarsamente aperta alla coproduzione di VP con i cittadini, ad essi spetta solo un compito di consultazione attraverso metodi di apprendimento sociale (Moore, 1995, pag. 242-243, versione italiana), rafforzando la rigidità del modello di creazione del VP che secondo l'autore vede i manager come leader indiscussi del processo di creazione del valore (Moore, 1995, pag. 28).

Alford 2002

Il contributo di Alford è orientato a scoprire cosa spinga i clienti dei servizi pubblici a co-produrre con le PA.

Secondo Alford, i clienti sono costituiti da cittadini e volontari che usufruiscono dei servizi pubblici e che possono co-produrre. Essi sono motivati da tre tipi di ricompense: materiali, cioè con incentivi di carattere fisico quali denaro, beni e servizi; solidali, attraverso la socializzazione e al senso di appartenenza; ed espressive, cioè con la soddisfazione di aver contribuito alla giusta causa.

La domanda che le PA si devono porre non è quella di usare o meno la co-produzione, ma di trovare i modi migliori per stimolarla (Alford, 2002, pag. 41), sottolineandone una sua necessità.

Tra i meccanismi per incentivare al co-produzione, Alford sottolinea l'esistenza di strumenti meno idonei e di strumenti più adatti allo scopo. Per l'autore, le sanzioni alla non partecipazione al processo di co-produzione sono da utilizzare in via straordinaria perché distruggono la volontà alla partecipazione nel medio periodo (Alford, 2002, pag. 41). Le ricompense monetarie sono più idonee alla soddisfazione di interessi particolari, mentre per la soddisfazione di interessi di gruppo e pubblici non sono ben adattabili alla difficoltosa individuazione del valore delle preferenze aggregate (Alford, 2002, pag. 44-45).

In caso di interessi di gruppo o pubblici sono da preferire ricompense immateriali, quali ad esempio incentivi di solidarietà (Alford, 2002, pag. 46).

La calibrazione di come stimolare la co-produzione va fatta sulla natura del valore consumato:

- valore privato: con ricompense semplici attraverso incentivi monetari o attraverso sistemi più complessi di motivazioni intrinseche.
- valore di gruppo: attraverso motivazioni intrinseche e incentivi sociali.
- valore pubblico: Attraverso motivazioni intrinseche, incentivi sociali e incentivi di espressione (Alford, 2002, pag. 48-49).

Per l'autore la co-produzione va ricercata in due modi, attraverso una semplificazione del processo di partecipazione stesso o attraverso una crescita delle capacità in capo ai clienti-cittadini (Alford, 2002, pag. 50-51).

Il contributo di Alford illustra una forte necessità di co-creazione del VP assieme ai cittadini e ne presuppone anche una sua pianificazione, attraverso l'individuazione dei diversi tipi di valore che la PA vuole stimolare nei cittadini-clienti; tale contributo si posiziona quindi ad un livello intermedio per quanto riguarda la predeterminazione del valore da creare.

Deidda Gagliardo 2002-2007

Secondo Deidda Gagliardo, deve essere ripensato il ruolo della PA all'interno della costellazione del valore locale (Deidda Gagliardo, 2007, pag. 78). Per fare ciò è necessario che l'ente nel suo complesso assuma un ruolo di meta-governance, ossia che asseveri contemporaneamente più tipologie di governance (attore/gestore diretto, regista proprietario/committente, promotore/finalizzatore, promotore/catalizzatore) nella creazione del VP; ciò al fine di individuare la formula di erogazione di ciascuno dei suoi servizi e

soddisfare i bisogni pubblici (Deidda Gagliardo, 2007, pag. 78-79). Secondo Deidda Gagliardo serve individuare modi di co-creazione del VP attingendo dal paradigma della PG (2014, pag. 171) e individuando metodi di consultazione dei cittadini (2002, pag. 325). Questi elementi denotano un contributo orientato alla co-creazione di valore con i cittadini e una strutturazione del ruolo di ente locale nel suo complesso come arbitro del gioco e con diversi ruoli a seconda dei contesti

### ***Interaction approach***

Questo approccio si basa le interazioni tra i soggetti appartenenti ad un network come centrali e funzionali per la creazione di valore.

Rhodes 1997

Analizzando il contributo di Rhodes, la creazione del valore risulta essere implicita e attuata tramite meccanismi di governance. L'autore individua sei tipi di *governance*: la prima è intesa come "*minimal state*" dove la *governance* è vista come premio retorico ai tagli di spesa pubblica (Rhodes, 1997, pag. 47). La seconda è intesa come "*corporate governance*" inerente il controllo politico della PA (Rhodes, 1997, pag. 48). La terza è intesa come "NPM" riguardante il cambiamento nell'erogazione dei servizi da parte della PA (Rhodes, 1997, pag. 49). La quarta è la "*good governance*" costituita dalla solidità del sistema politico, dalla buona legittimazione e autonomia, e un equilibrio del sistema amministrativo (Rhodes, 1997, pag. 49-50). La *governance* è intesa anche come "*socio-cybernetic system*" che descrive la creazione degli outcome come creati da tutto il sistema socio-politico-amministrativo costituente il network locale, e quindi non solo dal sistema politico (Rhodes, 1997, pag. 50-51). La sesta accezione è intesa come "*self-organizing networks*", cioè riguardante il management dei network (Rhodes, 1997, pag. 51-52).

Rhodes infine, sintetizza la sua definizione di governance in quattro punti chiave:

1. *“interdependence between organizations. Governance is broader than government, covering non-state actors. Changing the boundaries of the state meant the boundaries between public, private and voluntary sectors became shifting and opaque.*
2. *Continuing interactions between network members, caused by the need to exchange resources.*

3. *Game-like interactions, rooted in trust and regulated by rules of the game negotiated and agreed by network participants.*

4. *A significant degree of autonomy from the state. Networks are not accountable to the state; they are self-organizing. Although the state does not occupy a sovereign position, it can indirectly and imperfectly steer networks” (Rhodes, 1997, pag. 53).*

Rispetto ai due parametri definiti per costruire il framework scientifico sulla creazione di valore pubblico, il contributo di Rhodes presenta alti livelli di co-creazione con i membri del network esterni alla PA e secondo ruoli destrutturati.

Kooiman 2010

Kooiman si focalizza sulle interazioni tra soggetti appartenenti ad un network di attori, individuando in esse il mezzo per risolvere i problemi collettivi e creare nuove opportunità sociali (Kooiman, 2010, pag. 73). Secondo l'autore, la somma di tali interazioni costituisce il sistema totale degli attori che può essere ulteriormente scomposto in due sotto-sistemi: il primo è quello dei soggetti a cui spetta il compito di governare, il secondo è quello dei soggetti da governare (gli esterni alla PA) (Kooiman, 2010, pag. 74-75).

Per Kooiman esistono tre ordini di governance: il primo riguarda la somma delle interazioni per soddisfare i bisogni del sistema nel suo complesso; il secondo concerne le regole di interazione a cui entrambi i sotto-sistemi devono sottostare; il terzo è chiamato di meta-governance, ossia ognuno dei sotto-sistemi elabora misure idonee a valutare l'altro (Kooiman, 2010, pag. 80-81). Da sottolineare come in questi tre ordini di governance, ogni sotto-sistema tenta di influenzare la sfera dei bisogni dell'altro nell'obiettivo di raggiungere al soddisfacimento dell'interesse collettivo (Kooiman, 2010, pag. 81).

Kooiman evidenzia inoltre come la governance generi diversi tipi di interazioni tra i sotto-sistemi:

abbiamo una “self-governance” dove gli attori del network si regolano in via autonoma, una co-governance, che riguarda la creazione di valore congiunta tra i due sotto-sistemi, ed una “hierarchical governance”, inerente i provvedimenti presi dal sotto-sistema governante per quello governato (Kooiman, 2010, pag. 83).

In conclusione Kooiman definisce un livello di co-creazione elevato e in linea con quanto definito da Rhodes, utilizzando una destrutturazione maggiore riguardo ai ruoli di creatore di VP.

## *Service co-production approach*

I contributi appartenenti a quest'area concettuale si basano sulla creazione di VP attraverso l'erogazione dei servizi in maniera congiunta tra PA e cittadini come clienti.

Pestoff & Brandsen 2010

Pestoff e Brandsen considerano la co-produzione come il mezzo attraverso il quale i cittadini hanno modo di influenzare le modalità attraverso cui i servizi vengono loro erogati e quindi come si articolano le modalità di risposta ai loro bisogni (Pestoff & Brandesen, 2010, pag. 227).

I due autori individuano 4 livelli democratici:

1. *Democrazia rappresentativa*: i cittadini partecipano solamente durante le elezioni dei propri rappresentanti;
2. *Democrazia partecipativa*: i cittadini, o più spesso gruppi di essi, vengono consultati per capirne le preferenze collettive e includerli nelle decisioni;
3. *Consumerism*: dove i bisogni pubblici vengono soddisfatti *tramite market-like interactions*;
4. *Co-produzione*: livello con il maggior grado di partecipazione in cui i servizi vengono prodotti in maniera congiunta tra PA e cittadini.

Pestoff e Brandesen sottolineano come i servizi vengano erogati attraverso un mix di queste forme di partecipazione, e si focalizzano sulla co-produzione come meccanismo attraverso il quale si instaurano relazioni tra il produttore "regolare" del servizio e i "clienti", che desiderano essere coinvolti nel processo di erogazione per meglio allineare il servizio alle proprie esigenze. Viene evidenziato come i cittadini coproduttori abbiano in sé la figura del consumatore e la figura del produttore (Pestoff & Brandsen, 2010, pag. 230).

L'impostazione dei due autori è verso una forte co-partecipazione e una conseguente destrutturazione del suolo di leader nella creazione del VP.

Osborne & Strokosch 2013

Osborne e Strokosch, attraverso il loro contributo, pongono il focus sul terzo settore e sulla co-produzione di servizi (Osborne e Strokosch, 2013, pag 35).

Gli autori individuano una letteratura sulla co-produzione dei servizi che ha due prospettive: da una parte abbiamo la prospettiva amministrativa attraverso la quale la co-produzione è affrontata con gli occhiali dei paradigmi analizzati nei primi paragrafi di questo lavoro, cioè TPA, NPM e PG (Osborne e Strokosch, 2013, pag. 34-35). La seconda prospettiva è manageriale ed è inerente ai metodi di co-produzione del VP. Per la letteratura sul management dei servizi non ci si sofferma su e come implementare la co-produzione, questa risulta necessaria e non è separabile dal processo di erogazione (Osborne e Strokosch, 2013, pag. 36).

Osborne e Strokosch mettono a sistema le due prospettive per elaborare tre modelli di co-produzione:

1. *Consumer co-production*: il modello si basa sulla inseparabilità tra produzione del servizio e la sua fruizione. Il focus è sul coinvolgimento dei consumatori sulla fase operativa della produzione del servizio per bilanciare le aspettative e l'esperienza di utilizzo di questi; l'obiettivo è quello della *user empowerment* (Osborne e Strokosch, 2013, pag. 37).

2. *Participative co-production*: il modello si basa sulla interazione per migliorare i servizi esistenti. Il focus è sulla parte di design del servizio e sulla pianificazione strategica attraverso strumenti di consultazione e partecipativi; l'obiettivo è quello della *user participation* (Osborne e Strokosch, 2013, pag. 37).

3. *Enhanced co-production*: vengono utilizzati entrambi gli strumenti dei modelli precedenti, co-pianificazione e co-produzione, per creare un nuovo paradigma nell'erogazione dei servizi pubblici; l'obiettivo è incentivare la *user-led innovation* per trovare nuove forme di servizi pubblici (Osborne e Strokosch, 2013, pag. 37).

I due autori pongono grande enfasi sulla co-produzione del VP, arrivando ad immaginare la possibilità di creare nuove modalità di erogazione, e quindi al massimo livello di co-creazione con i cittadini. Per quanto riguarda la predeterminazione della creazione di VP, abbiamo il massimo livello di destrutturazione, poiché i servizi possono essere pianificati e prodotti assieme ai cittadini clienti attraverso forme sperimentali.

Bovaird & Löffler utilizzano i principi della co-produzione al fine implicito di creare valore pubblico. Essi definiscono la co-produzione come una attività orientata ad un fine benevolo in cui c'è interrelazione tra professionisti e pubblico (Bovaird & Löffler, 2012, pag. 36).

La produzione di VP assieme ai cittadini è importante per una serie di ragioni:

- *“are essential to making a service actually work by going along with its requirements;*
- *know things that many professionals don't know;*
- *have time and energy that they are willing to put into helping others;*
- *have diverse capabilities that make them potentially valuable contributors to their communities;*
- *can promote value of the public services they receive, so that other citizens are more likely to work closely with those services and agree to their founding;*
- *can engage in collaborative rather than paternalistic relationships with staff, with other service users and with other members of the public”* (Bovaird & Löffler, 2002, pag. 36-37).

Al fine di individuare le aree in cui creare VP, i servizi devono essere “smontati” e analizzati secondo lo schema della catena del valore di Porter (1987); in questo modo vengono individuate le aree in cui il servizio può essere co-prodotto (Bovaird & Löffler, 2012, pag. 40-42). Attraverso la co-produzione dei servizi si creano nuove sub-catene del valore per ogni cittadino co-creatore che, attraverso il sistema dei servizi, è in grado di soddisfare i propri bisogni (Bovaird & Löffler, 2012, pag. 40-42).

In accordo con Moore (1995), i due autori considerano il VP come un valore aggiunto e identificano diversi tipi di valore che stanno alla base delle motivazioni che spingono alla co-produzione. Essi sono:

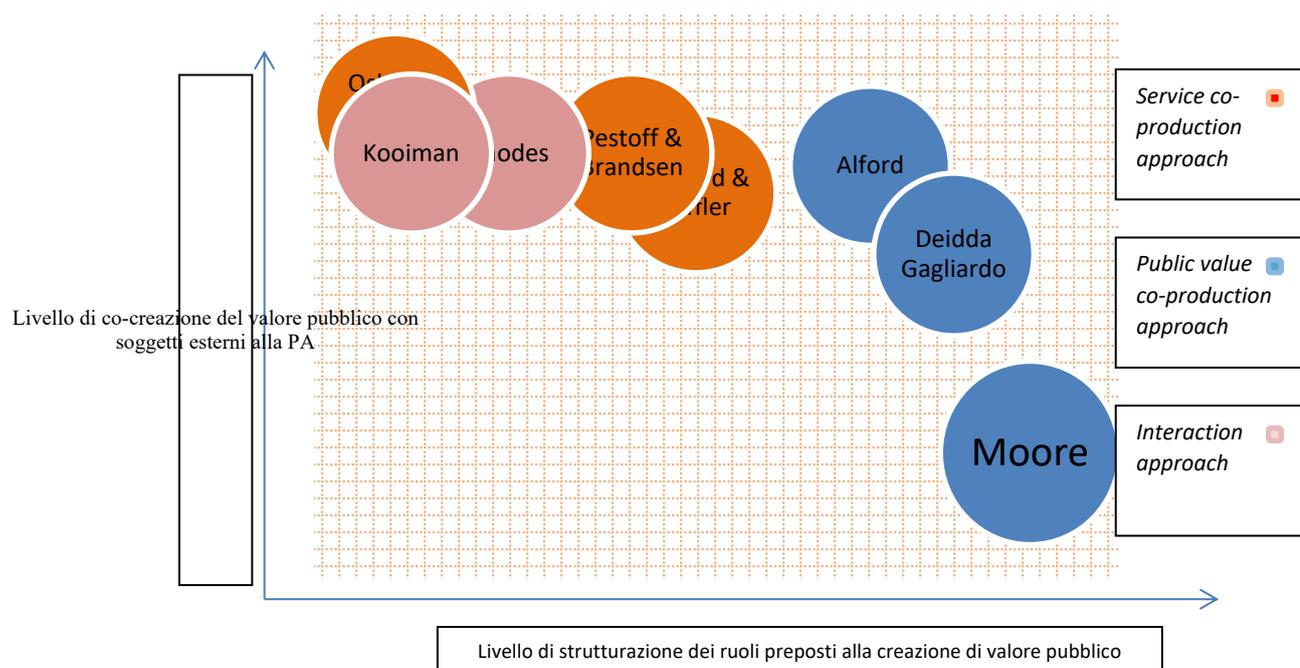
- valore per l'utente;
- valore per gruppi di individui;
- valore sociale;
- valore ambientale e di sostenibilità;
- valore politico (Bovaird & Löffler, 2012, pag. 42-43).

Per gli autori, questi tipi di valore stanno alla base degli interessi che i cittadini vogliono soddisfare; il primo concerne interessi particolari, mentre gli altri a interessi sociali che

determinano la volontà di partecipare al processo di creazione del valore pubblico (Bovaird & Löffler, 2012, pag. 42-43).

L'approccio dei due autori è quindi orientato alla co-creazione ed linea con il pensiero di altri accademici del PVM per quanto riguarda la strutturazione dei modi di creazione del VP.

*Grafico 1.2: Mappa concettuale della Creazione di Valore Pubblico (Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015)*



### 1.2.3 Il terzo ambito tematico: la Misurazione del Valore Pubblico

La terza determinante del VP, in accordo con Horner & Hutton (2011), è la sua misurazione. Come precedentemente sostenuto, il VP ha una natura caleidoscopica e multidimensionale (Deidda Gagliardo, 2002) e per questo la sua misurazione risulta particolarmente difficile.

Tra i tentativi di misurazione del VP presenti in letteratura, al momento nessuno è stato in grado di misurare e rappresentare “le eterogenee multi-dimensioni dei valori pubblici specifici attraverso un unico modello” (Deidda Gagliardo, 2014, pag. 172). Le difficoltà che si presentano nell’individuare una misura di sintesi che permetta di avere un riscontro sul valore pubblico creato o consumato, non devono portarci ad abbandonare l’idea di riuscire a rappresentare le differenti performance dei servizi pubblici e gli effetti che queste hanno sulla sfera dei bisogni dei cittadini.

In questo lavoro, ci proponiamo di analizzare i contributi presenti in letteratura sulla misurazione delle performance pubbliche, cercando di superare le difficoltà scientifiche

sopra citate, indirizzando la nostra ricerca verso l'individuazione di misure di sintesi del VP, superando i limiti posti da Horner & Hutton sull'impossibilità di misurazione del VP globale (Horner & Hutton, 2011, pag. 123).

### ***Come si misura il Valore Pubblico? Il ruolo del Public Performance Management and Measurement***

Nella letteratura del PVM, l'enfasi posta in via preponderante sul tentativo di rispondere alle domande di cosa sia valore pubblico, come questo possa essere prodotto e chi è responsabile della sua produzione; minore attenzione è stata posta alla misurazione del valore pubblico creato (Spano, 2014, pag. 358).

Si presenta la necessità di rispondere con maggiore efficacia alla domanda “come si misura il valore pubblico?” individuando metodi che ci permettano di arrivare ad una misura di sintesi. Spano individua la presenza di due tipi di modelli: quelli basati sulle preferenze espresse dei cittadini (ci dicono cosa costituisce VP dal loro punto di vista), e quelli basati sulle preferenze rivelate (dedotte dagli usi e dal consumo dei cittadini) (Spano, 2014, pag. 361). Viene evidenziato come il secondo insieme di modelli di misurazione, basato in sostanza sulla *willingness to pay* e sulla *willingness to accept*, siano da usare con cautela in quanto non tengono conto di drivers del valore quali correttezza e fiducia (Spano, 2014, pag. 361). Servono dimensioni aggiuntive, ad esempio riguardanti la partecipazione dei cittadini, riadattando i sistemi di misurazione all'ambito pubblico, cercando di non utilizzare un focus eccessivo sulla operatività (Atkinson & McCrindell, 1997; da Spano, 2014, pag. 362) e di non inondare le PA di informazioni rindondanti (Kloot & Martin, 2000; da Spano, 2014, pag. 362). Spano suggerisce di focalizzarsi sul primo tipo di modelli di misurazione, ponendo attenzione sulle scelte degli indicatori che possono non essere esaustivi della qualità percepita dai cittadini (Horner & Hutton, 2011; da Spano, 2014, pag. 362) e sulla scelta di basare i modelli sulla soddisfazione dei cittadini stessi che spesso non hanno la totale percezione di come vengono erogati i servizi (Moore 2007; da Spano, 2014, pag. 362).

Per colmare la scarsa attenzione alla misurazione del VP da parte del paradigma del PVM è necessario fare ricorso al filone scientifico del PPMM analizzato in precedenza, ponendolo in ottica funzionale al primo (Deidda Gagliardo, 2014, pag. 172). I contributi presenti nella letteratura del secondo filone scientifico saranno di supporto al momento fondamentale della misurazione del VP, fornendo i metodi per la sua quantificazione numeraria.

## *L'importanza della misurazione del Valore Pubblico*

La misurazione del valore pubblico ha rilevanza fondamentale, “non si può governare, e di conseguenza comunicare, ciò che non può essere misurato; perciò il governo e la comunicazione del valore passano per una sua preliminare misurazione” (Deidda Gagliardo, 2002, pag. 401). Questa fase è propedeutica anche alla comprensione degli scostamenti tra aspettative dei cittadini e i servizi erogati con le risorse a disposizione (Guthrie & Russo, 2014, pag. 4).

Misurare il VP diventa sempre più complicato nell'ambito della creazione del valore stesso attraverso i network locali, che implicano una necessità ancora più forte di fare evolvere i sistemi di misurazione per cogliere nella totalità il valore creato (Cuganesan et Al., 2014, pag. 29; Martin & Downe, 2014, pag. 44-45).

La misurazione del valore pubblico è inoltre importante per altre ragioni: da una parte abbiamo la necessità di verificare che gli obiettivi politici vengano raggiunti in termini di efficienza, efficacia ed economicità, e dall'altra è lo strumento idoneo ad allineare l'organizzazione operativa delle PA con l'allocazione delle risorse necessarie (Bracci, Deidda Gagliardo & Bigoni, 2014, pag. 133). I sistemi di misurazione del valore pubblico infine, possono essere l'elemento funzionale ad allineare la misurazione del valore con la creazione del valore stesso (Bracci, Deidda Gagliardo & Bigoni, 2014, pag. 152).

Nei prossimi paragrafi analizzeremo il contributo di alcuni esponenti dei filoni scientifici del PVM e del PPMM, evidenziando influenze ed analogie tra gli stessi in relazione al “come misurare”. Per farlo utilizzeremo, come in precedenza, due criteri:

- 1 Il grado di spiegazione complessivo del valore pubblico
- 2 il grado di sistematizzazione delle misure finanziarie e non finanziarie

Il primo criterio individuato ci permette di capire quale contributo si avvicina di più all'individuazione di una misura sintetica ed esplicativa del valore pubblico creato. Il secondo criterio è invece incentrato sull'approccio sistemi alla definizione di misure finanziarie con quelle non finanziarie e di outcome, dove le prime descrivono un equilibrio finanziario che deve essere propedeutico alla creazione del valore pubblico nel tempo.

## *Measurement focus*

I contributi presenti in questa area concettuale (frutto di nostra elaborazione) sono orientati alla misurazione delle performance delle PA, senza specifico riferimento alla misurazione del valore pubblico nella prospettiva sistemica e sintetica. Vengono cioè misurate le molteplici dimensioni del valore, ma non si tende verso l'obiettivo di individuare una misura sintetica capace di descrivere il valore pubblico consumato o creato.

### Kaplan & Norton 1996

Kaplan e Norton elaborano la Balanced Scorecard, un modello di misurazione di carattere multidimensionale e pensato per una gestione manageriale delle performance nelle imprese private.

Secondo i due autori “non si può gestire ciò che non si può misurare” (Kaplan & Norton, 1996, pag. 30). Su questo assunto si basa alla necessità di misurare tutte le dimensioni del valore per poterlo governare, non è più sufficiente usare unicamente misure finanziarie (Kaplan & Norton, 1996, pag. 17). L'elemento di innovazione rispetto a modelli multidimensionali precedenti si trova nel legame logico-causale tra missione dell'organizzazione e obiettivi operativi tangibili (Kaplan & Norton, 1996, pag. 19), utilizzando in maniera bilanciata misure esterne (rivolte ad azionisti e clienti) ed interne (rivolte ai processi critici, innovazione, apprendimento e crescita) (Kaplan & Norton, 1996, pag. 19).

Le dimensioni della BSC sono 4 e ampliabili a seconda delle esigenze: Economico-finanziaria, Clienti, Apprendimento e Crescita e Processi Interni; per ognuna vengono definiti obiettivi, misure, target e iniziative per raggiungere gli obiettivi (Kaplan & Norton, 1996, 18).

Il modello, nonostante non sia stato progettato in principio per le PA, è inserito in questa ricerca in virtù del suo ampio utilizzo in ambito pubblico grazie alla struttura modulare delle dimensioni che lo compongono (Kloot & Martin, 2000; Kelly, Mulgan & Muers, 2002; Moore, 2003; Talbot, 2011).

In relazione ai due criteri da noi individuati, il modello presenta in origine una destinazione diversa dal valore pubblico, e quindi non è in grado di spiegarne le molteplici dimensioni, mentre risulta essere molto alta la capacità di integrazione delle misure finanziarie con quelle non finanziarie.

## Kloot & Martin 2000

Kloot e Martin operano una review sulla letteratura del performance measurement negli anni novanta, notando come in questo arco temporale vengano introdotti modelli di misurazione multidimensionali della performance che si focalizzano sul legame tra strategia e attività operative delle organizzazioni (Kaplan & Norton 1996; Fitzgerald et al., 1991, Atkinson & McCrindell, 1997; da Kloot & Martin, 2000, pag. 232). Secondo gli autori, quando vengono introdotte misure relative ad obiettivi strategici, il focus delle performance si sposta dalla misurazione al management (Kloot & Martin, 2000, pag. 232). Questo focus determina che i sistemi di misurazione debbano essere maggiormente adattati al contesto in cui verranno applicati e devono essere in grado di fornire le informazioni rilevanti senza rindondanza (Kloot & Martin, 2000, pag. 233). Le misure individuate devono essere in grado di incontrare i bisogni degli stakeholders rilevanti, al fine di dimostrare e capire come i servizi vengano erogati ed a quali soggetti (Kloot & Martin, 2000, pag. 233).

Kloot e Martin distinguono tra obiettivi primari e secondari, i primi sono definiti come i risultati che si vogliono ottenere mentre i secondi sono le loro determinanti; il focus dei sistemi di misurazione sugli obiettivi secondari per raggiungere quelli primari permette di monitorare le relazioni con gli stakeholders (Kloot & Martin, 2000, pag. 233).

Il problema che i due autori evidenziano riguarda l'eccessiva attenzione alle misure operative nel performance management pubblico a discapito di quelle strategiche (Kloot & Martin, 2000, pag. 235).

I due autori elaborano un approccio bilanciato al performance management adattandolo dai contributi di Fitzgerald et al., Kaplan & Norton e Ballantine et al. distinguendo il processo di performance management e le domande a cui rispondere per costruire le dimensioni. Vengono distinti gli obiettivi primari o i risultati da raggiungere (Financial and customers) e gli obiettivi secondari (internal business process and innovation and learning) (Kloot & Martin, 2000, pag. 235).

L'approccio risulta essere meno incline alla ricerca di misure di VP, ma sistemizzato al pari degli altri lavori basati su logiche scorecard.

## Pollit & Bouckaert 2009

Secondo Pollit e Bouckaert, le riforme sulla performance negli ultimi decenni si sono sviluppate lungo diverse dimensioni *“measurement is becoming more and more extensive. More levels...and more fields...are included. Performance measurement is becoming more*

*intensive because more management functions are included (not just monitoring but also decision-making, controlling and even providing accountability). Finally, performance measurement becomes more external. its use is not just internal, but also for the members of legislative bodies, and even for the public”* (Bouckaert, 1996, pag. 234; da Pollit & Bouckaert, 2009, pag. 106).

I due autori individuano 4 tipi di risultati che devono essere misurati:

1. Risultati operativi: sono i più semplici da misurare e sono relativi al rapporto tra input e output;
2. Processi: intesi come miglioramenti dei processi di decision-making;
3. Capacità complessive: intese come capacità del sistema politico e amministrativo di essere in grado di apportare cambiamenti significativi e rivolti ad una crescita futura;
4. Capacità di virare verso lo stato ideale: è il risultato più di carattere strategico e include cambiamenti nei valori e una trasformazione culturale dell’ambiente di riferimento per raggiungere la vision (Pollit & Bouckaert, 2009, pag. 131-132).

Gli autori suggeriscono di implementare le misure per cogliere le quattro tipologie di risultati, ponendo enfasi sulla misurazione dell'efficacia (Pollit & Bouckaert, 2009, pag. 140), sull'efficienza (Pollit & Bouckaert, 2009, pag. 143) e sulla capacità di incrementare la soddisfazione dei cittadini e la loro fiducia (Pollit & Bouckaert, 2009, pag. 144). Nel loro contributo i due autori comparano le riforme del settore pubblico di alcuni paesi dell'OCSE riguardo ai criteri appena esposti.

Il contributo di Pollit e Bouckaert è scarsamente orientato al come misurare e più al cosa misurare, tuttavia ci pareva importante includerli per via del lavoro di sistemazione delle riforme nei diversi paesi. Gli autori inoltre considerano la soddisfazione dei cittadini e la loro fiducia come necessari per un sistema di misurazione che deve essere in grado di cogliere il livello di legittimazione delle politiche presso la collettività.

Rispetto ai criteri da noi definiti, il contributo ci sembra lontano da una sistematizzazione delle misure finanziarie e non finanziarie e dalla rappresentazione sintetica del VP creato.

## ***Public value quantification***

I contributi appartenenti a questa area concettuale sono quelli che tentano di dare risposta ad uno degli scopi di questa ricerca, individuare metodi che siano in grado di quantificare, attraverso una misura sintetica e rappresentativa, il valore pubblico creato, utilizzando i principi di misurazione contenuti nel PPM in maniera funzionale a tale scopo.

Moore 2003

Moore elabora il modello della “*Public Value Scorecard*”, basandosi sui principi di funzionamento della *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton.

Moore evidenzia i limiti della BSC se applicata in ambito pubblico senza un suo riadattamento, in particolare sottolinea come lo strumento sia nato per supportare le misure finanziarie con misure qualitative, e non per misurare il valore pubblico creato da una PA (Moore, 2003). Un altro limite riguarda la definizione di “cliente” che in ambito pubblico ha contorni più sfumati, non si tratta di servire solo gli utenti dei servizi ma di soddisfare i bisogni di una intera comunità (Moore, 2003). Il terzo limite risiede nello scopo della BSC di incrementare il vantaggio competitivo di una impresa privata. Questo non è compatibile con il concetto di creazione di valore per il PVM che avviene attraverso la co-produzione e la gestione di politiche comuni a più attori e dove i fattori di successo risiedono nella cooperazione e nella fiducia tra soggetti (Moore, 2003).

Per il superamento di questi limiti, Moore propone di utilizzare le tre dimensioni dello *Strategic Triangle* per adattare il modello alle PA (Moore, 2003). Le 4 dimensioni originarie della BSC (prospettiva finanziaria, prospettiva del cliente, prospettiva dei processi e prospettiva dell'apprendimento e della crescita) diventano 3:

1. *Expanding Support and Authorization*: identifica misure e target relativi alle relazioni con altri attori, misure di legittimazione e supporto delle politiche, misure reputazionali con i media e credibilità presso i cittadini;
2. *Creating Public Value*: viene definita la mission, gli obiettivi strategici, gli outcome desiderati e le misure che legano attività, outputs e outcomes;
3. *Building Operational Capacity*: definisce misure relative all'organizzazione, all'efficienza della gestione, alle competenze umane e alla capacità di apprendimento e innovazione dell'amministrazione (Moore, 2003).

Per ogni prospettiva vengono poi definite l'azioni di carattere operativo il cui conseguimento avvicina l'organizzazione al conseguimento del relativo obiettivo strategico, gli indicatori di

misurazione della performance per queste azioni, ed i target per azione e gli eventuali interventi correttivi.

Il modello della Public Value Scorecard delineato da Moore non raggiunge una misura di sintesi capace di rappresentare il valore pubblico complessivo. Tuttavia il modello considerato ha una buona sistematizzazione tra misure finanziarie e non finanziarie attraverso l'esplicitazione dei legami di causa-effetto tra queste grandezze.

BBC 2004

Nel 2004 l'emittente televisiva BBC elabora un framework di misurazione del VP creato attraverso i suoi servizi al fine di quantificare il valore creato da quelli già erogati e quelli da erogare (misurazione preventiva del valore potenziale) (BBC, 2004, pag. 84).

La Misurazione del VP avviene tramite due fasi: *"The first step examines the needs, costs and benefits of the new services. It must demonstrate audience need in line with the BBC's purposes (with an estimate of likely reach). It must also articulate the benefits clearly in terms of quality and distinctiveness, impact and value for money. This step will include analysis of the likely outcomes of the service and consultation with stakeholder groups who are also focused on these outcomes. If the new service proposal doesn't come up to scratch, it must go back to the drawing-board, or be dropped"* (BBC, 2004, pag. 84).

Il secondo step è la stima quantitativa del VP creato attraverso tre componenti:

1. *Individual Value*: comprende il valore che i singoli traggono dal servizio al netto dei sacrifici sostenuti per la fruizione e misurato attraverso *willingness to pay*, *Consumer demand assessment* e *Conjoint analysis* (BBC, 2004, pag. 84).
2. *Citizen Value*: comprende i benefici collettivi a favore della collettività e gli outcome desiderati. Le misure sono relative a *"Investment needed by another public body to achieve the same outcome, value to society as estimated by audiences through willingness to pay analysis, expert panels, evidence-based impact tracking (for instance, measurement of the number of people pursuing further education as a result of BBC programmes), international comparisons"* (BBC, 2004, pag. 85).
3. *Net Economic Value*: comprendente il valore economico netto che i servizi distribuiscono sul mercato di riferimento ed è misurato tramite *Market impact analysis*, *Industry modelling* (BBC, 2004, pag. 86).

Il modello elaborato dalla BBC tuttavia non riesce a pervenire ad una misura sintetica del VP creato (BBC, 2004, pag. 86), inoltre la prospettiva è incentrata sull'interpretazione dei

bisogni da parte del management e quindi non condiviso con i cittadini ma semplicemente dedotto. Dal punto di vista delle integrazioni tra misure finanziarie, il modello sembra essere meno sistemico tra quelli qui analizzati.

Hills & Sullivan 2006

Gli autori Hills e Sullivan individuano diverse dimensioni del VP che devono essere misurate: efficienza, efficacia, costo-efficienza, democrazia, trasparenza, equità, negoziazione delle politiche con gli stakeholders, fiducia, qualità della vita, capitale sociale, sicurezza (Hills & Sullivan, 2006, pag. 13).

Nella seconda parte del contributo, i due autori passano dal “cosa misurare” al “come misurare”, identificando dei requisiti minimi che le misure devono presentare. Esse devono essere: appropriate, oggettive e affidabili (Hills & Sullivan, 2006, pag. 17), aggiungendo che in particolar modo siano olistiche, democratiche, meritevoli di fiducia e la loro rappresentazione deve generare VP (Hills & Sullivan, 2006, pag. 33).

Hills e Sullivan elaborano un framework sulla misurazione del VP con cui valutare le misure e i sistemi di misurazione adottati. Tale framework è composto da una matrice in cui per colonna si trovano gli stadi di definizione del ciclo di una politica pubblica (*agenda setting, task definition, implementation and delivery, outcomes, impacts*) e le relative misure individuate. Le righe della matrice sono composte da cinque criteri per la valutazione del sistema di misurazione del valore pubblico adottato che deve rispondere a determinate domande:

1. appropriato: “*Are they fit for purpose? Do they meet relevant methodological standards, including method-specific quality standards?*” (Hills & Sullivan, 2006, pag. 32).
2. olistico: “*Do they take into account: the complexity of the situation? new public management values such as effectiveness and efficiency? relevant public value type values, such as wellbeing, social capital and quality of life?*” (Hills & Sullivan, 2006, pag. 32).
3. democratico: “*Do they allow for: public involvement? negotiation between different stakeholders? Are they transparent and accessible? Have they been ‘authorised’?*” (Hills & Sullivan, 2006, pag. 32).
4. fiduciario: “*Are the measures and their findings being used appropriately and with integrity?*” (Hills & Sullivan, 2006, pag. 32).

5. generatore di VP: *“Does the process of measuring create value in and of itself?”* (Hills & Sullivan, 2006, pag. 32).

Il framework creato è quindi propedeutico alla definizione di principi base su cui le PA dovranno elaborare un loro Sistema di misurazione. Analizzando il contributo con i criteri propri di questa ricerca notiamo una buona spiegazione del VP attraverso la definizione di un framework olistico rispetto alle molteplici dimensioni dello stesso ma che non raggiunge una misura di sintesi e non fornisce, a differenza di altri approcci analizzati (Deidda Gagliardo, 2002; Moore, 2003; Cole & Parston, 2006)

Cole & Parston 2006

Cole e Parston nel 2006 elaborano un modello di misurazione multidimensionale chiamato Public Service Value Methodology che quantifica il valore pubblico creato attraverso l'ottenimento degli outcome pianificati con l'utilizzo costo-efficace delle risorse finanziarie utilizzate. L'obiettivo del modello è quello di quantificare su base annua quanto valore è stato creato e analizzarne gli scostamenti su base storica.

L'implementazione del modello inizia con l'individuazione delle leve di valore all'interno di quattro macroaree con la funzione di individuare gli outcomes che vengono considerati di fondamentale persecuzione dalla collettività di riferimento:

- missione istituzionale
- funzioni organizzative chiave e competenze
- stakeholders di riferimento
- aspettative degli stakeholders

Una volta individuati gli outcome, vengono sottoposti ad un filtro, funzionale ad attribuire priorità agli stessi e a ponderarli.

Gli outcome misurati vengono normalizzati in una scala comune per attribuirne un punteggio attraverso un meccanismo di ranking. I punteggi ottenuti vengono posti su una matrice a due righe e due colonne dove, sulle ordinate avremo il punteggio relativo all'outcome e sulle ascisse quello relativo alla costo-efficacia delle risorse utilizzate per produrre lo stesso.

Il contributo dei due autori risulta avere un buon livello di sintesi del valore pubblico complessivo e una buona sistematizzazione tra misure di outcome e misure economico finanziarie. Il modello del PSVM risulta però parziale per quanto riguarda la gestione della PA nel suo complesso e la misurazione degli Outcome pianificati rimane avulsa dalla gestione operativa delle altre performance.

Talbot 2011

Come anticipato precedentemente, anche Talbot ha elaborato un framework scientifico di operazionalizzazione del valore pubblico basato sulla Public Value Scorecard di Moore (2003).

Il Public Value Creation Framework è composto da 5 dimensioni: Trust and legitimacy focus, Services focus, Social results focus, Resources focus, Processes focus (Talbot, 2011, pag. 31-33).

Al fine della misurazione del valore, i meccanismi di funzionamento del modello sono i medesimi di quelli individuati da Moore e vertono sulla definizione delle attività necessarie in ogni dimensione e sull'identificazione dei relativi indicatori, obiettivi e target (Kaplan & Norton, 1996).

Elemento di innovazione riguarda la possibilità di inserire obiettivi strategici diametralmente opposti, ogni dimensione può avere effetti di potenziamento sulle altre oppure determinare un trade-off nel valore pubblico creato. Questa ampiezza di misure anche in contrasto tra loro permettono di avere una visione bilanciata del valore pubblico (Talbot, 2011, pag. 33).

Il contributo non si discosta da quello di Moore del 2003 in relazione ai criteri che abbiamo stabilito. Vi è una buona sistematizzazione delle misure finanziarie e non finanziarie tipiche degli approcci scorecard ma non si raggiunge una misura di sintesi del VP; tuttavia un più ampio spettro di dimensioni determina una maggiore spiegazione delle dimensioni del valore rispetto alla Public Value Scorecard di Moore.

Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2011, 2014, 2015

Il framework elaborato da Deidda Gagliardo, e chiamato Modello della Piramide del Valore Pubblico, risulta essere quello più completo per ciò che riguarda la misurazione e la quantificazione del valore pubblico creato o consumato.

Il modello è strutturato a piramide, con tre livelli di formazione del valore. Il primo livello, nonché l'apice della piramide, è costituito da una meta-misura in cui viene determinato il livello finale di valore pubblico creato o consumato. Esso è frutto dei risultati ottenuti nei livelli sottostanti e adotta una prospettiva congiunta PA-utenza/collettività in cui viene quantificato il differenziale tra benefici sociali ed economici goduti da un territorio (inteso come PA territoriale e come collettività) e i relativi sacrifici sociali ed economici sostenuti dallo stesso (Deidda Gagliardo, 2002).

Il secondo livello riguarda il valore sociale creato o consumato, ossia il valore osservato nell'ottica degli utenti o dei cittadini e quantificato come differenziale tra benefici sociali da questi goduti, e dai relativi sacrifici sociali sopportati.

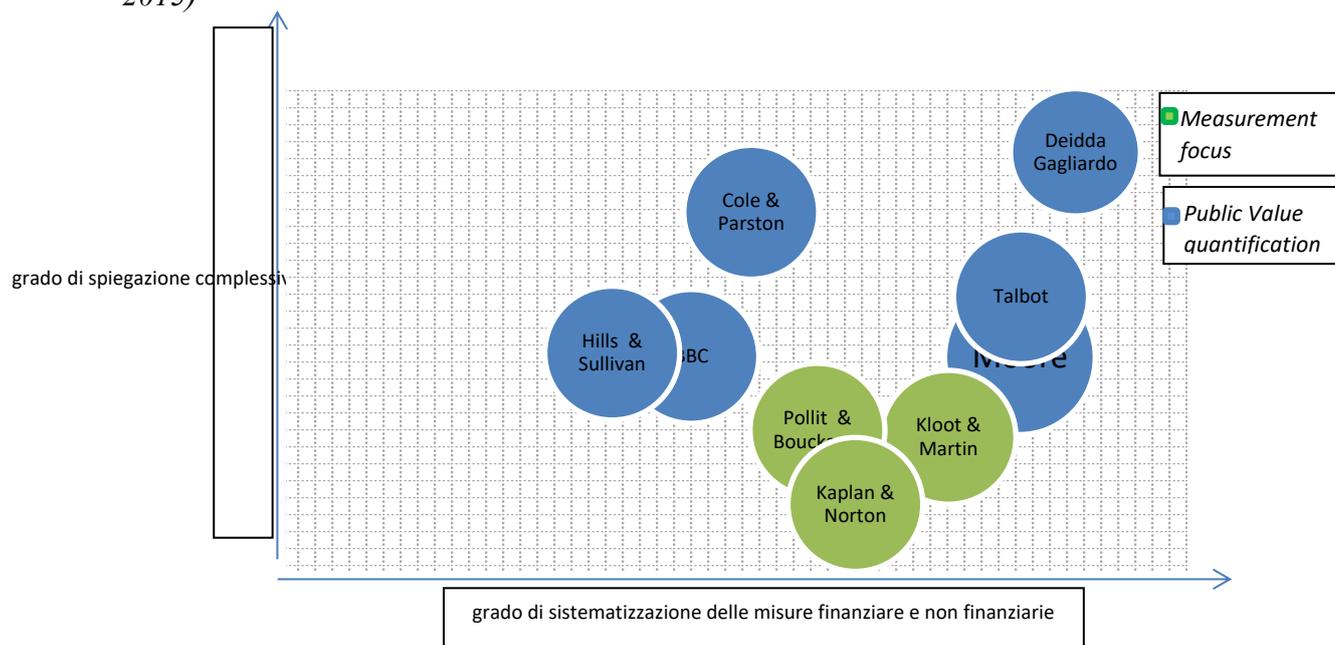
Il terzo livello è duplice ed osservato nella sola prospettiva della PA territoriale, le sue determinanti sono il valore economico e il valore intangibile. Il primo è osservato secondo la prospettiva dell'ente e calcolato come differenziale tra benefici economici goduti e sacrifici sopportati; il secondo è osservato con gli occhiali dell'ente, è calcolato come differenziale tra benefici intangibili da esso conseguiti e sacrifici sopportati e rappresenta le fondamenta vitali dell'ente (Deidda Gagliardo, 2015).

Il valore pubblico può essere governato in maniera strategica tramite la manovra coordinata di questi tre livelli (Deidda Gagliardo, 2015). In ciascuno di essi infatti, vengono definite delle variabili critiche di successo che da una parte mirano a catturare i meccanismi di incremento dei benefici goduti (congiunti PA/collettività nel primo livello, collettività nel secondo livello, PA nel terzo), dall'altra i meccanismi di decremento dei sacrifici sopportati. La misurazione delle variabili critiche di successo è ottenuta tramite l'attribuzione di indicatori di performance ad ognuna di esse, siano questi di carattere economico-finanziario che qualitativo-sociali.

La differenza che questo modello introduce rispetto a quelli precedenti risiede nella capacità di confrontare le misure derivanti dagli indicatori utilizzati per misurare le leve di creazione di valore pubblico, misure che hanno natura differente. Il confronto è reso possibile tramite il meccanismo della normalizzazione, che riconduce la quantificazione dei benefici goduti e dei sacrifici sopportati ad una scala comune (su base decimale o percentuale ad esempio) che permette un loro confronto omogeneo (Deidda Gagliardo, 2015).

Il modello della Piramide del Valore Pubblico permette quindi di misurare sinteticamente il valore pubblico creato o consumato tramite l'indice del valore pubblico, determinato come somma algebrica dei punteggi ottenuti nelle singole leve del valore, ponderate in base al loro peso percentuale ipotizzato sul totale del valore (Deidda Gagliardo, 2015). Il valore pubblico può essere misurato anche analiticamente mediante gli indicatori utilizzati per quantificare le leve di creazione del valore individuate (Deidda Gagliardo, 2015).

Grafico 1.3: Mappa concettuale sulla Misurazione del VP (Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015)



### ***I limiti derivanti dalla misurazione del Valore Pubblico***

Tra gli approcci che abbiamo analizzato notiamo come questi siano carenti nella capacità di misurare il valore pubblico nella sua complessità, in particolare solo la Piramide del Valore, seppur non esente da limiti di carattere concettuale, si dimostra in grado di pervenire ad una misura di sintesi sul VP creato (Deidda Gagliardo, 2014, pag. 172).

I modelli considerati in questa analisi di limitano a concepire il VP come qualcosa che non può essere rappresentato nella sua interezza, si fermano cioè di fronte alle difficoltà incontrate dalla sua natura caleidoscopica e multidimensionale, ed analizzano in maniera disgiunta le sue diverse componenti. Tale frammentazione di analisi è un limite alla diffusione all'esterno e in particolare alla cittadinanza del valore che la PA è stata in grado di creare. La possibilità di comunicare una misura di sintesi, seppure nella sua relatività, può essere un indicatore chiaro e d'impatto che la PA ha svolto per creare o consumare valore.

Una seconda categoria di limiti riscontrata, e collegata a quella precedente, risiede nel mancato collegamento tra le misure economico patrimoniali e finanziarie, con i rispettivi impatti sociali che le politiche hanno sulla collettività. Queste richiedono capitali per essere messe in atto, e una scarsa attenzione alla sostenibilità economica degli outcome raggiunti può pregiudicare la possibilità di essere in grado di ripetere gli stessi outcome.

I modelli di misurazione considerati, e in particolare quelli derivanti dal PPM, sono spesso focalizzati sulle misure operative e meno sulla strategia e sulla mission della PA nel quale

dovranno essere applicati (Kloot & Martin, 2000, pag. 235). Questo può portare a gestioni miopi da parte delle PA o disallineamento tra servizi erogati in maniera efficiente ma non efficace a causa di una mancata attenzione al mutamento dei bisogni collettivi.

### ***Gli apporti della PG e del PPMM sul PVM all'interno del triangolo di Horner e Hutton verso il Sistema del Valore Pubblico***

Il Framework da noi proposto su elaborazione di *Public Value Dynamic*, ha evidenziato come altri filoni scientifici possono essere di supporto al PVM. Quelli da noi presi in considerazione nella costruzione del framework hanno la caratteristica comune di trattare in maniera esplicita (PPMM) o implicita (PG) il concetto di valore pubblico.

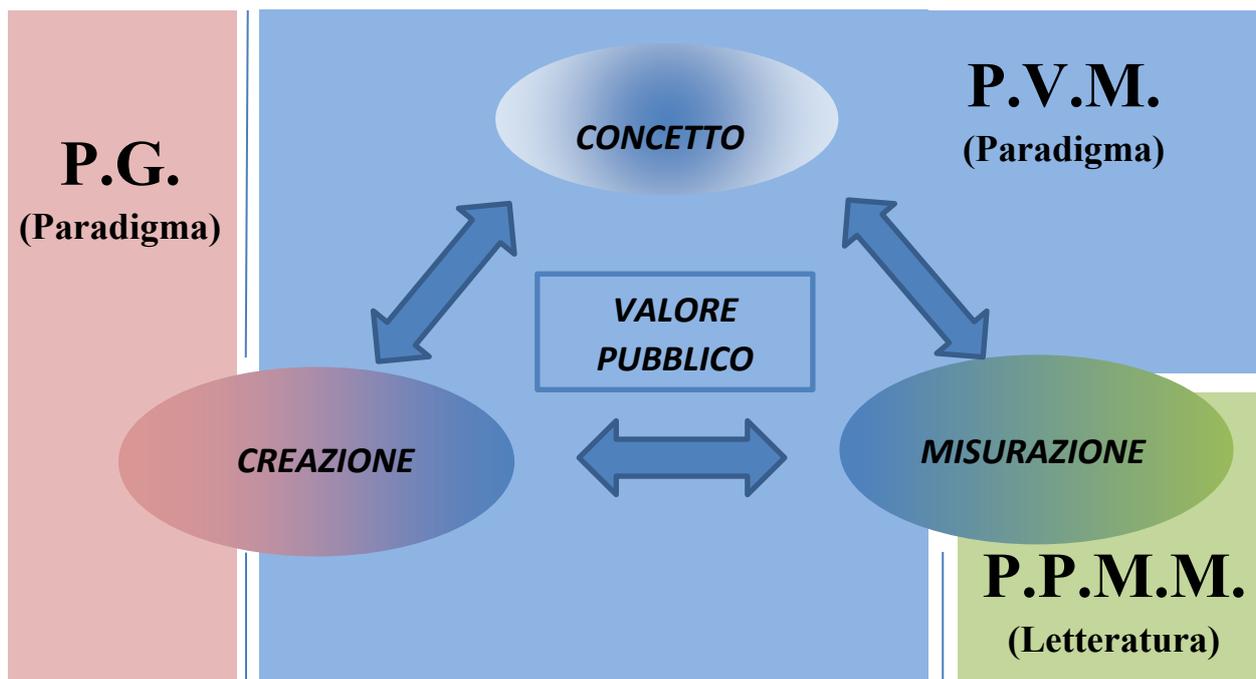
Ognuno di questi filoni scientifici contribuisce alla formazione di un impianto concettuale olistico attorno al valore pubblico. Se il PVM ha evidenziato limiti per quanto riguarda la presenza di contributi nell'area concettuale della creazione e in maniera ancor più accentuata nell'area concettuale della misurazione, i filoni scientifici della PG e del PPMM sono funzionali a superare le carenze del primo.

La PG è in grado di fornire metodi e strumenti di co-produzione e co-creazione che permettono una visione della creazione di VP più orientata ai cittadini che sono sempre più spesso coinvolti in questo processo.

Il PPMM contribuisce a fare chiarezza sulle misure da utilizzare per catturare e misurare le diverse ed innumerevoli dimensioni che costituiscono il valore pubblico.

Di seguito proponiamo una schematizzazione del Sistema del valore pubblico da noi elaborato, in cui vengono messi in luce i legami tra i paradigmi della PG e del PVM e il ruolo funzionale che della letteratura del PPMM in relazione alle tre aree concettuali precedentemente analizzate: concetto, creazione e misurazione del valore pubblico.

Figura 1.2: Il Sistema del Valore Pubblico (Deidda Gagliardo, Bigoni, Papi, 2015)



Nello schema sopra esposto, possiamo notare come vi siano delle zone di intersezione tra il paradigma della PG (colore rosa) e del PVM (colore azzurro) in relazione alla creazione di valore pubblico. La seconda relazione tra filoni scientifici riguarda PVM e PPMM (colore verde) nell'area concettuale della misurazione.

Durante l'analisi della letteratura è interessante notare come i contributi appartenenti a filoni scientifici diversi, tendano ad influenzarsi tra loro. La dottrina maggiormente empatica risulta essere quella del PVM che attinge dalla PG per definire strumenti e modalità di co-creazione del valore, e dal PPMM per elaborare misure in grado di quantificare il valore pubblico creato.

La sistematizzazione dei contributi del PVM, della PG e del PPMM hanno permesso di raggiungere il terzo obiettivo di ricerca (O3): "individuare come possano essere messi a sistema i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico alla luce di quanto emerso dal loro confronto".

Il Paradigma del PVM all'interno del Sistema che abbiamo costruito, risulta carente in alcune aree. Esso è particolarmente focalizzato sulla definizione del concetto di VP (Deidda Gagliardo; Kelly, Mulgan & Muers; O'Flynn; Alford; Stoker; Smith; Talbot; Benington), ma la letteratura di questo filone scientifico pone minore enfasi sulla creazione e sulla successiva misurazione del VP.

Tra gli autori oggetto dell'analisi, solo alcuni si propongono di coprire le tre aree concettuali attraverso i loro contributi (Moore; Deidda Gagliardo; Talbot; Horner & Hutton), manifestando una visione sistemica ed olistica delle determinanti del valore pubblico.

In conclusione della review sulla letteratura proposta, le zone che non sono ancora state illuminate a sufficienza riguardano la misurazione del valore pubblico. In questa area concettuale non sono ancora presenti un numero sufficiente di contributi per fare chiarezza su come il valore pubblico possa essere rappresentato attraverso una misura sintetica e possa di conseguenza essere comunicato all'esterno. Per cercare di contribuire alla riduzione di questo gap, verrà affrontato il capitolo 2, riguardante "Il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico".



## CAPITOLO 2: IL MODELLO DI CREAZIONE E MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO

Nel presente capitolo si ricerca la risposta alla sub-domanda *rq1c*:

*rq1c: come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?*

Per sopperire agli insufficienti contributi riguardanti l'ambito tematico della *misurazione* del Valore Pubblico, si propone una metodologia di misurazione dello stesso tramite il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, denominato "Piramide del Valore" (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015; Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, Bracci et al., 2014, Gobbo et al. 2016; Papi et al. 2017).

*"I modelli, intesi come mezzi di espressione semplificata di complesse manifestazioni di fenomeni o di procedimenti sia nella loro struttura sia nel loro svolgimento od insieme di relazioni, sono strumenti conoscitivi che consentono di facilitare la comprensione dei fenomeni oggetto d'indagine, focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche di una o più variabili e traendo da esse indicazioni normative per la progettazione delle variabili organizzative"* (Orlandini, 2004, p. 64-65).

La Piramide del Valore cerca di misurare il Valore Pubblico nelle sue due determinanti: il Valore Istituzionale, che afferisce alla misurazione degli impatti che si vogliono generare attraverso gli output ed al conseguente soddisfacimento dei bisogni finali dei cittadini; e il Valore Organizzativo, ossia l'output del processo di erogazione del servizio.

Il Modello è in grado di esprimere quanto Valore Pubblico è stato creato o consumato attraverso un unico valore di sintesi, scomponibile ed analizzabile nelle sue determinanti.

Il governo del processo di pianificazione e creazione del Valore Pubblico non può prescindere dalla necessità di una sua misurazione. Nei paragrafi precedenti sono stati trattati diversi modelli che si sono occupati di dare una risposta al problema di quantificazione del valore creato nelle pubbliche amministrazioni, fornendo di volta in volta soluzioni differenti. Nel capitolo seguente si continua verso il perseguimento della *rq3*: "*come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?*" attraverso l'obiettivo di ricerca *O3*: "individuare, come possano essere messi a sistema i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico alla luce di quanto emerso dal loro confronto." proponendo una metodologia di misurazione basata sulla "Piramide del Valore" (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015; Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, Bracci et al., 2014, Gobbo et al. 2016; Papi et al. 2017)

A differenza delle imprese private, in cui l'indice sintetico e univoco di creazione o distruzione di valore è rappresentato dall'utile o dalla perdita economica, le aziende pubbliche, siano esse enti locali, regioni, lo Stato, le università o le aziende sanitarie locali, non possiedono ad oggi un indicatore che riesca a fornire lo stesso livello informativo. Ciò è ovviamente dovuto alla diversa finalità istituzionale di questi soggetti; da una parte la

massimizzazione del profitto, dall'altra il soddisfacimento di bisogni umani fondamentali, a cui il mercato non può dare risposta.

La finalità istituzionale delle aziende pubbliche è considerata come la capacità di conseguire la propria Missione Istituzionale Allargata (Deidda Gagliardo, 2002). Il conseguimento dell'obiettivo istituzionale può avvenire esclusivamente se l'azienda pubblica è in grado di soddisfare i bisogni attuali e prospettici dei cittadini destinatari dei servizi (soddisfazione dei bisogni finali della collettività) e i propri bisogni funzionali a garantire tali servizi (Deidda Gagliardo, 2015; Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017). Non ci può essere creazione di valore pubblico se questo non può essere replicato nel tempo, è necessario creare valore in un'ottica intergenerazionale (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015). Questa affermazione trova riscontro nella impossibilità di soddisfazione contemporanea di tutti i bisogni che il Soggetto Economico Allargato (inteso come collettività di soggetti che insistono su un territorio, e pubbliche amministrazioni che esistono per il loro soddisfacimento). La possibilità di perseguire la creazione di Valore Pubblico è dunque subordinata alla possibilità di creare valore per il Soggetto Economico Allargato (SEA) nel lungo periodo, a permetterne quindi una sua replicabilità al fine di soddisfare la molteplicità di bisogni che non sarebbero perseguibili nel breve termine (Deidda Gagliardo 2002, pag. 237).

Per governare questo processo è necessario individuare un modello concettuale che permetta, da una parte di governare il processo di creazione del valore tra l'azienda pubblica e gli altri soggetti (co-creazione di valore pubblico) e dall'altra di quantificare tale processo (misurazione del valore pubblico).

Il modello della piramide del valore (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015), affrontato brevemente nel capitolo 1, è stato concepito appositamente per governare questo tipo di processo; permette cioè di presidiare la formazione del valore pubblico, creato spesso con altri soggetti, e di quantificarlo attraverso un indice sintetico ed espresso tramite una misura relativa.

L'obiettivo che il modello in esame si pone è quello di capire a che punto del percorso si trova l'organizzazione a cui esso è applicato verso il conseguimento della Missione Istituzionale Allargata, in un determinato arco temporale.

Per catturare un'immagine del Valore Pubblico creato è necessario delimitare l'orizzonte temporale di osservazione (Deidda Gagliardo 2002, pag. 237), spostando la lente della misurazione dalla Missione Istituzionale Allargata alle Performance istituzionali di mandato. Le performance istituzionali sono intese come "la capacità di un'Istituzione di mantenere le proprie promesse (a partire da quelle di mandato), o più in generale di attuare le proprie

politiche istituzionali, ma anche di contribuire alla realizzazione di politiche elaborate da istituzioni superiori (regionali, nazionali, comunitarie); ciò per mettere a sistema e finalizzare le performance organizzative ed individuali verso finalità superiori, di profilo istituzionale” (Gobbo et al. 2016).

Il modello della Piramide del Valore ha la caratteristica di spingere il raggiungimento delle Performance istituzionali verso la loro finalizzazione al soddisfacimento dei bisogni espressi, inespressi e latenti del SEA. Infatti, “una PA in cui tutte le unità organizzative riuscissero a raggiungere le performance organizzative in modo eccellente erogando servizi di qualità (*output*), grazie ad eccellenti contributi individuali (*input*) da parte dei propri dirigenti e dipendenti avrebbe una maggiore probabilità di aiutare il Sindaco, il Governatore, il Rettore a conseguire le performance istituzionali promesse nel programma di mandato. Ma questa eccellenza non sarebbe davvero utile laddove l’ente non riuscisse a creare “Valore Pubblico”, ossia ad aumentare il benessere reale della collettività amministrata (*outcome*), e non sarebbe comunque riproducibile laddove l’ente non riuscisse a salvaguardare le proprie condizioni di sopravvivenza e sviluppo. Insomma, se un programma di mandato non fosse incentrato sulla ricerca del Valore Pubblico anche il mantenimento delle promesse elettorali non sarebbe sufficiente a migliorare le condizioni di vita della comunità di riferimento” (Gobbo et al., 2016).

Mantenere il punto di osservazione sulla Performance istituzionali di mandato ci fa capire quali sono state le risposte date dall’amministrazione sui bisogni manifestati da categorie di stakeholder utilizzando comunque un orizzonte temporale idoneo a registrare gli effetti delle azioni intraprese poiché coincidono generalmente con il periodo di mandato elettorale delle amministrazioni locali. Quest’ultime inoltre hanno il vantaggio di incarnare nella loro definizione gli stessi principi generali che orientano la Missione Istituzionale Allargata (Deidda Gagliardo 2002, pag. 236). Poiché le Performance istituzionali dovrebbero essere particolari derivazioni della MIA in determinate aree di bisogno che vengono articolate dal lungo periodo fino al medio tramite i relativi piani e programmi e al breve termine tramite gli obiettivi gestionali, la loro analisi e misurazione sistemica permette di formulare valutazioni sul grado di raggiungimento di quest’ultima. Le Performance istituzionali devono sottostare agli stessi principi di contemperamento tra la sfera economica e la sfera sociale delle azioni intraprese e diventano così il termine di paragone giusto per l’ottenimento della MIA, mentre gli obiettivi operativi rappresentano le tappe per l’ottenimento della singola Performance istituzionale (Deidda Gagliardo 2002). Attraverso

la loro misurazione e la loro messa a sistema possiamo avvicinarci alla complessità e all'eterogeneità della misurazione della MIA.

L'obiettivo ultimo della Piramide del Valore è quindi quello di misurare il raggiungimento della MIA attraverso il valore creato nelle Performance istituzionali, valore che è misurato nel primo livello della piramide, quello più elevato, che concerne il contemperamento delle istanze sociali e delle istanze economiche verso una ripetibilità nel lungo periodo della creazione di Valore Pubblico.

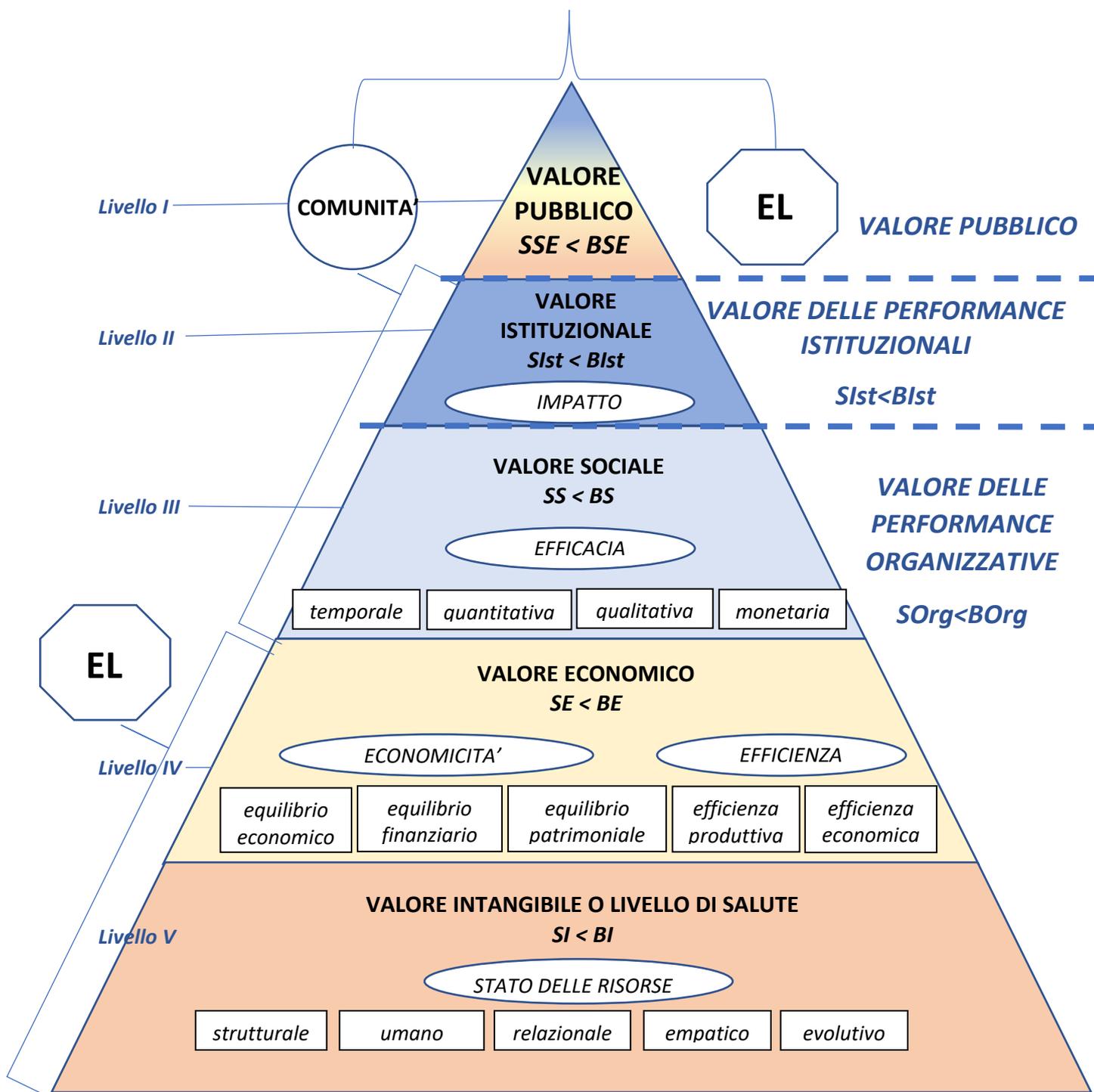
All'interno del concetto di Missione Istituzionale Allargata troviamo infatti l'idea di propedeuticità dell'equilibrio economico per l'ottenimento del valore sociale che sarebbe altrimenti raggiunto a discapito dell'impiego efficiente delle risorse e di conseguenza non sostenibile nel lungo periodo. Riuscendo a far coincidere il primo livello della piramide con l'ottenimento di una parte della MIA, il modello ha la caratteristica di allineare la Visione finale e la conseguente strategia con il resto degli obiettivi di breve e medio termine.

Al fine di riuscire a misurare l'entità del Valore Pubblico creato è necessario determinare, per ogni Performance istituzionale, il livello dei sacrifici economici (sostenuti dall'ente) e sociali (sostenuti dalla collettività) con i rispettivi benefici economici e sociali. La misurazione del contemperamento dei due tipi di benefici e sacrifici varrà presa in esame nel primo livello della piramide come accennato in precedenza, e dovrà sottostare all'equazione secondo cui i sacrifici economico-sociali dovranno essere minori ai benefici economico-sociali per ciascuna Performance istituzionale (Deidda Gagliardo 2002).

## 2.1 I livelli della Piramide del Valore

La Piramide del Valore (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) è un modello ad architettura multidimensionale che misura la creazione del Valore Pubblico all'interno di cinque livelli legati da logiche causali verticali e orizzontali. Le logiche causali verticali implicano che il valore che viene creato ad un livello della piramide, libera valore per i livelli superiori o sottostanti.

Figura 2.1: La Piramide del Valore (nostro adattamento da Deidda Gagliardo 2015, p.68)



Le logiche causali orizzontali implicano un allargamento delle capacità dell'amministrazione di creare valore internamente ai livelli, migliorando i risultati delle diverse dimensioni della performance.

Il livello 1 del Valore Pubblico è frutto della sintesi e dell'integrazione dei livelli sottostanti ed è posto a vertice della Piramide. Esso è espressivo del valore pubblico creato o distrutto nella prospettiva congiunta di cittadini/utenti e pubblica amministrazione, di seguito denominato Soggetto Economico Allargato o SEA (Deidda Gagliardo, 2002, 2007). Tale oggetto riflette la definizione qui considerata più aderente al concetto di valore pubblico, ossia il soddisfacimento dei bisogni finali dei cittadini, ottenuto attraverso la soddisfazione dei bisogni funzionali della pubblica amministrazione preposta al loro soddisfacimento (Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017). Per creare valore pubblico è inoltre necessario che venga soddisfatta la disequazione fondamentale secondo cui i Sacrifici socio-economici sopportati da collettività e creatori di valore, devono essere inferiori ai Benefici socio-economici da questi goduti (Deidda Gagliardo, 2002; 2007; 2015).

$$SSE < BSE$$

Il livello 2 del Valore Istituzionale osserva il valore creato a favore della collettività.

Questo valore è determinato dalla minimizzazione dei Sacrifici Istituzionali sostenuti dal soggetto economico allargato per l'erogazione di beni e servizi (SS) e dalla massimizzazione dei relativi Benefici Istituzionali goduti (BS). Viene creato valore sociale quando i secondi superano i primi nella seguente disequazione:

$$SIst < BIst$$

La logica sottostante a tale livello risiede nella quantificazione degli *Impatti* pianificati dall'amministrazione, ossia gli effetti e le ricadute che vengono perseguiti attraverso la produzione o erogazione di determinati Output o *Performance Organizzative*. Tali effetti indotti sul soggetto economico allargato possono essere equiparate alle Performance Istituzionali dell'azienda pubblica, ossia gli obiettivi di carattere sociale, economico o ambientale che sottendono alla fruizione di un servizio.

Risulta evidente la difficoltà di misurazione di questi fenomeni sociali complessi, in cui chi si occupa di erogare il servizio, ha soltanto un controllo indiretto sul risultato finale. Questo in particolare è mediato da diversi fattori, non sempre controllabili; prendiamo ad esempio come obiettivo sociale la riduzione della mortalità derivante da incidenti stradali. Indubbiamente un ente pubblico ha grande influenza nell'investimento di risorse per rendere maggiormente sicure le strade, magari attraverso una manutenzione più assidua del manto stradale, o attraverso campagne di sensibilizzazione per la sicurezza alla guida presso le scuole. Tuttavia è inevitabile che vi siano altri fattori esterni che possono influenzare

l'obiettivo sociale posto dall'ente, come la continua ricerca in dispositivi di sicurezza attiva equipaggiati sulle automobili da parte delle case costruttrici.

Questa logica determina che la misurazione dei fini ultimi delle pubbliche amministrazioni, sia intesa come MIA o come singole Performance Istituzionali, diventa estremamente complessa e non esente da distorsioni derivanti da effetti congiunti (volontari e non volontari) generati da altri soggetti del soggetto economico allargato. Se però l'obiettivo rimane quello di guidare e rilevare la creazione o la distruzione di Valore derivante dalla combinazione delle Performance Istituzionali dell'ente, non è possibile non tentare la misurazione di tali variabili e quindi misurare sacrifici e benefici generati per i destinatari delle politiche.

Il secondo livello del Valore Istituzionale rappresenta una delle più importanti componenti del Valore Pubblico, ma non può essere governata, o meglio influenzata, se gli outcome che si vogliono misurare non sono ottenuti tramite *Performance Organizzative* che soddisfino i bisogni dei destinatari (Valore Sociale), una sostenibilità economico-patrimoniale-finanziaria adeguata (Valore Economico) e salute manageriale (Valore Intangibile).

I livelli 3, 4 e 5 concernono il valore generato dalle *Performance Organizzative* intese come l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative.

Per Deidda Gagliardo (2017)<sup>2</sup>, le “*performance organizzative permettono di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione), utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)*”

Viene creato Valore Organizzativo quando i Sacrifici Organizzativi (SOrg) sono minori dei Benefici Organizzativi (BOrg):

$$SOrg < BOrg$$

Il Valore Organizzativo è determinato dalla somma dei livelli 3, 4 e 5 della Piramide del Valore.

Il livello 3 della Piramide è costituito dal Valore Sociale (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) ed osserva il valore generato nella prospettiva dell'utente e di chi utilizza il servizio, nel tentativo di massimizzare *l'efficacia* attraverso il differenziale tra Sacrifici Sociali da questi sostenuti (SS) per godere dei relativi Benefici Sociali (BS).

$$SS < BS$$

---

<sup>2</sup> Da presentazione D.Lgs n. 74/2017 e LINEE GUIDA n. 1/2017: il piano della performance nei Ministeri e nelle altre amministrazioni centrali

La massimizzazione di tale differenziale è ottenuta nelle diverse accezioni di efficacia e soddisfazione dei bisogni, aventi caratteristiche temporali, quantitative, qualitative e monetarie.

Il livello 4 della Piramide è costituito dal Valore Economico, ed osserva il valore generato o consumato a favore dell'ente nella prospettiva della *economicità* (equilibrio economico, finanziario e patrimoniale) e della *efficienza* (produttiva ed economica) (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015). Viene generato valore economico quando i Sacrifici Economici (SE) sopportati dall'amministrazione per erogare servizi o produrre beni, sono inferiori ai Benefici Economici goduti (BE), rispettando la seguente disequazione:

$$SE < BE$$

Alla base della Piramide del Valore troviamo il livello 5 del Valore Intangibile che misura lo *stato di salute* delle risorse a disposizione dell'ente, espresso come differenziale tra Sacrifici Intangibili (SI) sostenuti dall'Amministrazione e Benefici Intangibili (BI) da essa goduti (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015). Questo livello assume la prospettiva dell'ente e persegue la massimizzazione del valore intangibile attraverso la minimizzazione dei SI e la massimizzazione dei BI:

$$SI < BI$$

All'interno dei livelli o dimensioni del Valore Sociale, del Valore Economico e del Valore Intangibile o Stato di Salute, vengono identificate delle sub-dimensioni o sub-livelli che sottendono ad analizzare le diverse prospettive della dimensione del valore di appartenenza (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015).

Queste sub-dimensioni diventano fondamentali per identificare le Leve del Valore da utilizzare per aumentare i benefici goduti e per diminuire i sacrifici sopportati. Le Leve del Valore, come vedremo nel corso della trattazione del modello, sono lo strumento su cui agire, nelle varie dimensioni del valore per la massimizzazione del differenziale tra benefici e sacrifici.

Di seguito verranno analizzati i singoli livelli o dimensioni, esplicitando i diversi sub-livelli all'interno di essi.

### **2.1.1 Il Valore Intangibile o livello di salute**

La dimensione o il livello del Valore Intangibile o di salute è alla base della creazione di valore da parte della pubblica amministrazione o da parte dell'insieme dei soggetti che si

occupano di creare o co-creare valore attraverso i servizi erogati (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015). Tale dimensione risulta di fondamentale importanza perché permette il governo degli asset intangibili a disposizione dell'organizzazione descrivendo lo stato di salute manageriale di quest'ultimo. La salute manageriale viene declinata in almeno cinque aspetti particolari ossia nelle sub-dimensioni del Valore Strutturale, del Valore Umano, del Valore Relazionale, del Valore Empatico e del Valore Evolutivo.

Le misure che vengono adottate nelle singole sub-dimensioni di questo livello del Valore Pubblico sono molteplici e di natura sia quantitativa che qualitativa. Misure qualitative possono essere adottate per monitorare l'accrescimento della reputazione dell'immagine dell'ente nella sub-dimensione del Valore Relazionale, mentre una diminuzione delle spese per esternalità negative rappresentano misure monetarie della sub-dimensione del Valore Empatico.

Una buona o cattiva salute manageriale ha dirette ripercussioni sui livelli superiori secondo relazioni causali verticali e orizzontali. Le relazioni causali verticali influenzano i progetti esistenti nelle altre dimensioni del valore, permettendo di creare o distruggere valore nei livelli superiori. Le relazioni causali orizzontali determinano l'allargamento della base della Piramide creando più possibilità di sviluppo di nuovi progetti di creazione di valore (Deidda Gagliardo 2002, pag. 257-258). Entrambe le relazioni causali hanno luogo contemporaneamente, se prendiamo ad esempio un incremento di efficienza organizzativa derivante da certificazioni di processi produttivi si registra valore nella sub-dimensione del Valore Strutturale. Allo stesso modo, la stessa certificazione può generare migliore Efficienza Economica nella dimensione del Valore Economico, liberando risorse da reinvestire in servizi di qualità elevata soddisfacendo bisogni degli utenti nella dimensione del Valore Sociale. Risulta chiaro quindi come in Valore che si crea o si distrugge all'interno della dimensione del Valore Intangibile o della salute dell'ente, abbia effetti moltiplicativi sulle altre dimensioni del valore, divenendo nevralgica per la creazione del Valore Pubblico complessivo.

### ***Le Variabili Critiche di Successo nella dimensione del Valore Intangibile o livello di salute.***

La dimensione del Valore Intangibile, o di salute, è scomposta in cinque sub-dimensioni o sub-livelli che riflettono aspetti particolari del governo degli asset intangibili dell'organizzazione (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015). Di seguito verranno analizzate

singolarmente le sub-dimensioni del Valore Strutturale, del Valore Umano, del Valore Relazionale, del Valore Empatico e del Valore Evolutivo

### *Il Valore Strutturale*

Il Valore Strutturale mira a monitorare la capacità dell'ente di governare le Leve del Valore inerenti agli aspetti organizzativi interni e alla capacità di questo, come entità unitaria, di essere in grado di conseguire gli obiettivi pianificati (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015). La combinazione dei fattori e delle competenze organizzative è di vitale importanza per la creazione di processi di erogazione di servizi di qualità. Pensiamo ad esempio agli enti di certificazione che hanno la facoltà di certificare processi di una pubblica amministrazione verso il miglioramento continuo. Ma anche la capacità manageriale acquisita dall'organizzazione in grado di implementare correttamente sistemi di Pianificazione, Gestione, Controllo e Valutazione delle performance permette all'ente o alle unità organizzative di essere maggiormente efficace nel raggiungimento degli obiettivi preposti. Altro esempio viene dato dal cosiddetto *learning by doing* che fa scaturire meccanismi di apprendimento incrementali ad ogni ciclo di erogazione del servizio.

### *Il Valore Umano*

La sub-dimensione del Valore Umano (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) riguarda l'individuazione delle Leve del Valore che influenzano gli asset intangibili riguardanti le risorse umane dell'ente, aumentandone l'efficacia e l'efficienza. La gestione delle giuste competenze umane è senza ombra di dubbio una leva formidabile nell'influenzare il processo di creazione di valore. Un esempio di valore generato in questa dimensione può essere dato dal livello di istruzione medio all'interno dell'organizzazione, o da processi di formazione continua del personale, creando competenze ad hoc per i servizi erogati.

### *Il Valore Relazionale*

La sub-dimensione del Valore Relazionale riguarda la definizione delle leve del valore che modificano il governo delle relazioni esterne dell'ente con l'ambiente in cui questo opera (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015). L'importanza di questa sub-dimensione è tanto più sentita oggi che in passato dove le strutture di governo del Valore Pubblico, specialmente a livello locale, sono strutturate a rete e collegano l'ente ad altri produttori di valore e ai

destinatari generando interconnessioni di carattere relazionale che influiscono sulla determinazione del valore creato. La gestione e l'influenza dei rapporti inter-organizzativi con gli altri stakeholders diviene quindi di vitale importanza.

Ma anche le relazioni interne divengono leve per accrescere l'ammontare di valore creato, immaginiamo una buona armonia tra anima politica e amministrativa dell'ente, o tra le singole unità organizzative che lo compongono.

### *Il Valore Empatico*

La sub-dimensione del Valore Empatico viene costituita per misurare il Valore Pubblico creato nelle interrelazioni con l'ambiente e nell'influenza di questo sull'ente (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015).

Il contesto in cui l'ente locale si trova ad operare è di sua natura complesso e mutevole e influenza l'operato del primo attraverso esternalità positive e negative. Tale influenza è di carattere "ambientale" e quindi derivante da tutto il contesto di riferimento, sia questa una particolare categoria di stakeholder o un'influenza derivante dell'esterno come ad esempio un nuovo adempimento legislativo.

La capacità di sapere leggere minacce e opportunità è fondamentale e serve inoltre ad indirizzare i processi di erogazione dei livelli superiori. Immaginiamo che la creazione di valore passi ad esempio per una minore dipendenza finanziaria da amministrazioni terze da parte del soggetto erogatore, ottenuta ad esempio tramite sponsorizzazioni private.

### *Il Valore Evolutivo*

Il Valore Evolutivo (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) misura la capacità prospettica dell'ente di accrescere le proprie performance e di creare un maggior quantitativo di valore nei periodi futuri.

Una maggiore capacità evolutiva si riflette anche nel potenziamento degli strumenti utilizzati a favore della collettività fornendo più contenuti con un approccio onnicomprensivo da parte dell'amministrazione.

## 2.1.2 Il Valore Economico

Il Valore Economico (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) costituisce il quarto livello della Piramide del Valore in cui la misurazione assume la prospettiva dell'ente, e concerne l'indagine del valore in termini quantitativi e monetari *dell'economicità*, nelle accezioni economiche, finanziarie, patrimoniali, e di *efficienza*, sia economica che produttiva. La dimensione del Valore Economico costituisce, assieme a quella del Valore Intangibile esposto in precedenza, elemento fondamentale per il mantenimento della salute e dello sviluppo dell'ente. Creare valore economico significa soddisfare i bisogni funzionali dell'insieme di soggetti co-creatori del valore, permettendo loro di replicare nel tempo l'erogazione di valore a favore della comunità (Deidda Gagliardo, 2015; Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017).

### *Le Variabili Critiche di Successo nella dimensione del Valore Economico*

Dalle quattro prospettive precedentemente elencate ne derivano altrettante sub-dimensioni: quella dell'Equilibrio Economico, quella dell'Equilibrio Finanziario, quella dell'Equilibrio Patrimoniale e quella dell'Efficienza nell'accezione Economica e Produttiva.

#### *L'Equilibrio Economico*

La sub-dimensione dell'Equilibrio Economico (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015), mira a garantire una gestione sana atta alla sopravvivenza nel tempo dell'organizzazione attraverso la persecuzione dello stesso nel medio e lungo periodo (Giannessi, 1960, pag. 72). Tuttavia, l'equilibrio economico è ricercato con finalità diverse da quelle private ed è funzionale ad appianare eventuali perdite future e per finanziare aree in perdita strutturale, compensando i sacrifici sostenuti per l'erogazione di e certi servizi (Deidda Gagliardo 2002, pag. 273).

#### *L'Equilibrio Finanziario*

La seconda sub-dimensione, dell'Equilibrio Finanziario (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015), mira all'ottenimento dell'equilibrio tra entrate e uscite monetarie (Farneti et. al., 1996, pp. 76–116). L'analisi degli equilibri finanziari è di fondamentale importanza nelle

PA in quanto il sistema informativo contabile principale è appunto quello di Contabilità Finanziaria. L'equilibrio ottenuto tra entrate e spese risulta essere propedeutico alla solvibilità totale e all'analisi della fluidità finanziaria (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015), ottenuta ad esempio attraverso l'analisi dei Residui, delle Anticipazioni da Tesoriere e dall'utilizzo del Fondo Pluriennale Vincolato.

### *L'Equilibrio Patrimoniale*

La terza sub-dimensione è quella dell'Equilibrio Patrimoniale (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) in cui gli equilibri sono da ricercare nella composizione delle fonti e degli impieghi dello stato patrimoniale. Oggetto della misurazione riguarderà la composizione e la correlazione delle componenti dello stato patrimoniale tramite indici di bilancio (Caramiello et. al, 2003; Giunta & Pisani, 2016).

### *L'Efficienza Economica e Produttiva*

La quarta e ultima sub-dimensione è quella del Valore dell'Efficienza (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) intesa come capacità di aumentare del valore generato attraverso la massimizzazione dell'output a parità di input o di minimizzazione degli input a parità di output nel processo erogativo. L'efficienza è intesa nella duplice accezione Economica, come minimizzazione del costo a parità di fattori, e Produttiva, come massimizzazione della produttività del singolo fattore produttivo (Del Vecchio, 2001, p. 92, 95; Deidda Gagliardo, 2002, pp. 280–286).

### **2.1.3 Il Valore Sociale**

La dimensione del Valore Sociale (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) governa il valore creato a favore della società, degli utenti, e dei destinatari dei servizi erogati dai soggetti co-creatori, mirando a massimizzare l'*efficacia* aumentando il divario tra benefici sociali e sacrifici sociali (Deidda Gagliardo 2002, pag. 286).

Particolare attenzione in tale Livello o Dimensione deve essere posta alla comprensione della volontà dei cittadini di sostenere determinati sacrifici, in favore della soddisfazione dei propri bisogni, assumendo il punto di vista di questi ultimi. L'importanza di comprendere questa prospettiva risiede nella natura bilanciante del modello della Piramide (Gobbo et. al.,

2016) che contempera i *trade-off* di interessi tra destinatari dei servizi e co-creatori degli stessi.

Nella nostra analisi verso la misurazione del Valore Pubblico suddivideremo la dimensione del Valore Sociale in altre quattro sub-dimensioni, ossia quella dell'Efficacia Temporale, dell'Efficacia Quantitativa, dell'Efficacia Qualitativa e dell'Efficacia Monetaria.

Analizzando la prima sub-dimensione dell'Efficacia Temporale dovremo cercare di individuare, e di conseguenza misurare, tutti i sacrifici e i benefici che la collettività è da una parte disposta a sopportare e che dall'altra ci richiede in termini temporali.

Il compito dell'amministrazione è quello di captare le esigenze della collettività in termini di sacrifici di carattere temporale che questa deve subire (ad esempio i minuti di attesa in coda agli sportelli o i tempi amministrativi per il conseguimento di un'autorizzazione) e cercare delle soluzioni per ridurli. Con logica inversa dovrà cercare delle soluzioni che permettano un aumento dei benefici temporali a favore degli utenti (ad esempio attraverso un allungamento dei tempi di apertura degli uffici di front office).

La seconda sub-dimensione viene definita dell'Efficacia Quantitativa e verte sulla ricerca di misure atte a ridurre da una parte i sacrifici quantitativi sostenuti dalla collettività (ed esempio ridurre i documenti da presentare per la costituzione di una società) e a misure che cercano di aumentare i benefici di carattere quantitativo (ad esempio un maggior numero di posti auto).

La terza sub-dimensione dell'Efficacia è quella Qualitativa; in questo frangente è necessario influenzare i sacrifici e i benefici dei cittadini nella loro sfera qualitativa che trova nell'aumento della citizen satisfaction la sua misura di sintesi, cioè tutti quei parametri intangibili che migliorano la qualità percepita nel fruire dei beni e dei servizi erogati, e nella diminuzione dei disservizi e di tutte le variabili che vanno ad inficiare il livello di qualità per l'utente.

La quarta sub-dimensione è rappresentata dall'Efficacia Monetaria, in questo ambito l'ente ha il compito di capire quali azioni porre in essere al fine di ridurre i sacrifici economici in carico alla collettività (tramite una riduzione del costo dei parcheggi ad esempio) e di aumentare dall'altra parte i benefici economici (ad esempio tramite un aumento delle agevolazioni per le entrate a teatro).

Nei prossimi paragrafi prenderemo in esame il metodo di calcolo per la misurazione del valore pubblico creato nelle tre dimensioni appena descritte al fine di quantificare il Valore Pubblico creato al livello apicale della Piramide.

## ***Le Variabili Critiche di Successo nella dimensione del Valore Sociale***

La dimensione del Valore Sociale (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) costituisce il terzo livello della Piramide del Valore ed è scomposta in altre quattro sub-dimensioni rappresentanti l'Efficacia Temporale, l'Efficacia Quantitativa, l'Efficacia Qualitativa, e l'Efficacia Monetaria. Per comprendere i sacrifici che la collettività è disposta a sostenere al fine di ottenere i benefici che l'ente è in grado di fornirgli, è necessario servirsi di Leve del Valore di diversa natura che possono avere carattere economico-monetario (natura economica) o carattere qualitativo o quantitativo (natura extraeconomica).

### *L'Efficacia Temporale*

L'Efficacia Temporale mira, come già anticipato, a diminuire i sacrifici di carattere temporale per l'utenza e ad aumentarne i benefici di carattere temporale (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015).

Maggiori benefici passano ad esempio attraverso una maggiore efficacia nei tempi di erogazione dei servizi (Padovani, 2014, pp. 71, 74–75), aumentando l'arco temporale di possibile accesso e fruizione oppure diminuendo il tempo totale di erogazione dello stesso.

### *L'Efficacia Quantitativa*

L'Efficacia Quantitativa (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) è la seconda sub-dimensione del Valore Sociale e incide sulla quantità di benefici goduti da parte degli utenti e sulla quantità di sacrifici che questi sono costretti a sostenere.

Vi sono contenuti una serie di leve del valore atte ad incrementare i servizi di possibile fruizione oppure ad aumentarne gli elementi di qualità potenziale (Moore, 1995).

### *L'Efficacia Qualitativa*

La sub-dimensione dell'Efficacia Qualitativa (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2015) contribuisce nella generazione di valore attraverso la riduzione dei sacrifici qualitativi in capo all'utenza e attraverso l'aumento dei benefici qualitativi generati nei loro confronti.

Ricadono in tale ambito la definizione di leve del valore che siano in grado di rispecchiare il livello di soddisfazione o insoddisfazione effettiva della cittadinanza (Nisio et al., 2013, pp. 225–228), tipicamente effettuate con indagini di *customer stasfaction*.

L'Efficacia Monetaria (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015) è la sub-dimensione che incide sui sacrifici e sui benefici economici in capo all'utente. Potrebbe risultare nella diminuzione della tariffa di accesso a determinati servizi, oppure in leve del valore inerenti alla possibilità di fruizione di promozioni o agevolazioni economiche.

### **2.1.3 Il Valore Istituzionale**

Il secondo livello o dimensione della Piramide del Valore è rappresentato dal Valore Istituzionale, propedeutico alla finalizzazione delle performance istituzionali alla creazione di valore pubblico.

La dimensione misura gli *impatti* derivanti dall'erogazione dei servizi, siano essi di natura sociale, economica o ambientale.

Gli outcome che la dimensione si propone di governare possono essere sia intermedi, se riferiti in maniera più diretta agli output che li generano e perseguibili nel breve-medio periodo, sia finali, ossia più legati al soddisfacimento della MIA e in sintesi alla modificazione degli stati di bisogno dei destinatari dei servizi (Talbot, 2010, p. 34; Liguori, Sicilia, Steccolini in Rota et al., 2015, p. 252).

Nella dimensione del Valore Istituzionale, l'obiettivo è il conseguimento e la finalizzazione delle Performance Istituzionali verso la creazione del Valore Pubblico, ottenuta presidiando il rapporto output/outcome, cioè ciò che l'ente realizza a favore della comunità, e l'effetto che questo output ha sulla comunità (Gobbo et al., 2016).

Nel governo delle Performance Istituzionali bisogna tenere in considerazione le contingenze provenienti da variabili esterne non influenzabili, le leve del valore utilizzate spesso *“tendono a rilevare prevalentemente informazioni relative agli effetti lordi (gross outcomes) piuttosto che agli impatti netti, e cioè le variazioni registrate nei comportamenti o nella condizione della popolazione/situazione target, rispetto a determinati parametri”* (Dente & Vecchi, 1999, p. 20).

Per questo genere di ragioni e data la varietà di outcome perseguibili da una PA, la dimensione del Valore Istituzionale non viene scomposta in ulteriori sub-dimensioni, in quanto deve essere concessa libertà rispetto alle Performance Istituzionali che si vogliono di volta in volta raggiungere. Queste performance infatti possono prevedere congiuntamente il perseguimento di un numero N di outcome che devono in ogni caso essere ottenuti in

ottemperanza alle disequazioni fondamentali di massimizzazione tra Benefici Istituzionali e Sacrifici Istituzionali. Anche in questa dimensione quindi, le leve del valore saranno antitetiche e definite per aumentare i benefici e per diminuire i relativi sacrifici.

Ad ogni impatto che si intende perseguire o ad ogni performance istituzionale, si dovrà attribuire un peso percentuale sul totale del Valore Istituzionale creato, in base alla priorità strategica di impatto sullo stato di bisogni finali dei destinatari delle stesse.

### **2.1.5 Il Valore Integrato Socio-Economico**

L'ultima dimensione della Piramide del Valore è quella apicale, in cui vengono temperate le istanze economiche e sociali che rendono possibile la creazione di Valore Pubblico in maniera sostenibile nel tempo. In questo livello avviene infatti la misurazione del Valore Pubblico creato tramite una riconduzione ad una unica misura del valore creato ai livelli inferiori (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015). L'indice che ci fornisce le informazioni sul Valore Pubblico creato o distrutto vedremo essere un parametro di natura relativa che affonda le sue radici nella generazione del valore nelle precedenti dimensioni e ne diventa la sintesi ultima in grado di comunicarci se ci stiamo avvicinando o meno alla Missione Istituzionale Allargata.

## **2.2 Il metodo di misurazione del Valore Pubblico**

La definizione delle Leve del Valore nelle singole sub-dimensioni della piramide, non è elemento sufficiente per potere procedere alla misurazione del Valore Pubblico.

Occorre potere misurare e attribuire ad ognuna di queste Leve un Indicatore di Performance, che racconti e spieghi i movimenti migliorativi o peggiorativi della stessa. Sarà cioè necessario legare alle due Leve del Valore individuate per ciascuna sub-dimensione, una per diminuire i Sacrifici e una per aumentare i Benefici, almeno due indicatori di performance che forniscano una quantificazione delle stesse. La quantificazione diventa elemento necessario ma non sufficiente verso la valutazione del rispetto delle disequazioni fondamentali *Sacrifici < Benefici* per la creazione di Valore Pubblico.

Il sistema infatti *“si basa su strumenti di misurazione combinata dei diversi livelli e sub-livelli del valore che consentono di presidiare congiuntamente tutte le leve per diminuire i sacrifici economico-sociali da un lato e per aumentare i correlati benefici dall'altro, in modo tale che i secondi siano complessivamente superiori ai primi e dunque si abbia creazione di valore economico-sociale* (Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, p.561).

Il problema metodologico da districare risiede nella quantificazione del Valore Pubblico attraverso una misura relativa che ne permetta di risolvere la disequazione fondamentale (Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011):

$$SSE < BSE$$

Appare lampante la difficoltà di confrontare sacrifici e benefici tra loro eterogenei, pensiamo al confronto tra Leve del Valore Sociali ed Economiche (Deidda Gagliardo, 2002; Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011).

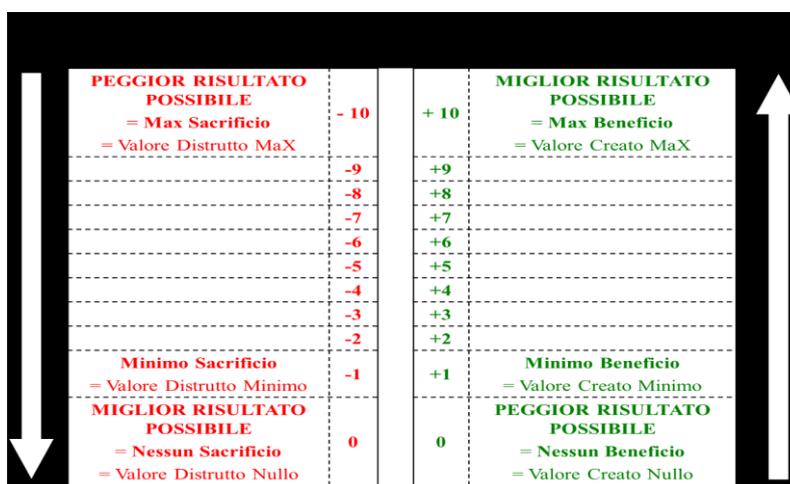
La risposta del modello alla comparazione di misure eterogene è quella di attribuire a queste valori, espressi in una nuova unità di misura, e di distribuirli su una scala di misurazione univoca, **normalizzando** l'eterogeneità e permettendo il confronto (D'Egidio, 2005; Arboretti Giancristofaro et al., 2009). La scala di normalizzazione utilizzata dal modello è di tipo decimale e proposta in figura 2.2, ed è negativa per i *Sacrifici* (da -10 a 0) e positiva per i *Benefici* (da 0 a +10).

Ne deriva che le Leve del Valore per diminuire i *Sacrifici* potranno assumere valori che vanno da -10, ossia il peggior risultato registrabile dalla scala, a 0 il miglior risultato registrabile.

Le leve per aumentare i *Benefici* potranno assumere valori da 0, peggior risultato registrabile, a +10, miglior risultato registrabile.

La riconduzione dei valori registrati dagli Indicatori di Performance delle singole Leve del Valore, che siano questi economici o sociali, sblocca il problema metodologico della loro comparazione.

Figura 2.2: La scala di normalizzazione utilizzata (Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, p. 561; Bracci et al., 2014, p. 141)



Nella Figura 2.2 è chiaramente espressa la relazione tra Sacrifici e Benefici, la loro somma algebrica ci permette di verificare il soddisfacimento della disequazione fondamentale presente in ogni livello della Piramide del Valore.

Per soddisfare la disequazione finale  $SSE < BSE$ , sarà necessario effettuare una media semplice tra il valore risultante dalla disequazione del Valore Istituzionale ( $SIst < BIst$ ) con quello della disequazione del Valore Organizzativo ( $SOrg < BOrg$ ).

Portiamo un esempio di tale funzionamento; supponiamo che per aumentare il Valore Sociale derivante dall'introduzione della raccolta differenziata porta a porta dei rifiuti sia misurabile attraverso due Leve del Valore, una per diminuire i Sacrifici Sociali e la seconda per aumentare i Benefici Sociali:

- Diminuzione dei Sacrifici Sociali: Applicazione di uno sconto sulla bolletta per la differenziazione dei rifiuti.
- Aumento dei Benefici Sociali: Aumento delle giornate in cui sarà effettuata la raccolta porta a porta fino alla completa copertura settimanale.

Immaginiamo che per misurare la prima leva si utilizzi il seguente indicatore:

$$\text{€ pagati al netto dello sconto sulla bolletta} / \text{€ totali della bolletta}$$

Avremo un rapporto che andrà da 100%, peggior sacrificio possibile, se la raccolta differenziata non mi consegna nessun vantaggio monetario sulla bolletta. Viceversa avremo un valore di 0% se lo sconto sulla mia bolletta è totale e quindi è gratuita, magari perché l'amministrazione vuole incentivare la differenziazione per un periodo.

Ora pensiamo invece ad un indicatore per misurare la seconda leva:

$$\text{n° giorni in cui si effettua la raccolta su base settimanale}$$

in quest'ottica potrei avere benefici nulli se mi avvicino allo 0 (magari la raccolta è fatta una volta al mese), mentre ho benefici massimi se la raccolta è fatta 7 giorni su 7 con un valore pari al 100%.

Questo primo esempio mi può intuitivamente fare capire come posso confrontare valori tra loro di diversa natura, moneta e giorni.

Quello che ne segue è l'attribuzione, al valore assunto dal nostro indicatore, di una quantificazione su scala decimale, quantificazione che andrà da un estremo all'altro in base ai valori assumibili dall'indicatore originario.

Per le leve dell'esempio sono stati scelti arbitrariamente degli estremi, per la prima leva 100% e 0%; per la seconda leva 0 e 7, ai quali, nel nostro modello corrisponderanno -10 e 0 per la prima e 0 e +10 per la seconda.

La normalizzazione viene attuata con il seguente algoritmo:

- **SACRIFICI:** -  $((RISULTATO\ INDICATORE - MIGLIOR\ RISULTATO\ POSSIBILE) \times 10) / (PEGGIOR\ RISULTATO\ POSSIBILE - MIGLIOR\ RISULTATO\ POSSIBILE)$
- **BENEFICI:**  $((RISULTATO\ INDICATORE - PEGGIOR\ RISULTATO\ POSSIBILE) \times 10) / (MIGLIOR\ RISULTATO\ POSSIBILE - PEGGIOR\ RISULTATO\ POSSIBILE)$

Immaginiamo che il primo indicatore ci dia un risultato di 30€ netti per la bolletta scontata e di 50€ per la bolletta a prezzo pieno; mente per il secondo che la raccolta sia effettuata 5 giorni a settimana, sostituendo avremo:

- **SACRIFICI:** -  $((30€ - 0€) \times 10) / (50€ - 0€) = -6$
- **BENEFICI:**  $((5 - 0) \times 10) / (7 - 0) = 7,15$

Sommando algebricamente avremo Benefici 7,15 – Sacrifici 6 = Valore Sociale **1,15**.

Tale misura relativa ci spiega in definitiva, se abbiamo creato valore (valore positivo) o se lo abbiamo consumato (valore negativo).

Il calcolo effettuato sinora è riconducibile ad un singolo aspetto monodimensionale del Valore Pubblico. Essendo il concetto di Valore Pubblico multidimensionale, dovremmo effettuare questo tipo di calcolo per ognuno degli aspetti monodimensionali che lo compongono.

Per ricostruire l'indice del valore pubblico, dovremo considerare la diversa importanza di una dimensione rispetto ad un'altra e delle singole sub-dimensioni contenute in esse.

Risulta importante evidenziare l'apporto dei diversi livelli di performance alla creazione di valore. Per questo il modello identificherà il **valore creato o consumato dalle Performance Organizzative**, e lo porrà in relazione con il **valore creato o consumato dalle Performance Istituzionali**.

Il rapporto tra i due livelli di performance, come visto in precedenza, risulta essere di vitale importanza perché analizza in quale misura, il raggiungimento delle performance organizzative possa influenzare l'ottenimento delle performance istituzionali.

Alla creazione del **valore pubblico** finale, concorreranno entrambi i valori, di cui sarà operata una media semplice tra le due risultanti.

L'ultimo step della misurazione sarà dato dalla **ponderazione delle componenti del valore creato dalle performance organizzative e da quelle istituzionali**. Per il primo, verrà attribuito in peso percentuale ai livelli 3, 4 e 5 della Piramide del Valore rispetto al Valore

generato dalle Performance organizzative. Per il secondo, verranno attribuiti pesi percentuali a ciascuna performance istituzionale che compone il Valore Istituzionale.

Verranno inoltre ponderate, tramite un peso percentuale, le singole sub-dimensioni espone nei precedenti paragrafi rispetto ai Livelli o Dimensioni di appartenenza.

Nella costruzione delle scale di normalizzazione, attenzione particolare deve essere posta alla definizione dei valori estremi, costituenti la maggiore criticità del modello (Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, p.562; Bracci et al., 2014, p. 141).

Estremi della scala di normalizzazione utilizzabili possono essere:

- *“Standard convenzionali nazionali o locali (ad esempio negoziati con gli Stakeholder o derivanti da normative e leggi);*
- *Standard oggettivi (le performance oggettivamente migliori e peggiori conseguibili), ad esempio frutto di un rapporto percentuale o derivanti da risorse tangibili quali capienza e produttività;*
- *Standard statistici (le performance migliori e peggiori storicamente misurate in un territorio)”* (Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011, p. 562).

Di seguito sarà proposta la Griglia di misurazione utilizzata dal modello per la quantificazione finale del Valore Pubblico creato o distrutto; essa è presentata senza valori, e senza leve al suo interno e serve a comprenderne la struttura complessiva.

Tabella 2.1: La Griglia di Misurazione del VP (Ns. adattamento da Deidda Gagliardo, 2015, p. 391)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N	O	P		
		S/ B	LEVE del valore -> per ridurre i sacrifici e per aumentare i benefici	IPF - Indicatori di Performance	SCALA DI NORMALIZZAZIONE		RISULTATO Indicatore	RISULTATI normalizzati	(SCALA DI PONDERAZIONE) PESO % variabili specifiche	RISULTATI DELLE VARIABILI normalizzati e ponderati		(SCALA DI PONDERAZIONE) PESO % dimensioni	RISULTATI DELLE DIMENSIONI (normalizzati e ponderati)		RISULTATI DEL META-COSTRUTTO (normalizzati e ponderati)
					Peggior risultato possibile	Miglior risultato possibile				S/B	Risultato		S/B	Risultato	
				SACRIFICI (per misurare la riduzione dei sacrifici)	Max sacrifici o -10	Nessun sacrificio 0									
				BENEFICI (per misurare l'aumento dei benefici)	Nessun beneficio 0	Max beneficio +10									
VALORE ISTITUZIONALE	OUTCOME PERSEGUITO 1	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	50%	0,00	5,00	25%	1,25	2,50	
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		5,00					
	OUTCOME PERSEGUITO 2	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	50%	0,00	5,00		1,25		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		5,00					
VALORE SOCIALE	VALORE TEMPORALE (1)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50	25%	-	2,50	
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
	VALORE QUANTITATIVO (2)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50		2,50		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
	VALORE QUALITATIVO (3)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50		2,50		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
	VALORE MONETARIO (4)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50		2,50		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
VALORE ECONOMICO	EQUILIBRIO FINANZIARIO (5)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50	25%	-	10,00	
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
	EQUILIBRIO ECONOMICO (6)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50		1,25		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
	EQUILIBRIO PATRIMONIALE (7)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50		-		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
	EFFICIENZA ECONOMICA (8)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	25%	0,00	2,50		1,25		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,50					
VALORI INTANGIBILI	VALORE STRUTTURALE (9)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	20%	0,00	2,00	25%	-	2,50	
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,00					
	VALORE UMANO (10)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	20%	0,00	2,00		2,50		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,00					
	VALORE RELAZIONALE (11)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	20%	0,00	2,00		2,50		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,00					
	VALORE EMPATICO (12)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	20%	0,00	2,00		2,50		
		B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,00					
VALORE EVOLUTIVO (13)	S			-10,00	0,00	0,00	0,00	20%	0,00	2,00	2,50				
	B			0,00	10,00	10,00	10,00		2,00						

Come possiamo notare dalla tabella 2.1 ogni dimensione (**Colonna A**) viene divisa in singole sub-dimensioni di dettaglio (**Colonna B**) che catturano le diverse prospettive di valore.

Il primo step concettuale è dato dalla definizione delle Leve del Valore (**Colonna D**), tale definizione avverrà sia dal lato benefici, individuando le leve del valore che saranno in grado di aumentare quest'ultimi, sia dal lato sacrifici, dove questi saranno diminuiti tramite le leve scelte.

Il secondo passaggio sarà quello di inserire l'Indicatore di Performance (**Colonna E**) correlato alla rispettiva Leva del Valore.

Una volta individuate, per ogni sub-dimensione della tabella, le relative Leve del Valore e gli indicatori ed esse collegate, si passa alla vera fase di misurazione e all'applicazione del metodo di calcolo del Valore Pubblico.

Per fare questo viene creata per ognuna delle sub-dimensioni una scala con due valori estremi che corrisponderanno al peggior risultato possibile (**Colonna F**) e al migliore risultato possibile (**Colonna G**). Per i Sacrifici il valore più alto della scala corrisponderà al maggior sacrificio possibile mentre il valore più basso corrisponderà al minor sacrificio, al contrario, per i Benefici il valore più alto della scala individuata corrisponderà al maggior beneficio ottenibile, mentre quello più basso al peggiore.

I valori che vengono presi come estremi della scala devono essere calcolabili tramite gli indicatori individuati nelle sub-dimensioni, questo perché serviranno come termine di paragone per la costruzione di una scala decimale in cui, per trasposizione di quanto accennato poco sopra, avremo che per il peggior risultato possibile attribuiremo il punteggio 10 mentre per il minor sacrificio possibile attribuiremo il punteggio zero. Per i Benefici attribuiremo un punteggio pari a zero per il minor beneficio conseguibile, e un punteggio pari a 10 per il miglior risultato possibile. La definizione della scala è di vitale importanza per il calcolo del punteggio di Valore che si è creato o distrutto.

La misurazione degli indicatori (**Colonna H**) è l'ulteriore passo verso la ricerca del valore creato, essi non sono altro che la risultante dell'inserimento dei dati raccolti nei rispettivi indicatori e forniranno un valore che è compreso nella scala definita in precedenza.

La fase successiva all'inserimento dei dati risulta essere quella normalizzazione che consiste nella riconduzione di valori diversi ad un'unica misura relativa espressa in una scala di valori, nel modello la scala scelta sarà appunto quella decimale.

I risultati vengono così trasformati in risultati normalizzati (**Colonna I**). La fase successiva alla Normalizzazione è quella della Ponderazione (**Colonna L**) tramite la quale otteniamo i risultati normalizzati e ponderati (**Colonna M**) nelle singole sub-dimensioni. La ponderazione diventa di grande importanza perché attribuisce su scala percentuale un peso ai risultati normalizzati nelle singole sub-dimensioni prima (per calcolare il Valore creato in

ogni dimensione), e nelle diverse dimensioni al fine di calcolare i benefici e i sacrifici socio-economici complessivi.

La risultante dei valori normalizzati e ponderati di ogni dimensione fornisce anche in questo caso un valore compreso tra 1 e 10, tale valore dovrà subire una ultima fase di ponderazione che attribuisce un peso (**Colonna N**) ad ognuna delle tre dimensioni (**Colonna O**). La risultante sarà un valore sintetico di carattere relativo che ci fornisce in un solo numero, compreso tra 1 e 10 (**Colonna P**), l'entità dei sacrifici socio-economici complessive dei benefici socio-economici complessivi; la differenza tra i secondi e i primi ci permette di quantificare il Valore Pubblico creato o distrutto (Papi, 2014).

Dopo avere trattato di come viene quantificato il Valore Pubblico dalla Griglia di misurazione, improntata sulla base concettuale della Piramide del Valore, nei prossimi capitoli passeremo all'analisi del campione individuato nella seconda parte della ricerca, che intenderà rispondere alla RQ2, cioè a capire l'impatto di tali modelli sulle pubbliche amministrazioni.

Tali modelli di misurazione hanno infatti un impatto dirompente sulle scelte manageriali e sulle informazioni a disposizione del management pubblico nella missione di creazione del Valore Pubblico per il soggetto economico allargato.

Avere a disposizione, come in questo caso, l'informazione riguardante la quantificazione del Valore Pubblico creato e anche la possibilità di scomporre tale risultato all'interno delle sue determinanti, pone quesiti teorici e metodologici che saranno affrontati nei prossimi capitoli.

## **SECONDA PARTE**



### CAPITOLO 3: L'IMPATTO DEL MODELLO DI CREAZIONE E MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO: LA ACTOR NETWORK THEORY

Nel presente capitolo si cerca di formulare la risposta alla sub-domanda di ricerca rq2a: *rq2a: qual è il rapporto tra il Modello del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?*

Per rispondere alla sub-domanda di ricerca, si utilizza la lente teorica della Actor Network Theory (Latour, 1987, 1994) come spiegazione dell'impatto del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sulle PA.

Il Modello del Valore Pubblico può essere visto come un insieme di tecniche e tecnologie che operano un effetto di *mediazione* (Latour, 1994) sugli obiettivi delle Pubbliche Amministrazioni.

La mediazione avviene attraverso quattro modalità: *Traslazione, Composizione, Reversible blackboxing e Delegazione*.

Secondo Latour per Traslazione si intende "*displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before and that to some degree modifies two elements or agents*" (Latour, 1994, p. 32).

Per Composizione si intende un programma di azioni "tecnicamente mediate" tra attori umani e tecnologie (Latour, 1994, p.35).

Secondo il terzo meccanismo della Reversible blackboxing, l'azione è sempre soggetta ad un certo livello di opacità riguardo alla combinazione dei vari soggetti e oggetti che l'hanno prodotta, è quindi difficile capire con esattezza ciò che sta dentro ad essa (Latour, 1994, p. 36).

Infine, la Delegazione avviene per effetto del compimento delle azioni quando le intenzioni e gli obiettivi degli agenti che hanno costruito un oggetto o una tecnologia vengono iscritti nell'oggetto stesso (Latour, 1994, p. 39).

Il modello della Piramide del Valore presentato nel precedente capitolo rappresenta la proposta di sistemizzazione di un fenomeno multidimensionale come quello del Valore Pubblico per permetterne una misurazione e quindi un governarne le dinamiche.

Tuttavia, diversi modelli di misurazione della performance sono stati proposti dalla letteratura del filone del *performance management* da 25 anni a questa parte, ma questi vengono continuamente rivisti, testati, sviluppati e alcune volte abbandonati (Arena et al., 2009, p. 239).

Un fattore da considerare nell'implementazione di tali modelli al fine di un loro effettivo utilizzo, è l'*impatto* che questi generano sulle Pubbliche Amministrazioni.

Ciò che diventa rilevante, sembra quindi spostare l'attenzione dai tecnicismi adottati dai modelli per concentrarsi maggiormente sul processo di adozione e di implementazione degli stessi all'interno delle organizzazioni (Brignall & Modell, 2000).

L'intera seconda parte della ricerca intende indagare con maggiore profondità la dinamica di questo processo, cercando di dare risposta alla seconda domanda di ricerca del lavoro:

**(RQ2):** *che impatto ha il Sistema del Valore Pubblico sulle Pubbliche Amministrazioni?*

In particolar modo, in questo capitolo si vuole dare risposta al sotto quesito **rq1a** avente ad oggetto l'analisi della relazione teorica che può sussistere tra il modello di misurazione della performance (la Piramide del Valore) e il contesto di applicazione dello stesso (le performance di un Ente Locale):

*rq2a: che relazione sussiste tra il Sistema del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?*

Adottare un modello di misurazione multidimensionale della performance permetterebbe ai manager di controllare e valutare le stesse, motivare, promuovere o celebrare certi risultati, e imparare e migliorare (Behn, 2003). Implementare un modello di misurazione della performance presenta diverse difficoltà: molti tentativi falliscono in quanto il contesto di applicazione non è strettamente collegato alla definizione delle misure del modello, alla sua implementazione e al suo uso effettivo (Arena et al., 2009, p. 239).

Per comprendere gli impatti derivanti dall'applicazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico (Piramide del Valore) nelle PA, occorre indagare le modalità di interazione di questi due elementi. Considerando il Modello come una tecnologia, e quindi un insieme di processi e strumenti non animati che interagisce con soggetti umani e animati, la teoria di riferimento che guiderà la seconda parte della ricerca sarà la *Actor Network Theory* (Latour, 1987, 1994).

In letteratura, diversi autori hanno contribuito all'applicazione di questa teoria (Robson, 1991, 1994; Ezzamel, 1994; Chua, 1995; Lowe, 2001; Lodh & Gaffikin, 2003; Gengron et al., 2007; Arena et al., 2009). È richiesta particolare attenzione nella sua applicazione all'interno della *accounting literature* (Lowe, 2001) poiché soggetti e oggetti devono essere considerati assieme tramite la stessa chiave di lettura (Lee & Hassard, 1999; Lowe, 2001).

La metodologia adottata sarà di tipo deduttivo (Ferraris Franceschi, 1998): si analizzerà l'interazione tra i sistemi di Misurazione della Performance e le Pubbliche amministrazioni adottando la lente teorica della *Actor Network Theory* (Latour, 1987, 1994).

Il risultato atteso sarà quello di capire quale effetto di Traslazione, Composizione, Black Boxing e Inscrizione (Latour, 1994) genera il "Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico nel caso di applicazioni ad Enti pubblici.

### **3.1 La Actor Network Theory**

Gli studi di Latour e della Actor Network Theory (ANT) (1987, 1994), hanno contribuito allo sviluppo della letteratura di accounting negli ultimi decenni. Di seguito ne tratteremo brevemente i punti principali, prima di passare a comprenderne le possibili interazioni con i modelli di misurazione della performance.

Punto focale della ANT risiede nel fatto che la società contemporanea è vista come un costruito collettivo di persone e oggetti (Lowe, 2001, p. 330). Questa non è costruita socialmente, ossia solo da interazioni tra persone (Latour, 1994), ma dall'interazione tra elementi eterogenei quali soggetti, tecnologie e oggetti (Lowe, 2001, p. 330; Harris, 2005, p. 165).

La tecnologia non è considerata un mero oggetto sotto il completo controllo delle persone, ma esercita un meccanismo di mediazione con i soggetti che interagiscono con essa (Latour, 1994, p. 30).

Secondo Latour, il concetto di mediazione ha quattro diversi significati, il primo di questi è la mediazione come “Programma di Azione”.

Un Programma di Azione è una serie di obiettivi, fasi e interazioni (Latour, 1994, p. 31) in cui diversi “Agenti” vengono posti in relazione tra loro.

Secondo Latour, possono essere individuati quattro meccanismi di mediazione, questi sono la Traslazione, la Composizione, la Reversible Blackboxing e la Delegazione. Questi meccanismi verranno descritti nei paragrafi successivi, cercando di evidenziarne successivamente, le relazioni con la teoria del Valore Pubblico.

#### **3.1.1 La Traslazione**

Il primo meccanismo di mediazione analizzato da Latour prende il nome di Traslazione (1994). Immaginando di prendere in considerazione un attore umano o un'organizzazione di persone chiamate “Agente 1”, il meccanismo teorizzato da Latour analizza le modalità di cambiamento degli obiettivi finali di questo agente quando interagisce con altri oggetti o soggetti. Questo agente potrebbe avere infatti obiettivi che cerca di raggiungere e, supponendo che il raggiungimento di uno dei suoi obiettivi (“Obiettivo 1”) sia precluso da una “Interruzione”, l'Agente 1 cercherà un metodo di risoluzione che comporta una “Deviazione” che lo porta ad interagire con un “Agente 2” consistente in una tecnologia che lo aiuta a conseguire il suo obiettivo originario (Latour, 1994, p. 32). L'interazione tra i due

agenti ne genera un terzo, costituente dalla fusione dei due “Agente 1 + Agente 2” in grado di conseguire ora diversi obiettivi (Latour, 1994, p. 32). Questi obiettivi possono essere quelli originari del primo agente o del secondo, oppure crearne altri, che prima non esistevano generando incertezza sugli obiettivi da raggiungere. Latour chiama questo meccanismo “Traslazione” (1994, p. 32). “*I use translation to mean displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before and that to some degree modifies two elements or agents*” (Latour, 1994, p. 32). La traslazione è considerata simmetrica in quanto l’Agente 1 è diverso in contatto con l’Agente 2, e viceversa il secondo con il primo (Harris, 2005); per Latour, né i soggetti e ne gli oggetti e neppure i loro obiettivi sono fissi e dati (Latour, 1994, p. 33).

Questo schema può essere replicato sostituendo un insieme di soggetti o una organizzazione al posto del soggetto umano inquadrato come Agente 1, mentre allo stesso modo può essere necessario sostituire alla tecnologia o all’oggetto identificato con l’Agente 2 con la serie di componenti e procedure che compongono lo stesso oggetto (Latour, 1994, p. 33).

Ciò non intacca la simmetria che esiste tra soggetti (Actor) e oggetti (Actant) ma la responsabilità di azione deve essere condivisa tra i vari attori e agenti che partecipano all’azione (Latour, 1994. P. 34).

Fig 3.1: il processo di Traslazione (Latour, 1994, p. 32)

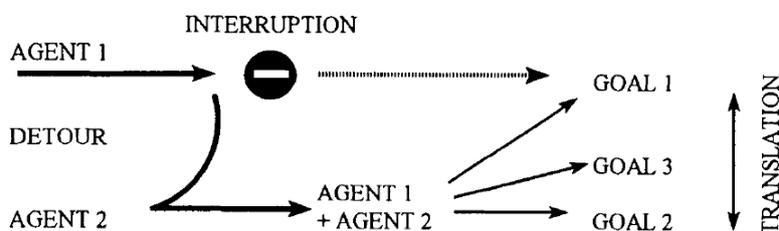


Fig. 1. First Meaning of Mediation: Translation

### 3.1.2 La Composizione

Per Latour, il secondo significato di mediazione è dato dalla “Composizione”. Nell’esemplificazione vista con la “Traslazione” abbiamo considerato solamente due soggetti che interagiscono tra di loro per arrivare al loro obiettivo. Come capita spesso nelle realtà vi sono più di due actant che agiscono contemporaneamente o la cui azione è necessaria a compiere un’azione composta (Latour, 1994, p. 35).

Quando un agente incappa in una interruzione e incomincia la sua deviazione verso altri agenti, l’insieme congiunto con il secondo agente sembra poter riportare al conseguimento

dell'obiettivo, ma di nuovo può essere necessario che un terzo agente contribuisca al raggiungimento dell'obiettivo originario in quanto una nuova interruzione è presente (Latour, 1994, p. 34-35). Si evince come non ci sia solo un corso di azione ma da uno a N “sotto-programmi” annidati l'uno dentro l'altro.

Immaginando che sia l'Agente 1 a dare corso all'azione, essa non può essere terminata senza il contributo degli altri due Agenti che la compongono. Le azioni sono quindi proprietà di una entità associata e non di un solo agente, anche se uno di questi è legittimato dagli altri componenti a dare inizio all'azione (Latour, 1994, p. 35). Altro aspetto fondamentale che ne deriva è che l'azione non è proprietà esclusiva degli esseri umani ma è “tecnicamente mediata” con gli oggetti tra i quali vengono sovrapposte continuamente una serie di competenze e proprietà (Latour, 1994, p.35).

Fig 3.2: il processo di Composizione (Latour, 1994, p. 34)

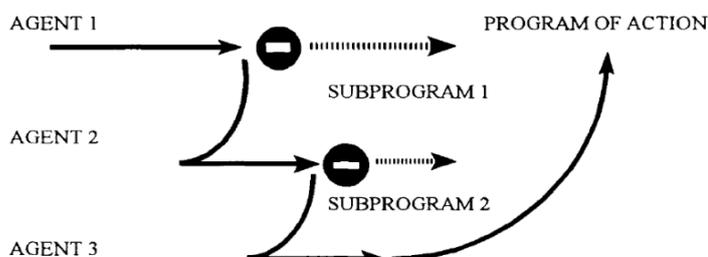


Fig. 2. Second Meaning of Mediation: Composition

### 3.1.3 La Reversible Blackboxing

Il terzo significato della mediazione è la cosiddetta “*Reversible Blackboxing*” (Latour, 1994, p. 37).

Il concetto di blackboxing è ciò che rende difficile misurare la mediazione provocata dalle tecnologie, questo perché l'azione è sempre soggetta ad un certo livello di opacità riguardo alla combinazione dei vari soggetti e oggetti che l'hanno prodotta, è quindi difficile capire con esattezza ciò che sta dentro ad essa (Latour, 1994, p. 36). Il concetto di blackboxing prevede che il processo che ha portato ad una azione di ricerca scientifica collassi dentro il fatto scientifico compiuto, che appare così auto-sufficiente e consolidato (Harris, 2005, p. 167).

Se immaginiamo una tecnologia di cui ci serviamo tutti i giorni e che diamo per funzionante rispetto al compito che le attribuiamo, finiamo per darla per scontata e per arrivare ad ignorarla.

Solamente quando una tecnologia si rivela inadeguata in certe interazioni o un fatto scientifico non è consistente che ci si accorge del processo che ha portato alla loro costituzione (Harris, 2005, p. 167).

Questo fenomeno può essere spiegato se ci sofferma su come viene condotta una azione, ad esempio finalizzata alla costruzione di un oggetto o di una ricerca scientifica.

Una volta concluse le fasi di traslazione e composizione infatti, in cui due o più agenti compiono deviazioni, compongono un nuovo obiettivo, affrontano programmi e sotto programmi di azione, si arriva ad un allineamento finale in cui si è compiuta l'azione o raggiunto l'obiettivo. Quando questo succede, agli occhi di un nuovo agente che si interfaccia con essa per la prima volta, l'azione risulta opaca e impenetrabile rispetto alle sue componenti; diventa in questo senso una "Scatola nera" (Latour, 1994, p. 37-38).

Persino i singoli componenti della scatola nera sono a loro volta scatole nere, una volta che andiamo ad aprire la prima per capire da cosa è composta all'interno. Ossia, gli stessi componenti possono a loro volta essere composti da un numero indefinito di componenti che agli occhi dell'osservatore sembrano un singolo oggetto (Latour, 1994, p. 37-38).

Ciò determina l'impossibilità di conoscere tutte le tecniche e i soggetti che hanno contribuito al compimento di una azione. Così come afferma Latour: *"the depth of our ignorance about techniques is unfathomable. We are not able even to count their number, not can we tell whether they exist as objects or as assemblies or as so many sequences of skilled actions..."* (Latour, 1994, p. 37-38).

Fig. 3.3: il processo di Balckboxing (Latour, 1994, p. 37)

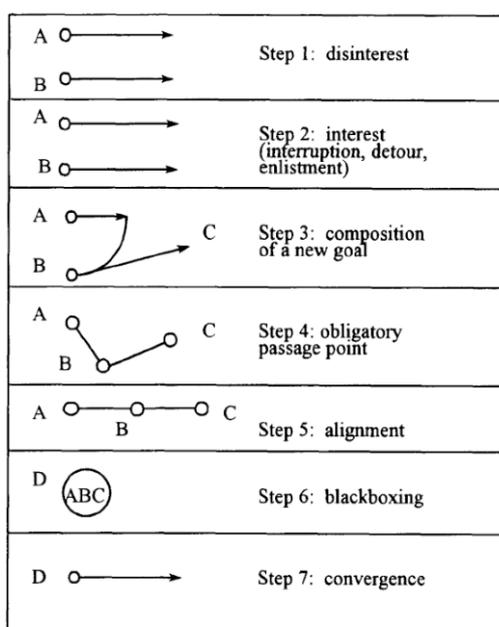


Fig. 3. Third Meaning of Mediation: Reversible Blackboxing

### 3.1.4 La Delegazione o Inscrizione

Il quarto significato di mediazione è la “Delegazione” o “Inscrizione” (Latour, 1994, p. 39). Secondo Latour, la delegazione avviene per effetto del compimento delle azioni quando le intenzioni e gli obiettivi degli agenti che hanno costruito un oggetto o una tecnologia vengono iscritti nell’oggetto stesso. La conseguenza è che questo oggetto continuerà a perseguire gli obiettivi di chi lo ha creato anche se egli non è più presente nelle interazioni successive. Questo tipo di significato di mediazione è molto importante perché l’oggetto è in grado di influenzare i programmi di azione di altri agenti che verranno in contatto con lo stesso, imponendo gli obiettivi di chi ha creato l’oggetto.

Fig. 3.4: il processo di Inscrizione o Delegazione (Latour, 1994, p. 39)

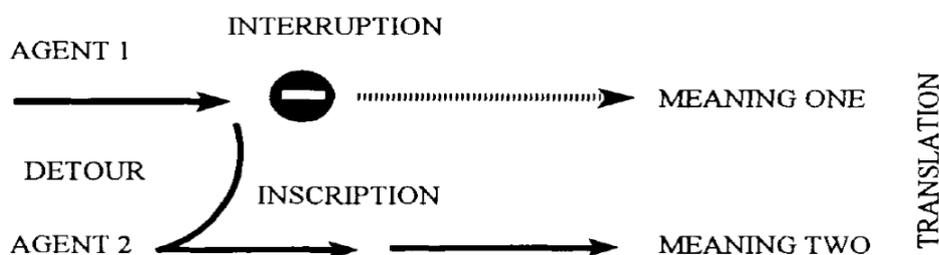


Fig. 4. Fourth Meaning of Mediation: Delegation

### 3.2 L’uso della Actor Network Theory nella letteratura di accounting e performance management

La letteratura riguardante l’accounting e il performance management utilizza da diverso tempo teorie derivate dalle scienze sociali per spiegare fenomeni particolari che avvengono quando sono utilizzati sistemi di registrazioni contabili e di reporting.

Tuttavia, l’applicazione della Actor Network Theory (ANT) sembra avere la capacità di dare un supporto teorico efficace a questo tipo di letteratura, e le sue precedenti applicazioni in questo ambito sembrano confermarne la sua utilità soprattutto nelle ricerche di tipo qualitativo (Lowe, 2001).

Inoltre, l’ANT viene elaborata da studi di sociologia della scienza e, analogamente a quanto avvenuto per l’accounting, si è passati da una visione neutrale delle pratiche e scoperte scientifiche ad una in cui queste sono frutto di interessi particolari (Robson, 1991, p.550). Secondo Chua, nonostante diversi studi sull’accounting siano basati sulla ANT, è necessario

applicare questa in contesti in cui è possibile vedere in azione chi predispone le tecniche contabili e di reporting, analizzando gli strumenti, le tattiche e le problematiche derivanti dalla loro implementazione (Chua, 1995, p. 114).

L'ANT è stata applicata nell'analisi dello studio degli standard setting programme nel Regno Unito attraverso il meccanismo di traslazione (Latour, 1987, 1994) applicato al concetto di "arenas of accounting change" di Burchell et al. del 1995 (Robson, 1991). Lo studio ha tentato di dare ulteriore spiegazione al cambiamento che i sistemi di accounting subiscono nel cercare di interconnettere gli interessi contrastanti di chi è preposto alla loro progettazione con l'ambiente circostante (Robson, 1991). Robson (1994), sempre basandosi sul concetto di "arena", ha analizzato come il governo del Regno Unito abbia agito a distanza sul management, su organizzazioni e altre istituzioni nella tematica dell'*inflation accounting*. L'utilizzo del concetto di "iscrizione" (Latour, 1994) delle informazioni contabili ne permette una loro applicazione per il controllo a distanza grazie alle loro caratteristiche di "mobilità", "stabilità" e "combinabilità" (Latour, 1990 in Robson, 1994).

Chua (1995) ha utilizzato il metodo etnografico nell'analisi di tre casi di ospedali Australiani cercando di capire come e perché nuovi sistemi di accounting vengano "sperimentati" all'interno delle organizzazioni. Il concetto di "traslazione" di Latour è utilizzato per dimostrare come il cambiamento delle tecniche di accounting nei casi analizzati fosse avvenuto tramite la spinta di "iscrizioni" e strategie dialettiche capaci di legare assieme gli interessi presenti in un network di attori (Chua, 1995).

Il lavoro di Lowe (2001) cerca di dimostrare la validità dell'utilizzo della ANT nella ricerca qualitativa in accounting, teoria che secondo l'autore non ha ricevuto sufficienti attenzioni in questo filone scientifico. Lowe afferma che gli studi debbano essere maggiormente ricondotti verso la dicotomia originaria tra soggetti e fattori tecnici, così come descritto da Latour (1994), e verso l'osservazione diretta delle implementazioni delle pratiche di accounting e reporting (Chua, 1995).

Lowe analizza l'implementazione di un modello di accounting di un operatore sanitario in Nuova Zelanda, enfatizzando la simmetria di azione tra sistemi che forniscono dati riguardanti gli effetti dei trattamenti sanitari e le persone che popolano gli ospedali oggetto di analisi (Lowe, 2001, p. 344).

Lodh e Gaffikin (2003), utilizzano l'ANT come framework per indagare l'implementazione di un sistema integrato contabile e di controllo dei costi attraverso SAP<sup>3</sup> ad uno dei più importanti produttori di acciaio in Australia (2003, p.88). Il contributo degli autori si basa

---

<sup>3</sup> Software gestionale dell'azienda tedesca SAP SE

sulla dimostrazione, attraverso un caso longitudinale, di come la progettazione del modello di misurazione sia solamente parte del più ampio processo di implementazione (Lodh & Gaffikin, 2003).

L'utilizzo della ANT, e in particolar modo del concetto di iscrizione, è utilizzato da Gendron, Cooper e Townley (2007) per dimostrare il processo di legittimazione di best practices nel campo della valutazione della performance. La nascita di queste best practices avviene attraverso processi sperimentali all'interno dei network, che le rendono iscrizioni una volta che vengono legittimate dagli attori coinvolti (Gendron et al., 2007).

La ANT è applicata anche da Arena et al. (2009) nel caso sperimentale di implementazione di un modello di misurazione della performance elaborato in accordo con 15 università Italiane. La relazione tra il modello (la tecnologia) e i soggetti che lo hanno progettato e implementato (umani) è stata osservata attraverso una Action Research e sostenuta teoricamente dal processo di traslazione di Latour. Ciò ha permesso agli autori di capire come il modello venisse legittimizzato nel network e come questo fosse effettivamente utilizzato per prendere decisioni manageriali da parte dei partecipanti (Arena et al., 2009).

### **3.3 La Actor Network Theory e il Valore Pubblico**

Quali legami sussistono allora tra la ANT e il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, inteso in questo senso come *tecnologia* a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni che ne permette una sua quantificazione e un suo governo?

Per Modell et al. (2017, p. 66) “*ANT-informed accounting research has thrown into relief the agency of various accounting technologies, illustrating for instance the emergence of, and effects generated by, calculation, tables, reports, performance measures and information systems*”. Questo apre interessanti prospettive relative alla spiegazione dei potenziali effetti prodotti dall'implementazione del Modello di misurazione del Valore Pubblico.

L'ANT risulta essere d'aiuto in contesti in cui l'innovazione (il Modello di misurazione del Valore Pubblico) non è lineare, ossia quando questa venga ricalibrata nei processi di interazione con gli altri attori oggetto di indagine (Modell et al., 2017, p. 66). Inoltre, questa teoria presuppone che vengano modificati gli interessi degli attori coinvolti e sottopone l'innovazione introdotta ad una “prova di forza”, essa cioè diviene “reale” se è in grado di resistere al processo di mediazione con gli altri attori (volontà di riutilizzo del Modello) (Modell et al., 2017, p. 66). Tra le caratteristiche di questa teoria si trova anche l'attribuzione

di proprietà tipiche “dell’agente” ad attori non umani, come nel caso dei sistemi multidimensionali di misurazione della performance (impatto del Modello sugli interessi degli altri attori) (Modell et al., 2017, p. 66).

Analizzando le diverse accezioni di mediazione fornite da Latour, arriviamo a definire differenti modalità di interazione tra il Modello del Valore Pubblico (VP) e le organizzazioni preposte alla sua creazione.

Il VP è un concetto multidimensionale, come affermato nei precedenti capitoli, formato da dimensioni economiche, sociali e intangibili (Deidda Gagliardo, 2002). Il modello presentato nel capitolo precedente può essere considerato una risposta alla necessità di governare in maniera sistemica le diverse dimensioni del VP, fornendone una quantificazione e la possibilità di comprenderne la creazione o la distruzione.

Se prendiamo in considerazione una PA in cui questi concetti non sono ancora associati, come è possibile che si arrivi alla misurazione del VP? Ipotizziamo che le politiche adottate da una PA siano improntate al raggiungimento della propria missione istituzionale allargata (MIA). Abbiamo affermato in precedenza che questa consiste nella soddisfazione finale dei bisogni inespressi e latenti di una collettività e dei bisogni funzionali della PA e degli altri soggetti co-produttori di valore. La MIA di una PA altro non è che il proprio fine e obiettivo ultimo perseguito, verso il quale sono tesi gli sforzi manageriali della amministrazione stessa.

Nella persecuzione di questo obiettivo tuttavia, la PA potrebbe incappare in una interruzione o in un ostacolo che le impedisce, non tanto di raggiungere la MIA, ma di acquisire la consapevolezza e le informazioni che le servono per giudicare se la MIA sia stata o meno raggiunta. In questo caso la PA dovrà compiere una *deviazione* (Latour, 1987, 1994). Essa non è in grado di capire in che punto del percorso verso il raggiungimento della MIA si trova ma deve deviare il proprio corso di azione verso un altro agente, attraverso il quale ottenere i mezzi idonei alla quantificazione della seconda.

Il secondo agente con il quale la PA si interfaccia è costituito in questo caso da una *tecnologia* consistente in un modello di misurazione del VP: nel nostro caso, con la Piramide del Valore.

Il processo di *Traslazione* avviene tramite l’integrazione e l’interazione di due agenti: la PA intesa come insieme di soggetti che la amministrano e la compongono, ed il Modello della Piramide del Valore, quale tecnologia in grado di permettere la quantificazione del Valore Pubblico creato o consumato.

Inquadrando l’interazione tra i due agenti sotto il concetto di Traslazione di Latour notiamo, in linea con tale principio, che gli obiettivi originari dei due agenti sono ora mutati,

determinando incertezza sulla scelta di quale potrà essere perseguito (Latour, 1994). Obiettivo originario della PA era quello di conseguire la MIA, soddisfare cioè un insieme eterogeneo di bisogno propri e di terzi. Obiettivo originario del modello di misurazione, inteso come tecnologia e quindi formato da numeri e strumenti di calcolo, è quello di permettere il confronto tra misure di diversa natura e fornire una scala di comparazione comune, che abilita l'omogeneizzazione dell'eterogeneità.

L'interazione congiunta tra i due agenti, determina la formazione di un nuovo obiettivo (Latour, 1994). La MIA ora è misurabile, per il tramite della Piramide del Valore, ed essa coincide con il concetto stesso di Valore Pubblico, determinando una modificazione negli obiettivi di partenza. Attraverso la misurazione infatti, la PA potrebbe riformulare considerazioni sui bisogni da perseguire oppure modificare le azioni pianificate per la loro soddisfazione. Si genera quindi la possibilità che avvenga o meno uno slittamento o una riconsiderazione dei comportamenti della PA avvenuti per il tramite della tecnologia in esame; questo spostamento coincide nel nostro caso come fenomeno di Traslazione.

Il secondo significato di mediazione secondo Latour, risulta essere la Composizione. Per dare evidenza della spiegazione che questo significato può dare al processo di creazione o consumo del VP, dobbiamo fare riferimento alla letteratura sulla Public Governance.

Spesso infatti la creazione di VP non avviene per l'azione di un unico soggetto ma questa è una azione condivisa tra più soggetti di un territorio, che tramite la loro interazione possono erogare i servizi in grado soddisfare i bisogni dei destinatari.

Inquadrando questo processo sotto la ANT si intuisce la sua aderenza al concetto di Composizione espresso da Latour. Se immaginiamo la PA come il primo agente designato per la regia e per la creazione di VP, potremmo avere casi in cui le risorse a disposizione della stessa sono sufficienti a garantire il soddisfacimento dei bisogni. La PA darà vita ad un corso di azione tale per cui si perseguirà l'obiettivo originario della creazione di VP. Se questo però incontra una interruzione, perché per determinati bisogni è necessario l'intervento di un soggetto terzo, la PA dovrà predisporre un *sotto-programma* annidato nel primo, in cui un nuovo agente interviene e interagisce per il suo ottenimento. Questo processo può essere ripetuto per un ampio numero di soggetti od oggetti, facenti parte del processo di creazione del VP e costituenti un sotto-programma del programma originale. Anche l'utilizzo del sistema di misurazione della Piramide del Valore corrisponde all'interazione con un ulteriore agente del network e ne costituisce un sotto-programma, in questo caso la tecnologia che permette la quantificazione e il governo del VP.

Come enunciato da Latour (1994), la responsabilità dell'azione e del raggiungimento dell'obiettivo finale risulta essere condivisa e composta. Nonostante possa essere la PA ad essere promotore e ideatore del corso d'azione (iniziativa che potrebbe partire anche da un soggetto privato), il raggiungimento della MIA o della creazione di VP è responsabilità condivisa egualmente tra gli agenti del network (Latour, 1987, 1994). La PA è solamente legittimata dagli altri agenti ad avviare il corso di azione, ma ne condivide con essi la responsabilità del completamento di questo.

Anche il terzo significato di mediazione del reversible black-boxing trova riflesso nella creazione e nella misurazione del VP.

Ipotizzando che una politica di creazione di VP sia composta dall'interazione tra più agenti o soggetti di un network, siamo in grado di definirne il processo di interazione che genera traslazione di obiettivi e di programmi e sotto-programmi solamente durante il compimento del corso di azione.

Una volta che la politica è giunta a compimento ed ogni agente ha dato il proprio contributo alla creazione di VP raggiungendo l'obiettivo finale, ha inizio il processo di black-boxing (Latour, 1994). Ossia, come osservatori non siamo in grado di comprendere, se non in maniera mediata e non cristallina, come quell'obiettivo è stato conseguito.

Immaginiamo un evento culturale, per il quale è stato necessario coordinare programmi e sotto-programmi tra ente locale, associazioni no profit e fondazioni e associazioni di categoria. Osservando il fenomeno ex-post, questo risulta essere un elemento unitario, in cui le interrelazioni tra i soggetti e il loro scambio di risorse appare opaco e non interamente comprensibile.

La comprensione del fenomeno si può avere solamente analizzando a ritroso e ricostruendo i sotto-programmi di azione che hanno portato al conseguimento dell'obiettivo originario. Ma anche l'obiettivo originario potrebbe essere mutato a causa di questa interrelazione grazie all'effetto di traslazione.

Analogamente al processo di creazione di VP, anche il sotto-processo di misurazione del VP creato è soggetto all'effetto di black-boxing. La quantificazione del VP infatti, non è comprensibile se non nell'analisi delle proprie determinanti, ossia delle misure utilizzate per catturare la natura multidimensionale del valore stesso.

Questo fenomeno rispecchia la relatività della quantificazione del VP, intesa come massima approssimazione possibile della realtà e di indagine delle determinanti che hanno portato alla sua creazione. La realtà rimane caleidoscopica e non completamente comprensibile.

Il quarto significato di mediazione, secondo Latour è quello di “Delegazione” o “Inscrizione” (1994). La Delegazione, nel caso del fenomeno del VP, avviene soprattutto per conto della misurazione dello stesso. Riprendendo l’esempio di un evento culturale organizzato da diversi soggetti che insistono su un territorio e quantificando il VP creato, il processo di Delegazione si verifica sia nel fatto che quell’evento ha avuto luogo, sia che a quell’evento sia stata attribuita una misura positiva o negativa di VP.

Si ha Delegazione quando la quantificazione del VP creato o consumato dall’evento va a rialimentare il processo di programmazione, gestione, controllo e valutazione dei soggetti co-produttori. Nel riprogrammare una nuova edizione o un nuovo evento culturale, i manager saranno portati ad utilizzare la tecnologia di misurazione del VP per allineare l’output al soddisfacimento dei bisogni dell’utenza.

In questo senso saranno propensi a cambiare i propri comportamenti, magari introducendo maggiori servizi o razionalizzando le risorse, perché spinti dalla volontà di migliorare il risultato fatto registrare dall’evento concluso.

Ciò potrebbe essere vero anche in ottica di network. Se una amministrazione si confronta con altre rispetto all’ammontare di VP creato, l’effetto di Delegazione che si genera verso un Modello di misurazione condiviso può portare a modificazioni degli obiettivi originari. Se una amministrazione consegue risultati migliori, le altre avranno un incentivo ad emularla, adottando modalità simili di creazione del VP. In questo caso, non solo l’informazione numerica risulta Inscritta, ma anche le modalità di ottenimento di questa, generando legittimazione da parte degli altri soggetti. L’iscrizione delle informazioni, implica anche l’iscrizione di comportamenti, che continuano ad influenzare gli obiettivi degli altri soggetti anche quando questi sono conclusi. Il caso in esame non è nient’altro che il processo di generazione di *best practice* che avviene all’interno di un network di agenti (Gendron et al., 2007) e che può essere attivato dal processo di misurazione del VP in chiave comparata.



# CAPITOLO 4: L'IMPATTO DEL MODELLO DI CREAZIONE E MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO SU ALCUNE ECCELLENZE ITALIANE: I CASI DI FERRARA, MANTOVA E RAVENNA

Nel presente capitolo si ricercano le risposte alle sub-domande rq2b e rq2c:  
*rq2b: quanto Valore Pubblico viene creato in ottica comparata dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nel 2016?*  
*rq2c: come percepiscono l'utilità del Modello le Amministrazioni di Ferrara, Mantova e Ravenna?*

La ricerca adotta un approccio di Action Research (Argyris et al., 1985; Susman e Evered, 1978) e viene applicato il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico a tre casi studio: il Modello ha consentito di quantificare l'ammontare di Valore Pubblico creato nell'anno 2016 dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna. La condivisione del Modello tra i partecipanti alla ricerca ha favorito la comprensione e la comparazione delle performance degli eventi culturali analizzati nelle città.

Alla misurazione segue una fase di feedback (Ferraris Franceschi, 1998) sull'analisi dell'utilizzo delle informazioni di performance, precedentemente indisponibili al management, al fine di comprendere meglio le modificazioni del processo decisionale di questi ultimi.

Questo processo ha stimolato processi di condivisione delle best-practices e di co-misurazione del Valore Pubblico, ha individuato le aree dove il valore viene creato e dove consumato ed ha ricevuto legittimazione per una sua più estesa applicazione in futuro.

Viene infine presentato l'*Impatto* del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, evidenziandone l'aderenza ai quattro meccanismi di mediazione della Actor Network Theory individuati nel capitolo 3.

Nei capitoli precedenti abbiamo affrontato il tema della relazione sussistente tra il Modello del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni, indagandone un possibile impatto in chiave teorica.

Tuttavia ciò non risulta sufficiente se si desidera indagare che tipo di impatto possa avere questo sistema sulle PA.

La sub-domanda di ricerca che guiderà questo capitolo è la seguente: **rq2b: quanto Valore Pubblico viene creato in ottica comparata?**

Si rende quindi necessario procedere induttivamente a verificare che tipologia di comportamenti scaturiscono e che utilità ne deriva da una sua applicazione empirica attraverso una ricerca interventista. In questo tipo di ricerca *“la generalizzazione non è*

*“grounded in data” ma “grounded in action”*” (Jonsson e Lukka, 2005, p.8; da Chiucchi, 2012, p.67) permettendo al ricercatore di *“colmare il gap tra teoria e prassi, di investigare le dinamiche organizzative in profondità e quindi di aprire le cosiddette “black boxes of organizations”*” (Jonsson e Lukka, 2007, p.393; da Chiucchi, 2012, p.67)

Il presente capitolo si intende contribuire a dare una risposta al tema in oggetto, tramite un studio di casi multipli (Chiucchi, 2012; Yin, 2014) affrontati con la tecnica della *action research* (Argyris et al., 1985; Susman e Evered, 1978), sotto la lente teorica della *Actor Network Theory* (Latour, 1987, 1994).

La decisione di adottare questa metodologia di ricerca risiede nel fatto che *“solo dopo che l’azione ha avuto luogo si possono pienamente discernere i nuovi motivi e il ragionamento che ne sono a fondamento. Pertanto l’azione produce, essa stessa, informazioni utili per orientare l’attività futura”* (Chiucchi, 2012, p. 68).

L’obiettivo particolare del capitolo (O5) sarà quindi: comparare l’ammontare di Valore Pubblico creato/attraverso il confronto di casi studio multipli.

I casi studio in esame saranno scelti come politiche istituzionali il cui scopo sarà quello di contribuire alla creazione di VP, cercando di rispondere ai bisogni finali dell’utenza e ai bisogni funzionali delle PA.

Il presente capitolo sarà suddiviso in paragrafi per meglio comprenderne i diversi passaggi logici: nel 4.1 verrà analizzata la scelta dei casi studio e la metodologia utilizzata, nel paragrafo 4.2 verrà applicato il modello della Piramide del Valore ai casi studio individuati, nel paragrafo 4.3 sarà effettuata la comparazione dei risultati ottenuti e nel paragrafo 4.4 sarà esposto il feedback sui risultati.

## 4.1 La scelta dei casi studio

Nel capitolo 2 è stato illustrato il livello delle performance di tipo *istituzionale*, mettendo in evidenza come queste ultime debbano essere finalizzate verso la creazione del Valore Pubblico.

Le performance istituzionali possono essere considerate come la “*capacità di un’Istituzione di contribuire a politiche di livello superiore e di mantenere le proprie promesse di mandato, migliorando il benessere della collettività*” (Gobbo et al., 2016)

Deidda Gagliardo (2015) e Gobbo et al. (2016) individuano due tipi di performance istituzionali: le prime sono considerate *indirette* e costituiscono il contributo di una PA a politiche di livello superiore (nel caso di un Comune il contributo a politiche Regionali, Nazionali, Comunitarie). Le seconde invece sono chiamate *dirette* e sono esprimibili attraverso il VP istituzionale creato attraverso le proprie politiche di mandato.

Il presente studio intende concentrarsi sulle performance istituzionali di tipo *diretto* ed in particolare di analizzare il *VP intermedio* e i riflessi sul *VP finale* di una particolare performance istituzionale.

Più precisamente, per *VP intermedio* intendiamo l’insieme “*sinergico di output, laddove si voglia misurare e valutare i prodotti/servizi messi a disposizione dall’amministrazione al fine di mantenere le promesse di mandato o, più in generale, di attuare le politiche istituzionali promesse*” (Gobbo et al., 2016, p. 9). Per *VP finale* intendiamo l’“*insieme sinergico di impatti o outcome, laddove s’intenda misurare e valutare il miglioramento dello stato di benessere dell’utenza e della comunità, determinato dalla produzione/erogazione di prodotti/servizi espressione del mantenimento delle promesse di mandato*” (Gobbo et al., 2016, p. 9).

Procedere all'analisi delle performance istituzionali vorrà dire concentrarsi sulla creazione e misurazione del valore pubblico intermedio e finale generato dalle stesse, allo scopo di finalizzarne il raggiungimento alla soddisfazione reale dei bisogni espressi, inespressi e latenti dei destinatari di queste performance.

Secondo Deidda Gagliardo (2015, p. 364), la misurazione dovrebbe essere indirizzata verso quelle politiche istituzionali migliorative e dirette al miglioramento dello stato di benessere dei cittadini/utenti destinatari. Questo approccio dovrebbe aiutare le PA a focalizzare l'attenzione sulle attività che impattano direttamente lo stato di bisogno dei cittadini. Questo con il doppio fine di semplificare il processo di misurazione e permettere una comprensione graduale delle logiche di creazione di valore pubblico al fine di ridurre i rischi di rigetto di tali modelli in contesti avversi al cambiamento.

La ricerca cercherà di comprendere con più precisione la necessità di misurazione di questo tipo di performance affrontando comparativamente diversi casi studio su una determinata performance istituzionale mirata a creare valore pubblico intermedio e finale.

Ma quali PA e quali performance istituzionali?

La prima scelta, relativa al tipo di amministrazione da analizzare, è ricaduta sugli enti territoriali, in particolare sui Comuni. Questa scelta risponde ad alcune motivazioni quali la necessità di analizzare politiche e performance istituzionali che abbiano un impatto diretto sui destinatari e la capacità di potere gestire in maniera efficace il processo di implementazione dei modelli di misurazione multidimensionale del valore pubblico.

La prima motivazione risponde alle esigenze di analisi contenute nella *Actor Network Theory* (Latour, 1987, 1994) in quanto è necessario governare i processi di indagine dei meccanismi di Traslazione, di Composizione, di Reversible Blackboxing e di Delegazione. L'analisi di un network locale di attori a cui capo è posto l'ente locale con il ruolo di "stella polare" nel processo di governance (Deidda Gagliardo, 2002, 2007, 2015) rappresenta il setting più idoneo per una prima applicazione di questa lente teorica.

La seconda motivazione risponde invece ad esigenze contenute nel metodo di ricerca della *Action Research* (Argyris et al., 1985), specialmente quando questa assume i connotati della "experimental action research" (Susman & Evered, 1978, p. 588), dove ricercatori e practitioners dell'organizzazione oggetto di indagine collaborano nella diagnosi e nella pianificazione delle fasi di ricerca per effettuare un esperimento e valutarne le conseguenze. In questo setting, la vicinanza degli enti territoriali ai cittadini e agli utenti permette una analisi efficace degli effetti prodotti dalle performance istituzionali.

La scelta di quale amministrazione specifica indagare è avvenuta in due diversi step. Il primo step riguarda la selezione di un caso esplorativo (Yin, 2014) necessario per l'implementazione di un modello multidimensionale di misurazione del valore pubblico che richiede un profondo accesso ai dati.

Il secondo step riguarda la possibilità di estendere il confronto in chiave comparativa ad altri casi studio, dopo una prima calibrazione effettuata attraverso gli esperimenti condotti con il caso esplorativo.

Per il primo step di ricerca, la scelta è caduta sul Comune di Ferrara, che ha garantito un ampio accesso ai dati e ha dato supporto durante il processo di implementazione del modello della Piramide del Valore, un criterio chiave per il Qualitative Sampling del caso studio pilota (Yin, 2014; Papi et al. 2017).

Tra le performance istituzionali migliorative ed innovative<sup>4</sup>, oggetto di questa ricerca, la scelta è ricaduta sulle politiche *Turistico-Culturali* della Città di Ferrara, in modo da apprezzare i benefici e i limiti offerti dal modello della Piramide del Valore, prima di una sua applicazione ad altre performance istituzionali o ad altri enti territoriali (Papi et al., 2017).

Ferrara ha un importante ruolo nel contesto turistico-culturale italiano dovuto alla sua storia culturale e artistica, inoltre, la città investe da ormai più di 30 anni in questo settore, diventato uno dei più importanti nell'economia ferrarese (Papi et al., 2017).

Ferrara è caratterizzata da diverse attrazioni turistiche, con un sistema museale molto sviluppato in relazione alla sua dimensione demografica. Il centro storico insignito dall'Unesco come patrimonio mondiale dell'umanità come "città del Rinascimento" dal 1995. Nel 1999 anche il "Delta del Po" e le "Delizie Estensi" hanno ricevuto lo stesso riconoscimento (Madonna & Cestari, 2014).

Una caratterizzazione di queste politica, stressata dalle diverse amministrazioni della Città negli ultimi vent'anni, è quella di organizzare importanti *eventi culturali e turistici*. Tra i principali si possono elencare il Palio di Ferrara, il Ferrara Buskers Festival, il Ferrara Balloons Festival, Ferrara Sotto le Stelle, Internazionale a Ferrara, le Mostre di Palazzo dei Diamanti, il Capodanno di Ferrara, il Mercato Europeo, Interno Verde e tanti altri.

Gli eventi culturali di Ferrara sono stati oggetto di diversi studi: Bonnini (2014) ne ha indagato, in chiave quantitativa, opinioni, interessi ed aspettative dei turisti e visitatori della città, e la relazione tra le presenze turistiche e i principali eventi. Fortezza (2014) ha utilizzato la user-generated content per analizzare la domanda turistica e le potenzialità degli strumenti web 2.0. Bianchi e Ramaciotti (2014) hanno elaborato un'analisi comparata con le città di Pisa e Linz. Infine Deidda Gagliardo (2014) e Papi et al., (2017) hanno analizzato in diversi setting temporali, il valore pubblico generato dai sette principali eventi turistico-culturali della città di Ferrara.

---

<sup>4</sup> Deidda Gagliardo (2015, p. 346) intende le performance costituenti una razionalizzazione o un miglioramento dell'esistente (performance migliorative) e quelli che apportano novità rispetto all'esistente (performance innovative).

#### 4.1.1 Il caso sperimentale della politica turistico-culturale del comune del Comune di Ferrara<sup>5</sup>

La politica turistico-culturale della città di Ferrara è stata oggetto di una ricerca esplorativa per gli anni 2013 e 2014, volta a quantificare il valore pubblico generato dai sette principali eventi turistico-culturali individuati dall'amministrazione. Gli eventi analizzati nella ricerca sono:

- Buskers Festival;
- Ferrara Sotto le Stelle;
- Palio di Ferrara;
- Capodanno a Ferrara;
- Balloons Festival;
- Le mostre di Palazzo dei Diamanti nel periodo 2013-2014;
- Internazionale a Ferrara.

La ricerca è stata affrontata come un caso studio singolo (Yin, 2014), con un metodo sperimentale di action research (Argyris et al., 1985; Susman & Evered, 1978) e secondo una prospettiva longitudinale. Obiettivo principale della ricerca stato quello di contribuire alla teoria e alla pratica del Public Value Management cercando di capire come misurare il valore pubblico. Si è allargato il setting di ricerche precedenti (Poddighe & Deidda Gagliardo, 2011; Bracci et al., 2014) così da considerare non solo i benefici della misurazione di un singolo servizio al fine di estenderlo ad altri soggetti coinvolti nel processo di creazione di valore pubblico (Papi et al., 2017).

La politica turistico-culturale della città, improntata all'organizzazione degli eventi, si è rivelata adatta a questo tipo di indagine esplorativa. Questo perché tutti gli eventi analizzati sono erogati attraverso il lavoro congiunto di due o più soggetti: essenzialmente dal Comune di Ferrara (con il ruolo di regista e coordinatore delle iniziative) delle diverse organizzazioni che si sono occupate operativamente di organizzare gli eventi.

Analizzando tale fenomeno all'interno del *Framework concettuale del Valore Pubblico* individuato nel Capitolo 1 sulla base del modello *public value dynamic* di Horner & Hutton (2011), notiamo come il Comune abbia cercato di comprendere il significato di valore pubblico per i cittadini e gli utenti (*Concept*), organizzando eventi in collaborazione con

---

<sup>5</sup> Per il presente paragrafo si è fatto riferimento a Gobbo, Papi, Bigoni, Deidda Gagliardo, 2016 e a Papi, Bigoni, Bracci, Deidda Gagliardo, 2017

organizzazioni non profit, associazioni e volontari (*Create e Co-Create*) e misurando il PV creato o consumato (*Measure*) (Papi et al., 2017). L'aderenza al modello concettuale individuato ci ha suggerito di portare a compimento questo tipo di analisi.

Nel caso studio è stato costituito un gruppo di ricerca composto sia da studiosi che da manager pubblici. I manager coinvolti sono stati la Dott.ssa Maria Teresa Pinna e la Dott.ssa Sara Conforti del Servizio "Manifestazioni Culturali e Turismo. Politiche per la pace" che si occupa di presidiare il processo di governance locale di creazione di valore.

Sono state inoltre svolte interviste con partner esterni che hanno partecipato alla realizzazione degli eventi culturali quali, Ferrara Arte per le mostre di Palazzo dei Diamanti, Arci Ferrara per Internazionale e Ferrara Sotto le Stelle, Ferrara Fiere per Balloons festival, l'Ente Palio per l'evento omonimo, Studio Borsetti per il Capodanno a Ferrara.

I ricercatori (il Prof. Deidda Gagliardo e il Dott. Luca Papi) hanno presentato il modello di misurazione della Piramide del Valore e hanno spiegato ai manager le sue dinamiche di funzionamento; hanno inoltre fornito supporto nell'implementazione e nella raccolta dei dati e hanno dato gli spunti scientifici per l'analisi dei risultati misurati attraverso l'utilizzo di interviste semi-strutturate (Chiucchi, 2012). Durante il primo round di interviste, il modello è stato presentato ai manager per consentire la selezione delle leve del valore. Le leve e i loro pesi percentuali sul totale del valore pubblico creato, elementi chiave del modello in quanto riflettono il processo di creazione, sono stati definiti "al buio" dai manager stessi per ogni dimensione e sotto dimensione.

Risulta importante sottolineare che la prospettiva di definizione delle leve del valore nel modello è quella dell'ente in tutte le dimensioni analizzate. Questa prospettiva potrebbe rappresentare un limite per la definizione delle leve del Valore Sociale, che si prepona l'obiettivo di assumere il punto di vista dell'utente o del cittadino. Per potere superare tali carenze, si può ipotizzare il coinvolgimento diretto degli utenti nel definire i value driver nelle future applicazioni.

Poiché l'Ufficio non disponeva di un sistema completo di misurazione delle performance, i ricercatori hanno proposto indicatori per ciascuna delle leve del valore e sottoposto gli stessi a validazione da parte dei manager. Le modifiche agli indicatori sono state discusse e concordate durante una riunione ad hoc. Dopo questa fase è stata eseguita una misurazione sperimentale sull'anno 2013 che ha consentito ai ricercatori di ricalibrare gli indicatori nella griglia di misurazione. Dove necessario, sono state condotte interviste di tipo strutturato (Chiucchi, 2012) con gli organizzatori degli eventi per raccogliere i dati necessari.

Il Valore Pubblico per i gli anni 2013 e 2014 è stato misurato sulla base dei seguenti indicatori per le diverse dimensioni dello stesso:

Tabella 4.1: Le leve del valore utilizzate nella prima applicazione del caso di Ferrara (Gobbo et al., 2016, p. 15-16)

DIMENSIONE	VALORE SOCIALE (prospettiva utenza) 40%	
	LEVE DEL VALORE	
SUB-DIMENSIONI	SACRIFICI	BENEFICI
<i>EFFICACIA TEMPORALE 20%</i>	<b>Durata di ogni evento</b> Diminuzione giorni medi di durata di ogni evento (strategia: "molti eventi brevi e ben distribuiti")	<b>Distribuzione annuale degli eventi</b> Aumento copertura annuale di ogni evento (strategia "molti eventi brevi e ben distribuiti")
<i>EFFICACIA QUANTITATIVA 15%</i>	<b>Fruibilità con una minore affluenza</b> Diminuzione media-utenti presenti ad ogni iniziativa dell'evento per aumentarne la fruibilità	<b>Ricchezza calendario eventi</b> Aumento fruibilità di ogni evento tramite concentrazione delle iniziative giornaliera
<i>EFFICACIA QUALITATIVA 40%</i>	<b>Code</b> Riduzione accessi senza prevendita, per diminuire le code agli spettacoli	<b>Qualità potenziale</b> Aumento strumenti di customer satisfaction, canali di comunicazione multimediale, ecc.
<i>EFFICACIA MONETARIA 25%</i>	<b>Prezzo del biglietto</b> Riduzione prezzo medio dei biglietti per gli eventi a pagamento	<b>Agevolazioni turistiche</b> Aumento beneficio monetario derivante dall'acquisto della MyFe card
DIMENSIONE	VALORE ECONOMICO (prospettiva ente) 35%	
	LEVE DEL VALORE	
SUB-DIMENSIONI	SACRIFICI	BENEFICI
<i>EQUILIBRIO FINANZIARIO 65%</i>	<b>Dipendenza finanziaria extra-territoriale</b> Riduzione dipendenza finanziaria di ogni evento da PA extra-territoriali (fuori Ferrara)	<b>Copertura finanziaria</b> Aumento dell'equilibrio finanziario
<i>EFFICIENZA ECONOMICA 35%</i>	<b>Spesa piena pro-capite</b> Riduzione spesa piena per utente da parte del Comune di Ferrara	<b>Entrate pro-capite</b> Aumento entrata media per utente da parte del Comune di Ferrara
DIMENSIONE	VALORE INTANGIBILE (prospettiva ente) 25%	
	LEVE DEL VALORE	
SUB-DIMENSIONI	SACRIFICI	BENEFICI
<i>VALORE STRUTTURALE 30%</i>	<b>Assenza dei requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità</b> Riduzione del disallineamento ai requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità di ogni evento	<b>Presenza dei requisiti per la certificazione di sostenibilità</b> Aumento dell'allineamento dei requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità
<i>VALORE UMANO 15%</i>	<b>Eccesso di coordinatori organizzativi</b> Riduzione coordinatori per ogni evento	<b>Più addetti negli eventi</b> Aumento numero di addetti per ogni evento
<i>VALORE RELAZIONALE 20%</i>	<b>Soggetti non co-produttori</b> Diminuzione numero di soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che NON partecipano all'evento	<b>Soggetti co-produttori</b> Aumento del numero di soggetti che partecipano all'evento
<i>VALORE EMPATICO 20%</i>	<b>Contributo comunale all'indotto economico potenziale</b> Diminuzione rapporto tra contributo comunale e indotto economico potenziale generabile per le strutture ricettive	<b>Indotto economico potenziale</b> Aumento dell'indotto economico potenziale dell'evento per le strutture ricettive
<i>VALORE EVOLUTIVO 15%</i>	<b>Diminuzione inutilizzo fruizioni web degli eventi</b> Diminuzione % del livello d'inutilizzo degli strumenti web di fruizione degli eventi	<b>Incremento fruizioni web degli eventi</b> Aumento % del livello di utilizzo degli strumenti web di fruizione degli eventi

In un'ultima riunione del maggio 2016 i risultati sono stati discussi tra ricercatori e manager al fine di ottenere un feedback sull'utilità del modello.

I risultati esposti nel Grafico 4.1 riportano un Valore Pubblico parti a 3,28 nel 2013 e per 3,01 nel 2014, tali misure sono tuttavia da considerarsi relative, ossia devono essere analizzate congiuntamente alle determinanti specifiche che hanno portato a tale risultato (Gobbo et al., 2016, p. 16-17).

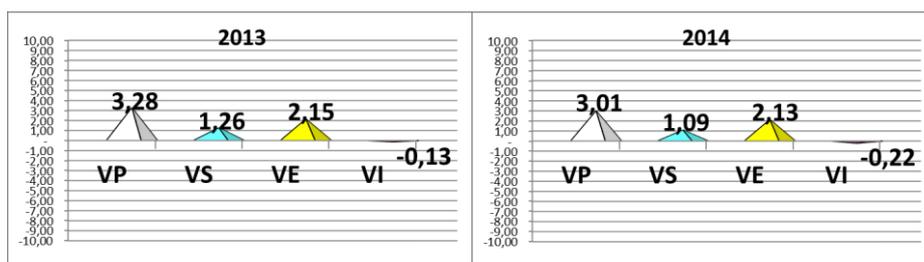
La misurazione del Valore Pubblico ha evidenziato una lieve flessione nei due anni considerati, flessione che è stata analizzata nelle sue componenti per individuare le ragioni particolari di questo lieve calo (Gobbo et al., 2016, p. 16-17).

Partendo dal Valore Sociale si è registrato un valore pari a 1,26 nel 2013 e 1,09 nel 2014, che giustifica in ampia parte la flessione del Valore Pubblico, tuttavia la disequazione tra benefici goduti e sacrifici sopportati dall'utenza è risultata positiva, ricordando che la dimensione ha pesato per il 40% sul valore totale (Gobbo et al., 2016, p. 16-17).

Riguardo al Valore Economico, vi è una forte attenzione del Comune e degli organizzatori degli eventi alla gestione delle proprie risorse finanziarie, con un peso del 35% sul valore totale, testimoniato anche dall'ottimo risultato conseguito: 2,15 nel 2013 e 2,13 nel 2014 (Gobbo et al., 2016, p. 16-17). Secondo Gobbo et al. (2016, p. 16-17) *“il risultato testimonia una sostenibilità economico-finanziaria degli eventi che ne favorisce la replicabilità negli esercizi successivi”*.

Infine, la dimensione del Valore Intangibile o Livello di Salute, con un peso del 25% sul valore totale, risulta essere l'unica in cui viene consumato valore: -0,13 nel 2013 e -0,22 nel 2014. Il dato è influenzato in larga parte *“dalla difficoltà nella gestione delle leve del valore intangibile, specialmente per ciò che riguarda la collaborazione tra soggetti organizzatori degli eventi e il privato”*. (Gobbo et al., 2016, p. 16-17).

Grafico 4.1: valore pubblico nelle diverse dimensioni di performance (Gobbo et al., 2016, p. 17)



I risultati sopra esposti sono stati presentati e discussi con il team di ricerca per verificare le implicazioni date dalla conoscenza delle informazioni derivanti dal processo di misurazione del Valore Pubblico. Seguendo la metodologia della *action research* sono state valutate le percezioni di utilità dell'applicazione del modello della Piramide del Valore dall'Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo.

La percezione di utilità è risultata positiva per gli intervistati e ha permesso ai manager di *“sistematizzare le eterogenee informazioni che avevano a disposizione, consentendo una*

*migliore comprensione della performance complessiva ottenuta tramite le politiche culturali e turistiche. Alcuni elementi emergenti dall'intervista di feedback sembrano confermare l'utilità del modello, quali la leggera flessione del valore complessivo nei periodi considerati, non percepita dagli intervistati. Nonostante questo decremento di valore non risulti particolarmente significativo, l'informazione ha reso consapevoli gli organizzatori dell'importanza di monitorare in maniera costante le performance messe in campo” (Gobbo et al., 2016, p. 17).*

Gli intervistati hanno anche manifestato l'utilità relativa alla caratteristica di scomponibilità di un indice sintetico del Valore Pubblico in misure di performance analitiche che permettessero di *“isolare le dimensioni specifiche del valore che richiedevano interventi migliorativi, rendendoli consapevoli delle criticità del sistema, facendo altresì luce sulle misure più utili a catturare le dinamiche di creazione di valore”* (Gobbo et al., 2016, p. 17).

Queste necessità si sono manifestate soprattutto nella consapevolezza di dover monitorare in maniera più efficace il Valore Sociale attraverso indagini più approfondite sulla customer satisfaction (Gobbo et al., 2016, p. 17).

Il modello è risultato utile per la programmazione degli eventi futuri ed i manager hanno auspicato il suo utilizzo in modo congiunto con i co-organizzatori degli eventi, ai fini di una governance più sinergica con gli stessi. Secondo gli intervistati, data la sua complessità metodologica, il modello risulta più indicato per un utilizzo interno quale strumento decisionale che non ai fini di comunicazione sociale, per la quale occorrerebbe semplificare le informazioni da esso prodotte.

I limiti metodologici evidenziati da Gobbo et. al. riguardanti il modello di misurazione risiedono nella influenzabilità dei value driver da parte dei ricercatori, mitigata dalla scelta *“al buio”* degli stessi da parte dei manager, e da manipolazioni nelle misure e negli indicatori utilizzati (Gobbo et al., 2016, p. 18).

Un ulteriore rischio deriva dalla scelta degli estremi della scala di normalizzazione, rischio che può essere ridotto attraverso l'utilizzo di estremi certi e non soggettivi, ad esempio tramite rapporti percentuali (da 0% a 100% e viceversa) o derivanti da standard legislativi, regolamentari, ecc. (Gobbo et al., 2016, p. 18).

In conclusione, dalla ricerca è emerso come l'applicazione del modello abbia influenzato significativamente i comportamenti degli intervistati verso una più profonda riflessione riguardo alle leve in loro possesso per governare il processo di creazione di Valore Pubblico e a comprendere con maggiore dettaglio le loro performance (Gobbo et al., 2016, p. 17-18).

I partecipanti al progetto di ricerca hanno inoltre manifestato la volontà di condividere i risultati anche con gli altri soggetti che hanno co-creato il valore. Secondo i ricercatori *“questo processo di condivisione dei risultati testimonia come l’applicazione di un sistema di PCV evoluto orientato alla misurazione e alla valutazione del VP possa stimolare nuove opportunità di co-creazione, co-produzione e co-misurazione dello stesso”* (Gobbo et al., 2016, p. 18).

#### **4.1.2 Il campione oggetto di studio, la politica culturale delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna**

Al fine di rispondere alla **RQ2**: *“Che impatto ha il Sistema del valore pubblico sulle pubbliche amministrazioni?”* e alla sub-domande di ricerca **rq5**: *“quanto Valore Pubblico viene creato in ottica comparata?”*, è necessario individuare casi simili che permettano una comprensione di quanto valore pubblico possa essere quantificato in ottica comparata, per questo si è optato per il metodo dei casi di studio multipli a fini *esplicativi* (Chiucchi, 2012; Yin, 2014).

Tale impostazione ha permesso di replicare l’applicazione del modello per verificare, in contesti simili, come possano cambiare le percezioni di utilità dello stesso e la sua capacità di catturare le diverse dimensioni del valore generato. I casi sono affrontati separatamente (Yin, 2014).

A causa della maggiore complessità di ricerca derivante dall’architettura a casi studio multipli, è stato necessario limitare l’oggetto della precedente ricerca effettuata con il caso esplorativo del Comune di Ferrara (Chiucchi, 2012; Yin, 2014).

La performance istituzionale è stata ridotta dall’analisi degli eventi turistici e culturali più rilevanti alla sola analisi degli eventi culturali. La distinzione tra i due è stata operata considerando solamente eventi che avessero ad oggetto esposizioni di opere, performing arts o festival su tematiche letterarie e giornalistiche. Sono stati esclusi quindi eventi non basati su questo tipo di attrattività artistica predominante.

Al fine di individuare i casi di studio oggetto di analisi, si è optato per mantenere Ferrara, limitando la sua indagine alle mostre di Palazzo dei Diamanti e al Festival Internazionale, in accordo con l’Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo. Per individuare i rimanenti casi studio si è fatto riferimento a casi di eccellenza attestate dalla nomina a Capitale Italiana

della Cultura; carica attribuita a Ravenna nell'anno 2015 e a Mantova nel 2016, che andranno a comporre il campione di analisi.

#### 4.1.3. Il quadro normativo di riferimento

La nomina a Capitale Italiana della cultura ha origini nella Legge 29 luglio n°106 del 2014 su impulso del MIBACT con la finalità di *"favorire progetti, iniziative e attività di valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale italiano, anche attraverso forme di confronto e di competizione tra le diverse realtà territoriali, promuovendo la crescita del turismo"*.

Tale spinta prende avvio dalla bontà dei progetti presentati dalle diverse città che si sono candidate a Capitale Europea della Cultura per l'anno 2019, titolo assegnato alla città di Matera. Infatti, *"con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo [], è adottato [] il "Programma Italia 2019", volto a valorizzare, attraverso forme di collaborazione tra lo Stato, le regioni e gli enti locali, il patrimonio progettuale dei dossier di candidatura delle città a "Capitale europea della cultura 2019"*.

Risulta essere di particolare interesse la volontà del legislatore di porre in competizione le diverse candidature al fine di promuovere lo sviluppo di progetti innovativi.

*Attraverso il Programma Italia 2019 il Consiglio dei ministri conferisce annualmente il titolo di "Capitale italiana della cultura" ad una città italiana, sulla base di un'apposita procedura di selezione definita con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo previa intesa in sede di Conferenza unificata, anche tenuto conto del percorso di individuazione della città italiana "Capitale europea della cultura 2019". I progetti presentati dalla città designata "Capitale italiana della cultura" al fine di incrementare la fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale hanno natura strategica di rilievo nazionale.*

Le città vincitrici del titolo di Capitale Italiana della Cultura hanno diritto a finanziamenti nel limite di un milione di euro per l'anno in cui tale titolo è assegnato. Inoltre, le città vincitrici sono escluse dal saldo rilevante ai fini del rispetto del patto di stabilità interno degli enti pubblici territoriali.

L'iter previsto per la selezione delle nomine a Capitale Italiana della Cultura per gli anni 2016 e 2017 è contenuto nel bando pubblicato dal MIBACT, ai sensi del Decreto Ministeriale del 16 febbraio 2016.

Tale procedura prevede una fase preliminare di candidatura in cui le città interessate devono presentare domanda di ammissione coordinata da un opportuno Dossier che contenga il programma delle attività culturali previste per la durata di un anno.

Secondo il bando, il programma dovrebbe avere le seguenti caratteristiche: *“essere innovativo; prevedere linee di sviluppo locale che superino la dimensione di breve periodo; valorizzare le Industrie culturali e creative e le relative filiere produttive; favorire processi di rigenerazione e riqualificazione urbana. Inoltre, promuoverà la cooperazione tra operatori culturali e turistici e la partecipazione attiva degli abitanti della città e del suo circondario; conterrà una valutazione di sostenibilità economico-finanziaria e s’inserirà in un più ampio progetto di lungo termine, così da costituire parte integrante dello sviluppo culturale e turistico di lungo periodo della città candidata”*.

I Dossier inviati sono poi sottoposti al giudizio di una Giuria, costituita in seno al Segretariato Generale del MIBACT e composta da 7 esperti indipendenti di chiara fama nel settore della cultura, delle arti e della valorizzazione territoriale e turistica. Questi sette esperti sono nominati rispettivamente dal MIBACT (3 componenti) e dalla Conferenza Unificata (3 componenti); il Presidente della giuria e settimo componenti, è nominato di concerto tra questi due soggetti.

La Giuria individua tra le candidature i 10 progetti finalisti, per i quali è richiesto da parte dei candidati di presentare programmi aventi un maggiore dettaglio di elaborazione.

I criteri con i quali viene conferito il titolo di “Capitale Italiana della Cultura” sono i seguenti:

- a) *“coerenza del progetto rispetto agli obiettivi del bando;*
- b) *coerenza del progetto con altre iniziative di valorizzazione del territorio;*
- c) *livello di coordinamento degli interventi proposti e loro sinergia;*
- d) *previsione di forme di co-finanziamento pubblico e privato;*
- e) *condivisione progettuale con altri enti territoriali e con soggetti pubblici e privati portatori di interesse presenti sul territorio, anche mediante appositi strumenti di partenariato pubblico-privato;*
- f) *innovatività e capacità delle soluzioni proposte di fare uso delle nuove tecnologie, anche informatiche;*
- g) *capacità del progetto di incrementare l’attrattività turistica del territorio;*
- h) *capacità del progetto di favorire processi di rigenerazione e riqualificazione urbana;*
- i) *capacità del progetto di promuovere e rafforzare lo sviluppo delle Industrie culturali e creative;*
- j) *realizzazione di opere e infrastrutture di pubblica utilità, destinate a permanere sul territorio a servizio della collettività.”*

Tuttavia per il la nomina a “Capitale Italiana della Cultura” per l’anno 2015, ai sensi del Decreto Ministeriale del 12 dicembre 2014, *“il Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo propone al Consiglio dei Ministri di attribuire il titolo collegialmente ai comuni ricompresi nella lista dei finalisti della competizione per il titolo di “Capitale europea della cultura 2019” e non risultati vincitori: Cagliari, Lecce, Perugia, Ravenna, Siena”*.

Secondo il decreto quindi esclusivamente per l’anno 2015 sono state nominate collegialmente queste città alle quali è stato ripartito in parti uguali il contributo totale di un milione di euro previsto dal procedimento di selezione.

Secondo il Ministero, tale nomina collegiale è stata adottata in virtù *“dell’elevato valore del lavoro progettuale svolto dalle città che hanno partecipato alla selezione”* per la Capitale Europea della Cultura, e in virtù della ristrettezza di tempi per l’avvio delle procedure di selezione per l’anno 2015.

La procedura normativa sopra descritta è utile a comprendere come può essere di grande importanza la selezione e il confronto con casi di eccellenza, come avverrà con il confronto tra la città di Ferrara e le Precedenti Capitali Italiane della Cultura

Nei paragrafi successivi verranno analizzati gli eventi selezionati in fare di prima presentazione del modello da parte dei team di ricerca di Ferrara, Mantova e Ravenna.

#### **4.1.4. Il caso studio di Ferrara e gli Eventi analizzati**

Gli eventi analizzati nel caso studio di Ferrara sono stati definiti di concerto con il Servizio “Manifestazioni Culturali e Turismo. Politiche per la pace” e derivano da una ulteriore selezione del campione utilizzato per il caso studio esplorativo (Papi et al., 2017).

Questa selezione si è rivelata necessaria durante le interviste preliminari alla partecipazione di Ferrara alla comparazione con le altre città oggetto di questa ricerca avvenuto in data 16/12/2016.

Gli eventi selezionati dal tema di ricerca per l’analisi comparativa sono risultati:

- **Festival Internazionale a Ferrara (30/09/2016 – 02/10/2016);**
- **Mostre di Palazzo dei Diamanti del 2016:**
  - **De Chirico a Ferrara. Metafisiche e avanguardie (14/11/2015 – 28/02/2016);**
  - **Orlando furioso 500 anni. Cosa vedeva Ariosto quando chiudeva gli occhi (24/09/2016 – 29/01/2017).**

Il Festival Internazionale a Ferrara è co-organizzato da tre soggetti principali: Il Comune di Ferrara, con il ruolo di coordinatore, la Rivista Internazionale quale direzione artistica dell'evento ed Arci Ferrara come direzione operativa.

Oggetto del Festival sono circa 250 ore di programmazione suddivise in più di 120 incontri nei tre giorni di svolgimento, dal 30 settembre al 2 ottobre per l'edizione 2016 (Arci Ferrara, 2017).

Gli incontri del Festival consistono in dibattiti, interviste, proiezioni, workshop e mostre su temi di attualità politica e sociale internazionale con giornalisti, studiosi, scrittori, fotografi e artisti provenienti da diverse parti del mondo.

Il Festival registra mediamente più di 71.000 presenze e garantisce l'accesso gratuito alla maggior parte delle iniziative in programma, ad esclusione delle rassegne cinematografiche per cui il prezzo del biglietto è di 3€. Il costo complessivo del Festival è di circa 582.000€, a cui è garantito il pareggio di bilancio con altrettante entrate, comprendenti contributi pubblici dal Comune di Ferrara e dalla Regione Emilia-Romagna per un totale di 113.750€.

Gli organizzatori del Festival hanno effettuato, per l'anno 2016, una indagine di Customer Satisfaction, con un gradimento complessivo dell'88%. Le presenze si sono distribuite rispettivamente per 24% durante il primo giorno, 40% durante il secondo e per il 36% durante il terzo, mentre i partecipanti sono in gran parte di sesso femminile (69%).

La prima delle mostre di Palazzo dei Diamanti considerate nella ricerca è "De Chirico a Ferrara. Metafisiche e avanguardie" tenutasi nel periodo dal 14/11/2015 al 28/02/2016, con un totale di 128.187 visitatori.

La mostra ha riguardato il periodo in cui Giorgio de Chirico e il fratello Alberto Savinio hanno soggiornato a Ferrara, tra il 1915 e il 1918, e ha messo in luce l'influenza esercitata dalla metafisica ferrarese sugli artisti italiani del tempo e sui grandi maestri delle avanguardie europee (Ferrara Arte, 2016).

La mostra ha incontrato un giudizio ampiamente positivo presso i visitatori, con il 97% dei giudizi positivi derivanti delle indagini di customer satisfaction.

La seconda mostra analizzata è "Orlando furioso 500 anni. Cosa vedeva Ariosto quando chiudeva gli occhi", tenutasi nel periodo dal 24/09/2016 al 29/01/2017 con un totale di 146.587 visitatori.

La mostra, *"organizzata dalla Fondazione Ferrara Arte e dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in occasione del quinto centenario della prima edizione del*

*poema, ha voluto evocare le fonti visive che insieme a quelle letterarie hanno ispirato Ariosto nella redazione di questa pietra miliare della letteratura del Rinascimento. I capolavori dei più grandi artisti del periodo – da Mantegna a Leonardo, da Botticelli a Raffaello e Tiziano – oltre a sculture antiche e rinascimentali, miniature, arazzi, armi, libri e oggetti preziosi hanno fatto rivivere il fantastico mondo cavalleresco del Furioso e dei suoi paladini” (Ferrara Arte, 2017).*

Così come la precedente, la mostra ha ricevuto un giudizio ampiamente positivo dal pubblico, con una percentuale di gradimento degli intervistati pari al 98%.

La Fondazione Ferrara Arte è il soggetto, costituito dal Comune di Ferrara (che ad oggi possiede il 100% delle quote) e dalla Provincia di Ferrara, che si occupa dell’organizzazione di mostre internazionali al fine di proseguire la lunga tradizione espositiva della città.<sup>6</sup> Ferrara arte collabora con le Gallerie di arte moderna e contemporanea e con il Settore Attività Culturali del Comune di Ferrara su diversi filoni di ricerca espositivi, in particolare: l’arte antica, l’arte europea dal Quattrocento al Novecento, l’arte italiana del Novecento e la grande pittura ferrarese moderna e contemporanea.

La Fondazione registra, per l’anno 2016, un utile di esercizio pari a 56.101€, a fronte di un contributo comunale pari a 802.286€, contributo che incide per circa il 22% sul valore totale della produzione, dato sensibilmente in calo rispetto all’anno precedente.

#### **4.1.5. Il caso studio di Mantova e gli Eventi analizzati**

Gli eventi analizzati nel caso studio di Mantova sono stati concordati con il Servizio Promozione Culturale e Artistica della Città e con la Segreteria particolare del Sindaco, progetti speciali, durante l’incontro del 4 maggio 2017.

Durante questa intervista semi-strutturata in cui è stato presentato il progetto di ricerca e il modello di misurazione del Valore Pubblico, sono stati individuati 2 eventi, scelti sulla base di criteri di comparabilità rispetto agli eventi ferraresi. In particolare i criteri utilizzati sono derivati da alcune domande poste agli intervistati come:

- *Quali sono gli eventi culturali più importanti della città?*

---

<sup>6</sup> <http://www.palazzodiamanti.it/866/fondazione-ferrara-arte>; <http://www.comune.fe.it/3257/fondazione-ferrara-arte>

- *Quali sono gli eventi culturali che connotano maggiormente l'immagine della città di Mantova?*

Dal dibattito scaturito dai quesiti, sono stati selezionati due eventi:

- **Festivaletteratura (07/09/2016 – 11/09/2016).**
- **Eventi Estivi di Palazzo di Te del 2016:**
  - **Brian Eno a Palazzo Te. 77 milion paintigs for Palazzo Te (25/06/2016 – 02/07/2016);**
  - **Brian Eno, the Ship (25/06/2016 – 17/07/2016);**
  - **La cerimonia del sé a Palazzo Te. Il teatro barbarico di Giovanni Lindo Ferretti (16/09/2016 – 18/09/2016).**

Il primo evento è una delle manifestazioni letterarie più importanti d'Italia ed è organizzato dal Comitato Organizzatore del Festival Internazionale della Letteratura di Mantova, comitato senza scopo di lucro fondato da 8 cittadini mantovani nel 1997 che ne sono tutt'ora i soci.

Il comitato è affiancato da un ufficio organizzativo permanente che lo coadiuva nelle operazioni di amministrazione, quali la contabilità, la comunicazione, l'organizzazione logistica, il ticketing, l'ospitalità e il fundraising (Ponzoni, 2016).

Un ulteriore elemento organizzativo, di preziosissimo supporto a questa ricerca, è l'Archivio di Festivaletteratura che dal 2010 lavora per organizzare e rendere fruibili i materiali accumulati nei 20 anni di festival (Ponzoni, 2016).

La struttura di bilancio di Festivaletteratura è profondamente cambiata nel corso di 20 anni. Tuttavia è stata perseguita una strategia di graduale riduzione di dipendenza da fondi pubblici nel lungo periodo: questi sono passati dal 62% del totale dei ricavi nel 1997, al 10% nell'anno 2016 grazie alla capacità di attrarre maggiori sponsorizzazioni private (Ponzoni, 2016).

La soddisfazione degli utenti che hanno partecipato al festival risulta molto alta. Il dato, elaborato da una indagine di 571 rispondenti, si attesta a circa il 83% di utenti soddisfatti (Ponzoni, 2016).

Il secondo soggetto analizzato nel caso studio di Mantova sono gli Eventi Estivi 2016 di Palazzo Te. Si tratta di due installazioni ("77 milion painting" e "the Ship", di Brian Eno) e di una performace (il Teatro Barbarico di Ferretti).

Gli eventi si sono svolti presso Palazzo Te, museo storico della città di Mantova e gestito dall'amministrazione comunale, tuttavia l'ente organizzatore di eventi e manifestazioni presso il Palazzo è il "Centro Internazionale di Arte e Cultura di Palazzo Te". Quest'ultimo è una Associazione fondata dal Comune di Mantova e partecipata da altri soci privati sostenitori e promotori ed è composta 7 dipendenti.

#### 4.1.6. Il caso studio di Ravenna e gli Eventi analizzati

Gli eventi analizzati a Ravenna sono stati definiti di concerto con l'Assessorato al turismo, coordinamento eventi e smart city, e i dirigenti del Servizio Turismo del Comune.

I quesiti sottoposti nell'intervista semi-strutturata svolta in data 27 luglio 2017 presso il Comune per determinare il campione di indagine, sono stati i medesimi utilizzati per il caso studio di Mantova, ossia:

- *Quali sono gli eventi culturali più importanti della città?*
- *Quali sono gli eventi culturali che connotano maggiormente l'immagine della città di Ravenna?*

Gli eventi individuati e oggetto di analisi sono:

- **Ravenna Festival (13/05/2016 – 23/07/2016);**
- **Beaches Brew (06/06/2016 – 10/06/2016).**

Il primo evento organizzato dalla Fondazione Ravenna Manifestazioni si caratterizza per la sua lunga tradizione, la prima edizione risale infatti al 1990, ad opera di Cristina Mazzavillani Muti, e presenta un programma contenente performance artistiche che spaziano dalla musica sinfonica a quella da camera, dall'opera al teatro, dalla danza al musical e al jazz. Il festival prende parte nei diversi luoghi della città, e ha una durata di circa due mesi, da maggio a luglio.

Con un valore della produzione superiore ai 9.400.000, di cui il 44% circa proviene da risorse pubbliche, il Ravenna Festival è uno degli eventi più importanti della città.

Il secondo evento analizzato è il festival musicale Beaches Brew che prende luogo a luglio con concerti gratuiti organizzati nello stabilimento balneare Hana-bi e in collaborazione con Bronson Produzioni.

Il festival è un esempio di co-produzione di valore con soggetti privati, che si occupano della realizzazione dello stesso e di soggetti pubblici, quale il Comune di Ravenna, che garantisce un contributo annuo che mira a mantenere una buona sostenibilità finanziaria dell'evento.

Il Beaches Brew festival è un evento molto apprezzato dagli utenti, la cui percentuale di soddisfatti si attesta attorno al 99%.

Tuttavia dobbiamo segnalare che per volontà non imputabile al ricercatore e all'Amministrazione Comunale di Ravenna, la Fondazione Ravenna Manifestazioni ha deciso di non rispondere alla richiesta di partecipazione a questa ricerca.

## **4.2 Il modello della Piramide del Valore applicato ai casi studio**

Il seguente paragrafo tenta di dare puntuale risposta alla **rq2b**: “quanto Valore Pubblico viene creato in ottica comparata?”, verrà affrontata l'analisi dei dati derivanti dall'applicazione del modello della Piramide del Valore ai casi studio individuati.

La prima parte di questa sezione verterà sull'indagine della misurazione del *Valore Istituzionale* generato dagli eventi trattati nei tre casi studio, ossia dagli impatti che gli stessi hanno avuto sui destinatari finali delle politiche.

In seconda battuta sarà affrontato il calcolo del *Valore Organizzativo* dei diversi eventi, ossia sulla misurazione dei dati per il calcolo del grado di efficacia, di efficienza e dello stato di salute dei soggetti organizzatori.

In entrambe le sezioni, verranno proposte le analisi delle *leve del valore* individuate e ricalibrate con i team di ricerca e derivanti dalle ricerche di Gobbo et. al. (2016) e Papi et. al. (2017) e le relative strategie che sottendono alla loro adozione. Allo stesso modo verranno individuati gli *indicatori di performance* per misurare e rendere governabili queste leve ed i dati raccolti durante l'indagine.

### **4.2.1 Il Valore Istituzionale**

Il primo passo verso l'applicazione del modello della Piramide del Valore ai casi studio analizzati consiste nell'analisi delle leve del valore individuate per il livello del Valore Istituzionale.

Le leve del valore scelte in questo tipo di dimensione della performance sono frutto di domande effettuate dal ricercatore all'interno del team di ricerca in fase di presentazione del modello di misurazione.

La domanda effettuata ai manager facenti parte del team di ricerca è la seguente:

*“Quali sono gli outcome della politica culturale del Comune? Come si potrebbero misurare? Chi ha a disposizione questi dati? Sono già stati misurati?”*

La risposta a tale quesito nei diversi team di ricerca non è stata univoca. Nel team di ricerca di Ferrara, gli impatti principali si sono riscontrati nell’impatto economico degli eventi sul territorio, ma anche nella creazione di una immagine della Città che richiamasse i valori culturali espressi negli eventi organizzati. Nel team di ricerca Mantovano, ancora una volta è emersa la volontà di creare una ricaduta economica per il territorio, ma anche una volontà di creare una “città palcoscenico” fruibile in tutti i periodi dell’anno. Secondo i manager del Comune di Mantova, è fondamentale che la città sia “vissuta” maggiormente dai visitatori e dai residenti, che dovrebbero riscoprire spazi culturali grazie soprattutto al programma di eventi diffusi all’interno della città. Nel team di ricerca di Ravenna, la volontà dell’amministrazione emersa in sede di presentazione del modello risulta essere quella di creare ricadute economiche per la città, ma anche di creare una immagine reputazionale forte, puntando su figure come quella di Dante e di eventi a forte connotazione culturale.

Di tutti questi impatti desiderati, in nessuno dei tre casi studio analizzati si era mai provveduto ad utilizzare misure di performance per valutarne il loro impatto, né era stata fornita una metodologia di misurazione e non erano stati individuati i soggetti che dovessero presidiarne il processo di quantificazione.

La difficoltà di misurazione ottimale degli impatti e la mancanza di sistemi di stima degli stessi, ha indotto il ricercatore a proporre un metodo di misurazione degli l’outcome risultanti condivisi dai tre casi studio.

La proposta, accettata dai team di ricerca, si è concretizzata nella stima della capacità degli eventi culturali analizzati di generare una ricaduta economica positiva sulle strutture ricettive delle città, attraverso due leve del valore, una per ridurre i sacrifici (SIst) ed una per aumentarne i benefici (BIst), massimizzando la disequazione  $SIst < BIst$ .

Le leve del valore sono state validate dai team di ricerca che, nei casi di Ferrara e Mantova, non comprendevano rappresentanti eletti dai cittadini ma solamente manager pubblici. Ciò ha chiaramente comportato una “mediazione” sugli obiettivi politici perseguiti nelle politiche Istituzionali, con la conseguenza di una copertura incompleta degli obiettivi politici delle amministrazioni indagate. Solo nel caso di Ravenna era presente al tavolo di lavoro l’Assessore al Turismo.

Le leve selezionate sono state successivamente accoppiate a relativi indicatori di performance in modo da renderle misurabili. In questo processo si è cercato di utilizzare

indicatori di natura percentuale, in modo da permettere confronto e replicabilità di misurazione in tutti gli eventi analizzati.

Per quanto riguarda la leva di diminuzione dei sacrifici, si è scelto di misurare la diminuzione del contributo economico erogato dal Comune verso gli enti organizzatori in rapporto all'indotto comunale generato per le strutture ricettive. La strategia perseguita con questa leva del valore è la diminuzione del peso percentuale del contributo comunale sull'indotto economico a favore delle strutture ricettive (le uniche attività commerciali di cui si dispongono i dati in ognuno dei tre casi).

Un valore della scala di normalizzazione corrispondente al 100% è equivalente al massimo sacrificio sopportabile, mentre un valore pari allo 0% rappresenta il sacrificio nullo.

Per il calcolo del denominatore dell'indicatore è necessario precisare alcune limitazioni metodologiche:

- Per i casi di Ferrara e Ravenna, si conoscevano le presenze turistiche giornaliere, per il caso di Mantova, solo la media mensile elaborata dalla Regione Lombardia.
- Per i casi di Ferrara e Mantova, è stato calcolato il prezzo a persona per una notte come media del prezzo massimo applicato come da annuario provinciale delle strutture ricettive. Per il caso di Ravenna, in assenza di un annuario, si è scelto di utilizzare il dato più basso degli altri due casi studio in esame. L'annuario prende in considerazione alberghi, affittacamere, agriturismi e bed & breakfast.
- Prendendo il prezzo massimo da annuario, il calcolo da una parte sovrastima una ricaduta economica che non tiene conto di eventuali agevolazioni o sconti.
- Non includendo nel calcolo dell'indotto attività di ricezione non tradizionali, quali Air B&B, l'indotto economico è prudenzialmente sottostimato.

Infine, la formula di calcolo dell'indotto economico a favore delle strutture ricettive è calcolata come:

*presenze giornaliere totali durante i giorni di evento \* il prezzo massimo medio applicato dalle strutture ricettive*

Per ciò che riguarda la leva del valore scelta per incrementare i benefici, è stata proposta la capacità degli eventi di influenzare la saturazione delle strutture ricettive durante i giorni del loro svolgimento. Per farlo, è stato rapportato il dato di presenze medie nei giorni di

svolgimento dell'evento, con il numero di posti letto disponibili nelle strutture ricettive della città in esame.

Tuttavia anche questo dato risente di alcune limitazioni informative, soprattutto per quanto riguarda il caso di Mantova dove, in assenza di un dato giornaliero, si è fatto affidamento sulla media mensile delle presenze, nel mese di svolgimento dell'evento. Anche per il caso studio di Ravenna il dato è facilmente influenzabile, questo a causa della prossimità alla zona costiera, con un conseguente effetto distorsivo del dato di saturazione, dovuto alle stagioni balneari.

La scala di normalizzazione utilizzata prevede un beneficio nullo quando l'indicatore assume valori prossimi allo 0%, e registra il massimo beneficio quando si raggiunge il 100%.

*Tabella 4.2: Le leve del Valore Istituzionale*

<b>VALORE ISTITUZIONALE</b>	
<b>LEVE DEL VALORE</b>	
<b>SACRIFICI</b>	<b>BENEFICI</b>
<p><b>Contributo comunale all'indotto economico potenziale</b></p> <p>Diminuzione del contributo comunale all'evento in relazione all'indotto economico potenzialmente generabile per le strutture ricettive</p>	<p><b>Indotto economico potenziale alberghiero tramite la saturazione dei posti letto</b></p> <p>Aumento della saturazione dei posti letto delle strutture ricettive in concomitanza con gli eventi</p>
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	
<b>SACRIFICI</b>	<b>BENEFICI</b>
Rapporto % tra € contributo comunale e € indotto economico potenziale dell'evento	presenze giornaliere / capacità di posti letto in città
<b>ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE</b>	
<b>MASSIMO SACRIFICIO</b>	<b>MINIMO BENEFICIO</b>
<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>MINIMO SACRIFICIO</b>	<b>MASSIMO BENEFICIO</b>
<b>0%</b>	<b>100%</b>

Tabella 4.3: Gli indicatori utilizzati per il Valore Istituzionale

VALORE ISTITUZIONALE			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Rapporto % tra € contributo comunale e € indotto economico potenziale dell'evento	100%	0%	5%	19%	7%	11%	3%	N/D
<b>BENEFICI</b>	presenze giornaliere / capacità di posti letto in città	0%	100%	27%	47%	41%	34%	27%	N/D

Tabella 4.4: il calcolo degli indicatori del Valore Istituzionale

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	il dato di Palazzo dei Diamanti è ottenuto come rapporto percentuale da 732.286€ di contributo comunale, su un indotto potenziale di 15.064.520€.	Le presenze medie durante il periodo di mostre si attestano a 1.071 persone, rapportate ad una capienza di 3.971 posti letto.
<b>Festival Internazionale</b>	l'indotto potenziale calcolato per l'evento è pari a 424.308€, rapportando il contributo comunale di 80.000€ con quest'ultimo si raggiunge un peso di circa il 19%.	le presenze medie durante il periodo del festival sono pari a 1.861 persone, da rapportare ad una capienza delle strutture di 3.971 posti.
<b>Festivaletteratura</b>	il contributo comunale di Festivaletteratura pari a 25.000€, è rapportato ad un indotto potenziale di 364.851€ per un peso di circa il 7%.	durante il mese del festival sono presenti circa 776 persone, a fronte di una capacità ricettiva di 1.876 posti letto.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	il contributo di Palazzo Te è pari a 177.300€ ed è calcolato come proporzione alle spese sostenute per i tre eventi estivi analizzati su un contributo comunale di 600.000€ per il finanziamento delle attività di Palazzo Te. Il contributo è poi rapportato ad un indotto potenziale di 1.579.807€.	durante i mesi di svolgimento degli eventi estivi di Palazzo Te sono presenti mediamente 646 persone, a fronte di una capacità ricettiva di 1.876 posti letto.
<b>Beaches Brew</b>	il 3% è calcolato come contributo comunale di 17.000€, sulla ricaduta economica potenziale di 564.825€.	le presenze medie durante il Beaches Brew sono pari a 1.329 persone, a fronte di una capacità ricettiva di 4.838 persone.

## 4.2.2 Il Valore Organizzativo

Il secondo passo per la misurazione del Valore Pubblico è la quantificazione del Valore Organizzativo. Per questa fase il ricercatore ha sottoposto al vaglio di ciascun team di ricerca la ricalibrazione del modello adottato nelle precedenti ricerche.

La ricalibrazione è avvenuta soprattutto in base ai riscontri avuti in sede di presentazione dei risultati delle precedenti applicazioni e si è sostanziata prevalentemente nel corretto riposizionamento delle leve del valore, nella rivisitazione degli indicatori utilizzati e delle scale di normalizzazione.

Di particolare importanza per la replicazione del modello è stata la rivisitazione di tutte le scale di normalizzazione per le quali si è abbandonata la tecnica di utilizzo degli estremi del campione verso l'utilizzo di rapporti percentuali, che hanno permesso la misurazione a livello di singolo evento e la pronta replicabilità del set di indicatori agli altri casi studio.

Di seguito verranno analizzate le dimensioni del Valore Organizzativo, ossia il Valore Sociale, il Valore Economico e il Valore Intangibile o del Livello di Salute.

### *Il Valore Sociale*

Di seguito verrà fornita l'analisi delle diverse accezioni di Efficacia contenute nella dimensione del Valore Sociale, in particolare verranno individuate, per ciascuna sub-dimensione, le leve utilizzate per diminuire i sacrifici e per aumentare i benefici, dando prova dei dati raccolti nei 5 eventi analizzati e fornendo una prima comparazione in termini assoluti.

#### *L'Efficacia Temporale*

La sub-dimensione dell'Efficacia Temporale denota una misurazione monopolare del valore in cui gli intervistati hanno optato per una riduzione delle code, quale leva su cui agire per diminuire i sacrifici temporali in capo all'utenza e per un aumento della copertura annuale dell'evento su base mensile per aumentare i benefici temporali offerti.

Nel caso esplorativo di Papi et al. (2017), questa sub dimensione prevedeva leve parzialmente diverse. Dal lato sacrifici veniva individuata la "Diminuzione della durata dei singoli eventi", in modo da riflettere una strategia di creazione di molti eventi brevi al fine di una "maggiore copertura degli eventi sui giorni dell'anno" (sul lato benefici).

Dopo la ricalibrazione avvenuta con l'Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo del Comune di Ferrara, e successivamente estesa anche agli altri casi studio, le leve del valore adottate sono cambiate in virtù del cambiamento di strategia, non ritenuto più di utilità per gli utenti degli eventi.

Sul lato sacrifici la “**diminuzione delle Code**” è stata misurata utilizzando *il rapporto percentuale tra l'ammontare di biglietti venduti senza prevendita sul totale dei biglietti venduti*. Secondo questa logica di misurazione, gli estremi della scala di normalizzazione sono stati attribuiti su scala percentuale, in particolare 100% pari al massimo sacrificio (-10) e 0% pari al minimo o nullo sacrificio (0). La logica di questa leva del valore risiede nella volontà di diminuire le code e il tempo di attesa agli eventi che prevedano ingressi con biglietto. Tale leva è neutralizzata (portata a 0%) in caso di eventi gratuiti.

Sul lato benefici la “**distribuzione mensile degli eventi**” rappresenta un'evoluzione della misura utilizzata in precedenza su base annuale. Tale evoluzione è emersa in particolare durante le interviste con il personale di “Festivaletteratura” in quanto è stata attuata una strategia, poi condivisa dal gruppo di lavoro, secondo cui la presenza di un evento in un qualsiasi giorno di mesi diversi, possa aumentare la discrezionalità in capo all'utente di scegliere il periodo più idoneo per visitare la città e godere dell'evento a cui è interessato. Inoltre, questo tipo di misura limita le distorsioni negative dei risultati per eventi di tipo intensivo, che concentrano un alto numero di iniziative nell'arco di pochi giorni incentivando a prevedere nuovi appuntamenti in periodi diversi dell'anno. L'indicatore utilizzato è il *numero assoluto di mesi in cui è presente l'evento*, valore che nella scala di normalizzazione va da 0 a 12, minimo e massimo beneficio ottenibile.

Nella tabella 4.5 vengono riepilogate le informazioni sopra esposte.

Tabella 4.5: Le leve dell'Efficacia Temporale

EFFICACIA TEMPORALE				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Code</b> Riduzione degli accessi senza prevendita al fine di diminuire le code agli spettacoli in ogni evento	Rapporto % tra N° biglietti venduti senza prevendita e N° biglietti venduti totali	100,00%	0,00%
<b>BENEFICI</b>	<b>Distribuzione mensile degli eventi</b> Aumento della copertura mensile	N° di mesi in cui è presente un appuntamento dell'evento	0	12

Tabella 4.6: Gli indicatori utilizzati per l'Efficacia Temporale

EFFICACIA TEMPORALE			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA	
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVAL LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI						
<b>SACRIFICI</b> Rapporto % tra N° biglietti venduti senza prevendita e N° biglietti venduti totali	100,00%	0,00%	60%	100%	30%	81%	0,00%	N/D
<b>BENEFICI</b> N° di mesi in cui è presente un appuntamento dell'evento	0	12	6,00	1,00	1	3,00	1	N/D

Tabella 4.7: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	66.260 biglietti venduti in prevendita di 146.567 visitatori per la mostra dell'Orlando Furioso, mentre per la mostra di De Chirico, per il periodo di competenza del 2016, i biglietti in prevendita (sulla media del periodo) sono 21.212 su 70.682. di conseguenza i biglietti non in prevendita rappresentano il 60%.	6 mesi totali in cui è presente un giorno di apertura di mostra (gennaio, febbraio, settembre, ottobre, novembre, dicembre).
<b>Festival Internazionale</b>	per il Festival Internazionale, non essendo previsto alcun meccanismo di prevendita, l'indicatore si assesta sul 100%.	1 mese in cui è presente l'evento (ottobre).
<b>Festivaletteratura</b>	per quanto riguarda Festivaletteratura, i biglietti venduti con prevendita sono pari al 70% del totale, per cui quelli venduti durante l'evento sono solo il 30%.	1 mese in cui è presente l'evento (settembre).
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	per quanto riguarda gli eventi di Palazzo Te, la prevendita su atesta su una media del 19%, per cui i biglietti senza prevendita salgono all'81%.	3 mesi totali in cui è presente un giorno di apertura di mostra (giugno, luglio, settembre).
<b>Beaches Brew</b>	per l'evento è considerato lo 0% in quanto l'evento è gratuito e l'accesso alla spiaggia dove si tengono i concerti non crea code.	1 mese in cui è presente l'evento (giugno).

### *L'Efficacia Quantitativa*

Le leve del valore monopolari scelte per la sub-dimensione dell'efficacia quantitativa sono rispettivamente un **aumento della fruibilità degli eventi** per gli utenti degli stessi, ottenuta tramite una minore affluenza alla singola iniziativa (diminuzione sacrifici), e un aumento di benefici misurato tramite requisiti di qualità potenziale.

Rispetto al lavoro di Papi et al. (2017) è avvenuta una ricalibrazione per quanto riguarda la leva del valore di aumento dei benefici. Nella precedente ricerca era individuata come leva

la “maggiore ricchezza del calendario eventi”. Tale leva è stata sostituita per permettere una migliore confrontabilità tra casi e migliorare l’oggettività del processo di normalizzazione. L’indicatore di performance che veniva utilizzato era *la somma delle iniziative medie giornaliere degli eventi analizzati / il numero di eventi analizzati*. Nel caso di campioni di modeste dimensioni, tale indicatore sarebbe stato fortemente distorto, per cui si è deciso con l’Ufficio Manifestazioni Culturali del Comune di Ferrara, di utilizzare una scala di requisiti composta da 4 parametri di qualità potenziale.

La leva del valore per aumentare i benefici è chiamata “**qualità potenziale**” ed è basata su quattro requisiti definiti “al buio” dai manager del Comune di Ferrara:

1. Presenza di strumenti di Customer Satisfaction.
2. Presenza di canali di comunicazione multimediale con l'utente.
3. Aggiornamento del programma tramite strumenti multimediali.
4. Coordinamento con altre manifestazioni concomitanti.

Si segnala che tale leva del valore era stata utilizzata erroneamente nelle precedenti ricerche come tecnica di misura della sub-dimensione dell’efficacia qualitativa.

La scala di normalizzazione utilizzata varia da 0 requisiti (nessun beneficio creato) a 4 (massimo beneficio ottenuto).

Sul lato sacrifici, la leva utilizzata non ha subito cambiamenti rispetto al lavoro di Papi et al. 2017. La leva è “**Fruibilità con una minore affluenza**” con l’obiettivo di ridurre i sacrifici in capo agli utenti attraverso una migliore distribuzione di questi all’interno delle diverse iniziative previste negli eventi. Questa strategia, riflette il tipo di eventi analizzati, che offrono spesso mostre, conferenze o performing arts.

L’indicatore di performance utilizzato per misurare questa leva del valore è *numero di utenti di ogni evento / numero di iniziative previste nell’evento*. La scala di normalizzazione utilizzata va da 100%, corrispondente al massimo sacrificio, a 0% corrispondente al minimo sacrificio.

Le leve del valore, gli indicatori di performance e gli estremi della scala di normalizzazione sono presentati nella tabella 4.8:

Tabella 4.8: Le leve dell'Efficacia Quantitativa

EFFICACIA QUANTITATIVA				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<p><b>Fruibilità con una minore affluenza</b></p> <p>Diminuzione della media degli utenti presenti ad ogni iniziativa di ogni evento al fine di aumentarne la fruibilità</p>	<p>N° utenti di ogni evento / N° iniziative di ogni evento</p>	N° di utenti	0
<b>BENEFICI</b>	<p><b>Qualità potenziale</b></p> <p>Aumento dei requisiti di qualità potenziale per l'utenza</p>	<p>1 presenza di strumenti di Customer Satisfaction.</p> <p>2 Presenza di canali di comunicazione multimediale con l'utente.</p> <p>3 Aggiornamento del programma tramite strumenti multimediali.</p> <p>4 coordinamento con altre manifestazioni concomitanti.</p>	0	4

Tabella 4.9: Gli indicatori utilizzati per l'Efficacia Quantitativa

EFFICACIA QUANTITATIVA			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI O/ MINIMO BENEFICI O	MINIMO SACRIFICI O/ MASSIMO BENEFICI O	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
<b>SACRIFICI</b>	N° utenti di ogni evento / N° iniziative di ogni evento	N° di utenti	0,00%	1103 (217249)	592 (71000)	334,16 (135000)	783,50 (20371)	434,78 (10000)	N/D
<b>BENEFICI</b>	1 presenza di strumenti di Customer Satisfaction. 2 Presenza di canali di comunicazione multimediale con l'utente. 3 Aggiornamento del programma tramite strumenti multimediali. 4 coordinamento con altre manifestazioni concomitanti.	0	4	4	4	4	2	4	N/D

Tabella 4.10: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	per ciò che riguarda le mostre di Palazzo dei Diamanti, sono stati registrati 1.103 persone in media per ogni singola iniziativa prevista per l'evento, in questo caso l'iniziativa è venuta a coincidere con un singolo giorno di mostra.	presenti tutti i 4 requisiti.
<b>Festival Internazionale</b>	il Festival di internazionale conta 120 incontri per circa 71.000 spettatori, l'affluenza media è quindi pari a 592 persone ad iniziativa.	presenti tutti i 4 requisiti.
<b>Festivaletteratura</b>	Festivaletteratura conta 404 incontri o iniziative per 135.000 utenti, il totale per	presenti tutti i 4 requisiti.

	iniziativa è quindi pari a 334 utenti in media.	
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	su un totale di 20.791 utenti nelle mostre considerate, il totale di giorni di mostra è pari a 26, per una affluenza media di 784 utenti al giorno.	mancono strumenti di customer satisfaction e di coordinamento con altre manifestazioni.
<b>Beaches Brew</b>	con un totale di 23 artisti per 10.000 utenti dell'evento, l'affluenza media si attesta a 434 utenti ad iniziativa.	presenti tutti i 4 requisiti.

### *L'Efficacia Qualitativa*

All'interno della sub-dimensione dell'efficacia qualitativa, le leve del valore multipolari utilizzate sono date dalle indagini di gradimento degli utenti che hanno partecipato agli eventi.

Al fine di ridurre i sacrifici in capo agli utenti, la leva del valore scelta assieme all'Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo è la diminuzione degli **Utenti insoddisfatti**, il cui indicatore è dato dal rapporto percentuale tra *numero di utenti insoddisfatti / numero di utenti intervistati*. Gli estremi della scala di normalizzazione andranno quindi dal 100%, corrispondente ad eventi che provocano il maggior sacrificio in capo agli utenti, al 0%, segno di un evento che ha pienamente soddisfatto questi ultimi.

La leva di aumento dei benefici è l'aumento degli **Utenti soddisfatti**, misurato tramite il *numero di utenti soddisfatti / numero di utenti intervistati*. Gli estremi della scala di normalizzazione prevede un beneficio nullo quando l'indicatore assume valore pari a 0%, mentre indica il massimo beneficio possibile quando il valore raggiunge il 100%.

Queste leve del valore, definite con l'Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo del Comune di Ferrara rappresentano un sostanziale miglioramento del modello rispetto a lavori precedenti. Dal lavoro di Papi et al. del 2017, nelle interviste di feedback e presentazione dei risultati all'ufficio, era emerso come la mancanza di una indagine gradimento raccolte gli utenti fosse una forte carenza informativa per i decisori delle politiche.

Tale leva del valore è poi stata sottoposta al vaglio degli altri casi studio analizzati (Mantova e Ravenna), che hanno confermato la necessità di indagine diretta sugli utenti. Tuttavia, nel caso studio di Mantova, l'unico soggetto a non avere effettuato indagini di gradimento durante il 2016 è stato il "Centro internazionale di Arte e Cultura di Palazzo Te", per il quale

la dimensione è stata neutralizzata e portata a sacrifici e benefici nulli (valore sulla scala decimale pari a zero).

Facendo riferimento al secondo evento del caso studio, Festivaletteratura, l'indagine di gradimento degli utenti è stata effettuata dalla Dott.ssa Noemi Ponzoni, nella tesi di laurea magistrale ““FULLY BOOKED”: AUDIENCE ANALYSIS AND ENGAGEMENT AT FESTIVALETTERATURA” (2016). Il dato è stato elaborato utilizzando la media dei risultati dei parametri riguardanti direttamente il festival quali la qualità, l'atmosfera, l'accoglienza, l'organizzazione e il prezzo del biglietto (Ponzoni, 2016, p. 56).

L'indagine di soddisfazione degli utenti è uno strumento importante per “triangolare” i risultati della misurazione del valore pubblico creato con l'effettiva soddisfazione degli utenti, nonostante la prima dimensione risulti essere molto più ampia della seconda.

Nella tabella 4.11 sono riportare le leve del valore, gli indicatori di performance e le scale di normalizzazione utilizzate.

*Tabella 4.11: Le leve dell'Efficacia Qualitativa*

EFFICACIA QUALITATIVA				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Utenti insoddisfatti</b> diminuzione % di utenti insoddisfatti	Utenti insoddisfatti / utenti intervistati	100,00%	0,00%
<b>BENEFICI</b>	<b>Utenti soddisfatti</b> aumento % di utenti soddisfatti	Utenti soddisfatti / utenti intervistati	0%	100%

Tabella 4.12: Gli indicatori utilizzati per l'Efficacia Qualitativa

EFFICACIA QUALITATIVA			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Utenti insoddisfatti / utenti intervistati	100,00%	0,00%	2,00%	12,00%	17,00%	50,00%	0,6%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Utenti soddisfatti / utenti intervistati	0%	100%	98,00%	88,00%	83,00%	50,00%	99,4%	N/D

Tabella 4.13: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	il dato proviene dalle indagini di customer satisfaction delle due mostre esaminate, è stata operata una media dei due giudizi.
<b>Festival Internazionale</b>	le indagini del festival Internazionale hanno preso in considerazione le indagini di customer satisfaction eseguite da Arci Ferrara e si sono presi in considerazione solamente i dati del quesito "sono stati contenti di aver partecipato?", utilizzando esclusivamente l'88% di rispondenti con "molto".
<b>Festivaletteratura</b>	per l'indagine in oggetto si è fatto riferimento al lavoro della Dott.ssa Ponzoni (2016).
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	in assenza di customer satisfaction, tale leva è stata neutralizzata attribuendo un saldo tra benefici e sacrifici pari a 0.
<b>Beaches Brew</b>	altissimo gradimento del festival che si attesta al 99%.

### L'Efficacia Monetaria

La sub-dimensione dell'efficacia monetaria presenta leve del valore monopolari atte a ridurre i sacrifici in capo all'utenza tramite la riduzione del prezzo del biglietto e tramite l'aumento delle agevolazioni turistiche.

La leva del valore per diminuire i sacrifici è data dalla riduzione del **Prezzo del Biglietto** ottenuta tramite la misurazione del rapporto percentuale tra *entrate da utenti / entrate totali* nell'ottica strategica di riduzione del sacrificio monetario sopportato dagli utenti per usufruire dell'evento.

La scala di normalizzazione utilizzata prevede che il massimo sacrificio sia quando il totale delle entrate degli eventi gravi sulle spalle degli utenti (indicatore pari al 100%), mentre il massimo beneficio si ha quando l'evento è gratuito (indicatore pari al 0%).

Sul lato benefici, la leva del valore scelta è la stessa utilizzata nel lavoro di Papi et. al, (2017), l'aumento delle **Agevolazioni turistiche**. Rispetto ai precedenti lavori, in cui le misure erano personalizzate per il caso studio singolo di Ferrara, si è optato per l'indicatore *numero di biglietti gratuiti o scontati / numero di biglietti gratuiti*. L'indicatore ha permesso di rendere confrontabili i diversi eventi e presenta il massimo beneficio quanto il 100% dei biglietti è gratuito o presenta forme di sconto sul prezzo pieno, viceversa il beneficio nullo è registrato con un valore pari a 0%, in cui tutti i biglietti sono a prezzo pieno (massimo beneficio in caso di eventi gratuiti).

Nella tabella 4.14 vengono riepilogate le informazioni relative alle leve del valore, dei relativi indicatori e delle scale di normalizzazione.

*Tabella 4.14: Le leve dell'Efficacia Monetaria*

EFFICACIA MONETARIA				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Prezzo del biglietto</b> Riduzione sacrificio economico a carico utente	Entrate da Utenti / entrate totali	100%	0%
<b>BENEFICI</b>	<b>Agevolazioni turistiche</b> Aumento del beneficio monetario derivante dalle agevolazioni sui biglietti	Biglietti gratuiti o scontati / Biglietti a prezzo pieno	0,00%	100,00%

Tabella 4.15: Gli indicatori utilizzati per l'Efficacia Monetaria

EFFICACIA MONETARIA			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Entrate da Utenti / entrate totali	100,00%	0,00%	44%	10%	18%	14%	9%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Biglietti gratuiti o scontati / Biglietti a prezzo pieno	0%	100%	94%	100%	48%	42%	100%	N/D

Tabella 4.16: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	i dati relativi a Palazzo dei Diamanti attestano l'indicatore al 44% ottenuto dal dato sui ricavi di biglietteria della relazione al bilancio consuntivo 2016 di Ferrara Arte (1.637.191/3.758.832).	i dati relativi a Palazzo dei Diamanti attestano l'indicatore al 94%.
<b>Festival Internazionale</b>	per il festival Internazionale i dati sono calcolati come ricavi da workshop e libreria, sul totale ricavi: (8.050+51.980,85)/582.293,51, circa il 10%.	per il festival Internazionale il dato è pari al 100% in quanto evento gratuito.
<b>Festivaletteratura</b>	il 18% di ricavi da utenti è fornito direttamente dall'informazioni consuntive di Festivaletteratura del 2016 e in linea con i dati di Conto Economico.	il 48% è costituito da biglietti gratuiti sul totale, 65.000 su 135.000.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	dato fornito dalla amministrazione del Centro Internazionale di Arte e Cultura di Palazzo Te, e calcolato come media delle tre mostre in esame.	il 42% è fornito dalla biglietteria di Palazzo Te.
<b>Beaches Brew</b>	le entrate da utenti si attestano a 8.104€ a fronte di entrate complessive di 90.000€.	per il Beaches Brew il dato è pari al 100% in quanto evento gratuito.

## *Il Valore Economico*

Di seguito verrà fornita l'analisi delle sub-dimensioni dell'Equilibrio Economico e dell'Efficienza Economica contenute nella dimensione del Valore Economico, in particolare verranno individuate, per ciascuna sub-dimensione, le leve utilizzate per diminuire i sacrifici e per aumentare i benefici, dando prova dei dati raccolti nei 5 eventi analizzati e fornendo una prima comparazione in termini assoluti.

### *L'Equilibrio Economico*

La sub-dimensione dell'equilibrio economico adotta leve del valore di tipo monopolare in cui i sacrifici economici in capo al soggetto organizzatore dell'evento sono ridotti tramite la riduzione della dipendenza finanziaria da enti extra-territoriali e i benefici aumentati tramite la persecuzione dell'equilibrio tra costi e ricavi.

La leva del valore scelta per la diminuzione dei sacrifici è data dalla riduzione della **Dipendenza finanziaria extra-territoriale** intesa come riduzione da trasferimenti da amministrazioni sovra comunali, nella prospettiva di aumentare l'autonomia territoriale di iniziative culturali e contenere il rischio di ridimensionamento dei trasferimenti. L'indicatore di performance utilizzato è dato dal *rapporto tra entrate da enti pubblici extra-territoriali / entrate totali dell'evento*. Il risultato, è posto sulla scala normalizzata che prevede il massimo sacrificio con un valore pari al 100%, ossia la massima dipendenza finanziaria, e 0% coincidente al beneficio nullo.

Si noti come in tale leva del valore, i trasferimenti comunali vengano considerati come non costituenti dipendenza finanziaria, nell'ottica di co-creazione del valore e quindi di corresponsabilità nell'utilizzo delle risorse finanziarie.

Dal lato benefici, la leva scelta ricade sul perseguimento dell'**equilibrio economico** misurato tramite l'indicatore *ricavi dell'evento / costi dell'evento*. L'indicatore di performance assume questa formula con l'intento specifico di misurare l'equilibrio economico di associazioni no profit o delle fondazioni senza scopo di lucro che organizzano gli eventi. Per questo motivo la scala di normalizzazione prevede il beneficio nullo con un valore pari a 0% e un massimo beneficio con valori pari al 100%; nel caso di ricavi maggiori ai costi, l'indicatore può assumere valori oltre la scala decimale.

Solamente nel caso di Beaches Brew si può parlare di equilibrio finanziario, in quanto l'evento costituisce una frazione dell'attività complessiva dell'ente organizzatore e non ne

rappresenta il core business. Questo evento è stato analizzato in entrate e spese dirette dell'evento.

Tabella 4.17: Le leve dell'Equilibrio Economico

EQUILIBRIO ECONOMICO				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Dipendenza economica extra-territoriale</b> Riduzione della dipendenza economica di ogni evento da pubbliche amministrazioni extra-territoriali	Rapporto % tra ricavi da Enti Pubblici extra-territoriali e ricavi totali di ogni evento	100,00%	0,00%
<b>BENEFICI</b>	<b>Equilibrio economico</b> Aumento dell'equilibrio economico	Rapporto % "ricavi /costi" di ogni evento	0,00%	100,00%

Tabella 4.18: Gli indicatori utilizzati per l'Equilibrio Economico

EQUILIBRIO ECONOMICO			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Rapporto % tra ricavi da Enti Pubblici extra-territoriali e ricavi totali di ogni evento	100,00%	0,00%	2%	6%	3,20%	0,00%	13,33%	N/D

<b>BENEFICI</b>	Rapporto % "ricavi /costi" di ogni evento	0%	100%	98%	100%	99,73%	100,26 %	97%	N/D
-----------------	---	----	------	-----	------	--------	----------	-----	-----

Tabella 4.19: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	il dato del 2% riguarda il solo contributo regionale da 70.000€ per la mostra dell'Orlando Furioso.	dato da Conto Economico.
<b>Festival Internazionale</b>	sono presenti 113.750€ di contributi a rendiconto, di cui 80.000€ derivanti dal Comune di Ferrara e i restanti 33.750€ dalla Regione Emilia-Romagna.	dato da Rendiconto.
<b>Festivaletteratura</b>	il dato è dedotto dalla suddivisione del 10% dei contributi pubblici in Comune di Mantova 36%, Camera di Commercio 32%, Regione Lombardia 16%, Provincia di Mantova 16%. Considerando il peso degli ultimi due contributi si registra una percentuale del 3,2%.	dato da Conto Economico.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	nessun contributo extra-territoriale per Palazzo Te.	dato da Conto Economico.
<b>Beaches Brew</b>	i contributi dalla Regione Emilia-Romagna sono pari a 12.000€ su 90.000€ di entrate totali.	dato da Rendiconto.

### *L'Efficienza Economica*

La sub-dimensione dell'efficienza economica segue leve del valore monopolari ma strettamente legate l'una all'altra.

Per diminuire i sacrifici, la leva del valore scelta è la **diminuzione dei costi diretti**, misurato attraverso l'indicatore *costi diretti degli eventi / costi totali degli eventi*.

La strategia che sottende a questa leva risiede nella volontà di ridurre i costi variabili, ossia le poste di bilancio più facilmente aggredibili nel breve periodo. Tipici costi sono dati dai costi di noleggio per nel caso di mostre, o costi di ingaggio per festival che prevedono performance artistiche.

La scala di normalizzazione prevede un sacrificio massimo quando l'indicatore assume valori pari al 100%, mentre il sacrificio nullo si registra con un valore pari allo 0%.

La leva scelta per incrementare i benefici è data dall'**aumento dei ricavi caratteristici**, misurati con l'indicatore *ricavi caratteristici / ricavi totali*.

La leva del valore persegue la strategia di massimizzare la capacità dell'organizzatore dell'evento di fare affidamento su ricavi caratteristici, quali introiti derivanti dagli utenti (biglietti e ricavi di bookshop) e da sponsorizzazioni private, e minimizzare i contributi derivanti da amministrazioni pubbliche.

La scala di normalizzazione registra il beneficio nullo quando assume valori pari allo 0%, in cui l'evento è finanziato interamente con fondi pubblici, mentre il massimo beneficio è raggiunto quando l'indicatore registra valori pari al 100%.

Tabella 4.21: Le leve dell'Efficienza Economica

<b>EFFICIENZA ECONOMICA</b>				
<b>S/B</b>	<b>LEVE DEL VALORE</b>	<b>INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	<b>ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE</b>	
			<b>MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO</b>	<b>MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO</b>
<b>SACRIFICI</b>	<b>Diminuzione di costi diretti</b> Riduzione dei costi di allestimento di eventi e mostre sul totale dei costi	Rapporto tra costi diretti mostre-eventi e costi totali	100,00%	0,00%
<b>BENEFICI</b>	<b>Aumento ricavi caratteristici</b> Aumento del peso di ricavi proprie (esclusi contributi da PA - o straordinari) sulle entrate totali	Rapporto tra ricavi caratteristici e ricavi totali	0,00%	100,00%

Tabella 4.22 Gli indicatori utilizzati per L'Efficienza Economica

EFFICIENZA ECONOMICA			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Diminuzione di costi diretti	100,00%	0,00%	68%	82%	79%	70%	100%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Riduzione dei costi di allestimento di eventi e mostre sul totale dei costi	0%	100%	75%	80%	90%	44%	64,62%	N/D

Tabella 4.23: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	tolti i costi indiretti come da relazione al bilancio consuntivo.	ricavi da relazione al consuntivo 2016 come biglietteria, bookshop, sponsorizzazioni e altri proventi.
<b>Festival Internazionale</b>	tolti i costi del personale.	ricavi totali meno i contributi da enti pubblici (Comune e Regione).
<b>Festivaletteratura</b>	dati percentuali forniti dall'amministrazione.	dati percentuali forniti dall'amministrazione (ricavi totali meno il 10% da contributi pubblici).
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	costi di mostre, servizi, prestazioni di lavoro autonomo, godimento beni di terzi.	ricavi complessivi meno l'unico contributo comunale da 733.000€.
<b>Beaches Brew</b>	tutti i costi sono di natura diretta.	i ricavi caratteristici ammontano a 58.154€, considerando gli introiti da biglietti, indotto del bar e del ristorante della struttura, su 90.000€ di entrate complessive.

### ***Il Valore Intangibile o Stato di Salute***

Di seguito verrà fornita l'analisi delle diverse accezioni del Valore Intangibile (Strutturale, Umano, Relazionale, Empatico ed Evolutivo), in particolare verranno individuate, per ciascuna sub-dimensione, le leve utilizzate per diminuire i sacrifici e per aumentare i

benefici, dando prova dei dati raccolti nei 5 eventi analizzati e formando una prima comparazione in termini assoluti.

### *Il Valore Strutturale*

La sub-dimensione del valore strutturale prevede leve del valore di tipo multipolare che monitorano lo stato di salute organizzativo degli eventi analizzati.

Per diminuire i sacrifici in capo al soggetto organizzatore e i per aumentare i relativi benefici, si è scelto, in accordo con l'Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo del Comune di Ferrara, di utilizzare una scala a 8 requisiti minimi per l'ottenimento della certificazione di sostenibilità ambientale degli eventi ISO 20121.

I requisiti sono stati poi sottoposti al vaglio degli altri team di ricerca nei casi studio di Mantova e Ravenna, concordando sui seguenti:

1. Organizzazione di incontri sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale con i principali stakeholder.
2. Presenza di un'isola ecologica in prossimità di ciascuna location della manifestazione.
3. Numero WC congruente alla capienza della location secondo la normativa vigente.
4. Utilizzo di carta riciclata o certificata FSC per le comunicazioni e per la promozione.
5. Utilizzo prevalente dei social media e del web per la promozione.
6. Rimozione delle barriere architettoniche per garantire la piena accessibilità alle location da parte dei disabili motori.
7. Rispetto del decreto legislativo 81/08 (TESTO UNICO SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO) per la sicurezza del personale a vario titolo impiegato nella realizzazione dell'evento.
8. Bilancio dell'evento in pareggio o in attivo.

Dal lato sacrifici, la leva del valore individuata per la loro riduzione è data dalla **assenza dei requisiti per la certificazione di sostenibilità**, misurata come *numero di requisiti minimi assenti in ogni evento*.

La scala di normalizzazione registra il massimo sacrificio quanto sono assenti tutti gli 8 requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale, mentre il sacrificio nullo viene registrato quanto questi sono tutti presenti e l'indicatore a pari a 0.

Sul lato benefici, la leva del valore ricade sull'aumento della **presenza dei requisiti per la certificazione di sostenibilità**, misurato tramite il *numero di requisiti minimi presenti in ogni evento*.

I valori estremi della scala di normalizzazione vanno da 0, assenza di requisiti e beneficio nullo, a 8 presenza di tutti i requisiti e massimo beneficio.

Tabella 4.24: Le leve del Valore Strutturale

VALORE STRUTTURALE				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Assenza dei requisiti per la certificazione di sostenibilità</b>	N° dei requisiti minimi assenti in ogni evento	8	0
<b>BENEFICI</b>	<b>Presenza dei requisiti per la certificazione di sostenibilità</b>	N° dei requisiti minimi presenti in ogni evento	0	8

Tabella 4.25: Gli indicatori utilizzati per il Valore Strutturale

VALORE STRUTTURALE			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA	
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI						
<b>SACRIFICI</b>	N° dei requisiti minimi assenti in ogni evento	8	0	0	1	3	1	N/D
<b>BENEFICI</b>	N° dei requisiti minimi presenti in ogni evento	0	8	8	7	5	7	N/D

Tabella 4.26: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	Palazzo dei Diamanti, nelle indagini condotte, presenta tutti i requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale ISO 20121.
<b>Festival Internazionale</b>	anche il Festival Internazionale presenta tutti i requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale ISO 20121.
<b>Festivaletteratura</b>	Festivaletteratura presenta 7 requisiti minimi sugli 8 richiesti, l'unico requisito mancante risulta essere la rimozione di barriere architettoniche, effettuata solamente in alcuni casi e non in tutte le location del Festival.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	per quanto riguarda gli eventi di Palazzo Te, risultano mancanti 3 requisiti su 8, in particolare i requisiti n° 2, 4, 6 dell'elenco sopraesposto.
<b>Beaches Brew</b>	l'evento presenta una buona copertura dei requisiti, ad eccezione del requisito n° 4.

### Il Valore Umano

Le leve del valore scelte per la sub-dimensione del valore umano hanno natura multipolare e mirano alla valorizzazione della formazione specifica degli utenti alla manifestazione in oggetto.

Sul lato sacrifici, la leva del valore utilizzata è data dalla **riduzione di addetti non specializzati**, leva misurata tramite l'indicatore *addetti senza formazione specifica / addetti totali*. I valori della relativa scala di normalizzazione passano dal massimo sacrificio del 100%, quando nessuno degli addetti del soggetto organizzatore è formato specificatamente

per l'evento in oggetto, al sacrificio nullo con valori prossimi allo 0%, quando tutti gli addetti hanno conseguito una idonea formazione.

Di contro, la leva per aumentare i benefici è data dall'**aumento di addetti specializzati**, misurato con l'indicatore di performance *addetti con formazione specifica / addetti totali*. I valori della scala di normalizzazione sono rispettivamente 0% (beneficio nullo) e 100% (massimo beneficio).

La definizione di queste leve del valore mira a migliorare la capacità del soggetto organizzatore di fornire un servizio di accoglienza e di assistenza all'utente, mirato e di qualità. La scelta di modificare tali leve rispetto a precedenti lavori risiede nella ricerca di una maggiore confrontabilità tra i casi in esame. Le leve del valore individuate da Papi et al. (2017), calcolavano la media di campioni più ampi, ciò ha richiesto una ricalibrazione vagliati nei tre casi studio in sede di presentazione del modello di misurazione.

Tabella 4.27: Le leve del Valore Umano

<b>VALORE UMANO</b>				
<b>S/B</b>	<b>LEVE DEL VALORE</b>	<b>INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	<b>ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE</b>	
			<b>MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO</b>	<b>MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO</b>
<b>SACRIFICI</b>	<b>Riduzione di addetti non specializzati</b>	Addetti senza formazione specifica / addetti totali	100%	0%
<b>BENEFICI</b>	<b>Aumento di addetti specializzati</b>	Addetti con formazione specifica / addetti totali	0%	100%

Tabella 4.28: Gli indicatori utilizzati per il Valore Umano

VALORE UMANO			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Addetti senza formazione specifica / addetti totali	100%	0%	67%	15%	61%	0%	55,17%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Addetti con formazione specifica / addetti totali	0%	100%	33%	85%	39%	100%	44,83%	N/D

Tabella 4.29: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	nelle Mostre di Palazzo dei Diamanti si registra un valore del 33% degli addetti all'evento con formazione specifica, questo perché all'evento erano previsti 130 guardasala non formati sui temi specifici di mostra.
<b>Festival Internazionale</b>	sui 97 addetti dell'edizione 2016, 82 sono stati opportunamente formati prima dell'evento.
<b>Festivaletteratura</b>	di circa 870 volontari, ne vengono formati 300, ai quali si sommano chi lavora in pianta stabile al festival, per un totale del 39% di addetti formati.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	tutti gli addetti di Palazzo Te sono stati opportunamente formati per l'evento.
<b>Beaches Brew</b>	26 persone, tra personale in pianta stabile e addetti, sui 58 totali, hanno ricevuto una opportuna formazione in vista dell'evento.

### Il Valore Relazionale

La sub dimensione del valore relazionale utilizza leve del valore di tipo multipolare. Le leve scelte sono le medesime utilizzate in lavori precedenti (Papi et al., 2017), e sottendono alla strategia di valutazione del grado di coinvolgimento del tessuto produttivo cittadino interessato dagli impatti derivanti dagli eventi.

I destinatari di ricadute economiche di tali manifestazioni sono svariati, tuttavia il campione selezionato si compone delle attività di commercio al dettaglio, di ristorazione e ricettive

delle città oggetto di analisi, che abbiano in qualche modo collaborato a vario titolo con gli organizzatori dell'evento, anche tramite scontistiche, campagne pubblicitarie e convenzioni.

La leva del valore concordata per diminuire i sacrifici è data dalla diminuzione dei **soggetti non co-produttori**, misurata tramite l'indicatore di performance *Rapporto % tra N° dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che NON partecipano agli eventi e N° totale dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) della città*. La scala di normalizzazione prevede un massimo sacrificio in corrispondenza di valori pari al 100%, mentre il livello di sacrificio nullo è raggiunto in corrispondenza dello 0%.

Sul lato benefici, la leva scelta per influenzare la loro massimizzazione è data dall'aumento della percentuale di **soggetti co-produttori**, misurata tramite l'indicatore *Rapporto % tra N° dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che partecipano agli eventi e N° totale dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) della città*. La scala di normalizzazione seguita prevede un beneficio nullo quando l'indicatore assume valori pari allo 0%, e massimo beneficio in corrispondenza di valori pari a 100%.

Tabella 4.30: Le leve del Valore Relazionale

VALORE RELAZIONALE				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Soggetti non co-produttori</b> Diminuzione del numero di soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che NON partecipano in qualche modo all'evento	Rapporto % tra N° dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che NON partecipano agli eventi e N° totale dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) della città	100,00%	0,00%

<b>BENEFICI</b>	<b>Soggetti co-produttori</b> Aumento del numero di soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che partecipano in qualche modo all'evento	Rapporto % tra N° dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che partecipano agli eventi e N° totale dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) della città	0,00%	100,00%
-----------------	---	---	-------	---------

Tabella 4.31: Gli indicatori utilizzati per il Valore Relazionale

VALORE RELAZIONALE			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI O / MINIMO BENEFICI O	MINIMO SACRIFICI O / MASSIMO BENEFICI O	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVAL LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
<b>SACRIFICI</b>	Rapporto % tra N° dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che NON partecipano agli eventi e N° totale dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) della città	100%	0%	98%	99%	94%	84,98%	99,27%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Rapporto % tra N° dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) che partecipano agli eventi e N° totale dei soggetti (commerciali, ristorativi e ricettivi) della città	0%	100%	2%	1%	6%	15,02%	0,73%	N/D

Tabella 4.32: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	52 soggetti commerciali sui 3256 potenziali della città, hanno collaborato a vario titolo alla realizzazione o alla promozione dell'evento.
<b>Festival Internazionale</b>	36 soggetti commerciali sui 3256 potenziali della città, hanno collaborato a vario titolo alla realizzazione o alla promozione dell'evento.
<b>Festivaletteratura</b>	62 soggetti commerciali sui 1085 potenziali della città, hanno collaborato a vario titolo alla realizzazione o alla promozione dell'evento.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	160 soggetti commerciali sui 1085 potenziali della città, hanno collaborato a vario titolo alla realizzazione o alla promozione dell'evento.
<b>Beaches Brew</b>	21 soggetti commerciali sui 2861 potenziali della città, hanno collaborato a vario titolo alla realizzazione o alla promozione dell'evento.

### *Il Valore Empatico*

La sub-dimensione del valore empatico contiene leve del valore di tipo monopolare che mirano ad aumentare la capacità dell'ente organizzatore di diminuire l'effetto di possibili minacce esterne e di sapere cogliere nuove opportunità.

La leva del valore per diminuire i sacrifici, concordata con i team di ricerca e introdotta a seguito della ricalibrazione del modello, è data dalla **maggiore autosufficienza finanziaria**, intesa come riduzione dell'utilizzo del contributo comunale, nel caso in cui le politiche culturali di quest'ultimo dovessero essere contratte o cambiare direzione. La leva è misurata attraverso l'indicatore *Entrate da contributi comunali / entrate totali* con una scala di normalizzazione che va da 100% (massimo sacrificio) a 0% (minimo sacrificio).

La leva utilizzata per massimizzare i benefici è data dalla capacità di **attrazione di sponsorship**, al fine di creare appeal intorno all'evento e fare partire processi di co-creazione dal basso, per ricadute più efficaci sul territorio. La leva del valore è misurata tramite l'indicatore *Entrate da sponsor / entrate totali*, con una scala di normalizzazione che va da 0% (beneficio nullo) al 100% (massimo beneficio).

Tabella 4.33: Le leve del Valore Empatico

VALORE EMPATICO				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Maggiore autosufficienza finanziaria</b> Riduzione % del contributo comunale	Entrate da contributi comunali / entrate totali	100%	0%
<b>BENEFICI</b>	<b>Attrazione di sponsorship</b> Aumento % delle entrate da sponsor	Entrate da sponsor / entrate totali	0%	100%

Tabella 4.34: Gli indicatori utilizzati per il Valore Empatico

VALORE EMPATICO			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVAL LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Entrate da contributi comunali / entrate totali	100%	0%	19%	14%	4%	56%	19,44%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Entrate da sponsor / entrate totali	0%	100%	7%	68%	72%	2%	16,72%	N/D

Tabella 4.35: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato	
	Sacrifici	Benefici
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	l'importo dei contributi comunali a Conto Economico è di 732.286€ a fronte di ricavi per 3.758.832€.	le sponsorizzazioni raccolte da Palazzo dei Diamanti e presenti a Conto Economico sono pari a 264.102€ a fronte di ricavi totali di 3.758.832€.
<b>Festival Internazionale</b>	l'importo dei contributi comunali è pari a 80.000€ a fronte di un totale delle entrate dell'evento di 582.293€.	il festival registra un buon dato con 398.250€ derivanti da sponsorizzazioni, a fronte di 582.293€ di entrate totali.
<b>Festivaletteratura</b>	il dato dichiarato in termini percentuali dall'organizzatore si attesta al 4%.	il dato fornito dall'organizzatore del festival è pari al 72%.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	il contributo comunale di 733.000€, risulta avere una incidenza percentuale elevata in confronto al totale dei ricavi a Conto Economico 2016 pari a 1.306.320€.	Gli eventi di Palazzo Te registrano un ammontare di sponsorizzazioni pari a 28.688€ a fronte di 1.306.320€ di ricavi a Conto Economico, dato giudicato non soddisfacente dagli stessi organizzatori.
<b>Beaches Brew</b>	il contributo comunale all'evento si attesta in 17.500€ a fronte di un ricavo complessivo di 90.000€.	le sponsorizzazioni dell'evento ammontano a 15.050€, a fronte di entrate totali di 90.000€.

### *Il Valore Evolutivo*

La sub-dimensione del valore evolutivo prevede leve del valore multipolari che mirano ad una migliore fruizione web degli eventi culturali.

La leva del valore scelta per diminuire i sacrifici è data dalla **diminuzione delle mancate fruizioni web degli eventi**, ed è misurata tramite l'indicatore di performance *Rapporto % tra N° mancate fruizioni virtuali e N° fruizioni in presenza all'evento*. La scala di normalizzazione utilizzata registra un valore pari al 100% in caso di massimo sacrificio e dello 0% in caso di beneficio nullo.

La leva del valore scelta per aumentare i benefici è data dall'**incremento delle fruizioni web degli eventi**, misurata come *Rapporto % tra N° fruizioni virtuali e N° fruizioni in presenza all'evento*. La scala di normalizzazione registra valori dello 0% per benefici nulli e del 100% per il massimo beneficio.

Tabella 4.36: Le leve del Valore Evolutivo

VALORE EVOLUTIVO				
S/B	LEVE DEL VALORE	INDICATORI DI PERFORMANCE	ESTREMI DELLA SCALA DI NORMALIZZAZIONE	
			MASSIMO SACRIFICIO / MINIMO BENEFICIO	MINIMO SACRIFICIO / MASSIMO BENEFICIO
<b>SACRIFICI</b>	<b>Diminuzione delle mancate fruizioni web degli eventi</b> Diminuzione della percentuale di mancate fruizioni virtuali di contenuti web rispetto al numero di visitatori fisici all'evento stesso	Rapporto % tra N° mancate fruizioni virtuali e N° fruizioni in presenza all'evento	100,00%	0,00%
<b>BENEFICI</b>	<b>Incremento delle fruizioni web degli eventi</b> Aumento della percentuale di fruizioni virtuali di contenuti web rispetto al numero di visitatori fisici all'evento stesso	Rapporto % tra N° fruizioni virtuali e N° fruizioni in presenza all'evento	0,00%	100,00%

Tabella 4.37: Gli indicatori utilizzati per il Valore Evolutivo

VALORE EVOLUTIVO			FERRARA		MANTOVA		RAVENNA		
INDICATORI DI PERFORMANCE	MASSIMO SACRIFICI	MINIMO SACRIFICI	MOSTRE DIAMANTI	FESTIVAL INTERNAZIONALE	FESTIVALE LETTERATURA	PALAZZO TE	BEACHES BREW	RAVENNA FESTIVAL	
	O / MINIMO BENEFICI	O / MASSIMO BENEFICI							
<b>SACRIFICI</b>	Rapporto % tra N° mancate fruizioni virtuali e N° fruizioni in presenza all'evento	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/D
<b>BENEFICI</b>	Rapporto % tra N° fruizioni virtuali e N° fruizioni in presenza all'evento	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	N/D

Tabella 4.38: i risultati degli indicatori

Evento	Descrizione del dato
<b>Mostre Palazzo dei Diamanti</b>	numero di fruizioni web e di visibilità dell'evento, maggiore degli utenti presenti allo stesso.
<b>Festival Internazionale</b>	numero di fruizioni web e di visibilità dell'evento, maggiore degli utenti presenti allo stesso.
<b>Festivaletteratura</b>	numero di fruizioni web e di visibilità dell'evento, maggiore degli utenti presenti allo stesso.
<b>Eventi Estivi di Palazzo Te</b>	numero di fruizioni web e di visibilità dell'evento, maggiore degli utenti presenti allo stesso.
<b>Beaches Brew</b>	numero di fruizioni web e di visibilità dell'evento, maggiore degli utenti presenti allo stesso.

Al fine di pervenire alla misurazione del valore pubblico generato, i risultati esposti poco sopra hanno subito un processo di **normalizzazione** che ha portato alla quantificazione del valore creato o consumato nelle diverse sottodimensioni della performance. Di seguito vengono proposti i grafici relativi a questi risultati, evidenziando le sotto-dimensioni che hanno creato o consumato valore.

I risultati riportati di seguito sono **espressi su scala decimale** che varia da un valore di -10 in caso di massimo valore distrutto e +10 in caso di massimo beneficio raggiunto.

Questa scelta è dovuta al proposito di presentare ai manager dei casi studio un prospetto intuitivo per valutare la performance delle singole dimensioni e sottodimensioni del valore pubblico creato o consumato.

I risultati sotto esposti sono i medesimi presentati nel corso delle interviste semi strutturate di presentazione dei risultati nei casi di Ferrara, Mantova e Ravenna che saranno oggetto del paragrafo successivo.

#### 4.2.3 I risultati del caso studio di Ferrara

I risultati del caso studio di Ferrara verranno esposti in maniera da evidenziare come si è pervenuti alla determinazione del *Valore Pubblico* generato da ogni evento analizzato. Questi sono analizzati prima in merito alle dimensioni ed alle sub-dimensioni che hanno determinato la creazione o il consumo di *Valore Organizzativo*.

Successivamente verrà esposto il *Valore Istituzionale* creato o consumato in ogni singolo evento, valore che verrà infine comparato al Valore Organizzativo per la determinazione del Valore Pubblico finale di ciascun evento.

## *Le mostre di Palazzo dei Diamanti*

I dati degli eventi analizzati nel caso studio di Ferrara, ossia:

- **Festival Internazionale a Ferrara (30/09/2016 – 02/10/2016)**
- **Mostre di Palazzo dei Diamanti del 2016:**
  - **De Chirico a Ferrara. Metafisiche e avanguardie (14/11/2015 – 28/02/2016).**
  - **Orlando furioso 500 anni. Cosa vedeva Ariosto quando chiudeva gli occhi (24/09/2016 – 29/01/2017).**

Hanno subito il processo di **normalizzazione** per permettere la comparazione di dati di diversa natura, questi possono essere osservati nel grafico 4.2 in cui tutte le singole sub-dimensioni del valore sono state riportate su una scala decimale per misurare dove l'evento in oggetto crea o consuma valore.

*Grafico 4.2: Valore Organizzativo nelle diverse dimensioni di performance, Palazzo dei Diamanti*

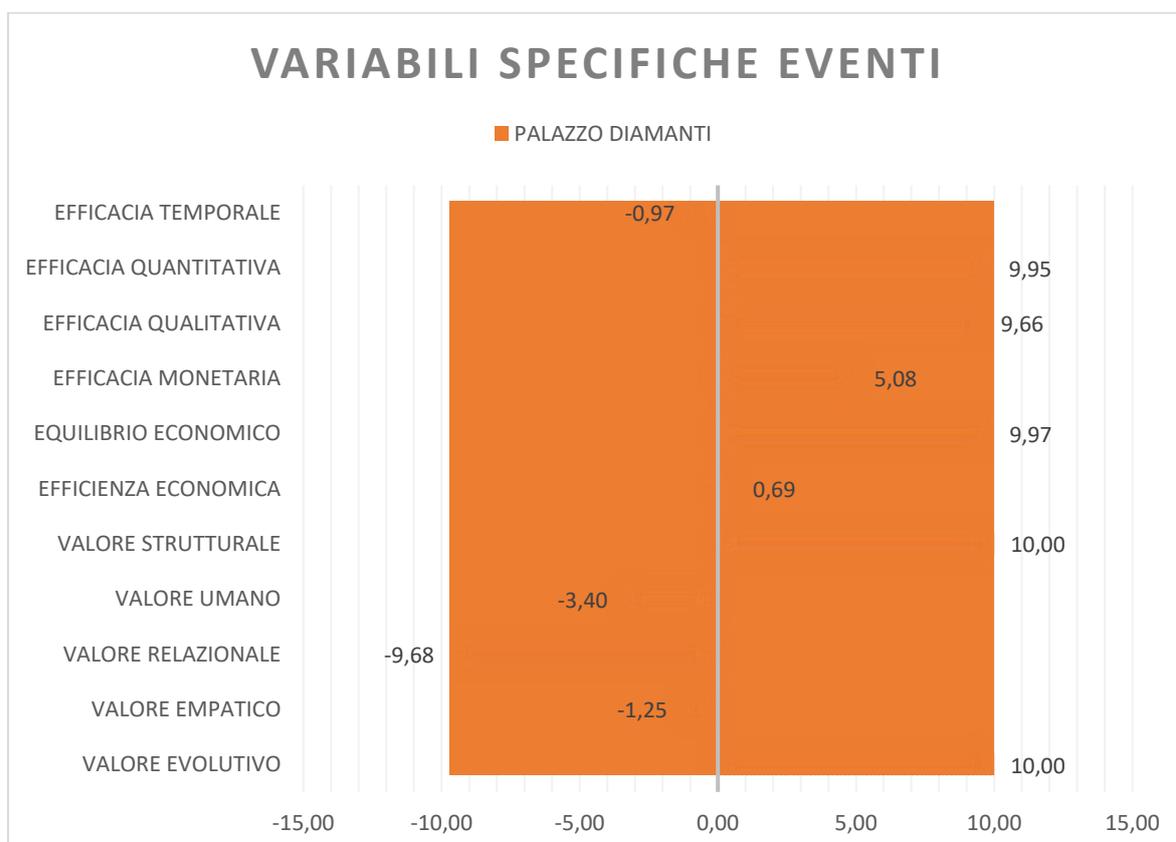


Il Valore Organizzativo generato dalle Mostre di Palazzo dei Diamanti è pari a **5,37** determinato in gran parte dal Valore Sociale (**2,57**) e dal Valore Economico (**2,35**). La dimensione che contribuisce in maniera minore alla creazione di Valore Organizzativo è la dimensione del Valore Intangibile o di Livello di Salute, che registra un valore solo di poco superiore allo zero (**0,45**).

Da una prima disamina si può quindi affermare come le mostre organizzate siano in grado di essere apprezzate in larga misura dall'utenza in virtù di una forte connotazione alla qualità delle stesse, così come per la sostenibilità economica dell'organizzatore Ferrara Arte.

La dimensione del valore ancora non governata pienamente risulta essere quella del Valore Intangibile o del livello di salute. Tuttavia per capire il successo o la difficoltà dell'organizzatore nelle singole dimensioni è necessario scendere a livello più approfondito nell'analisi delle sub-dimensioni di cui ciascuna di esse è composta.

*Grafico 4.3: Valore Organizzativo nelle diverse sub-dimensioni di performance, Palazzo dei Diamanti*



Il Grafico 4.3 ci mostra come venga generato il Valore Organizzativo all'interno delle diverse sottodimensioni, permettendo una valutazione in merito alle aree di eccellenza e alle

aree dove occorre porre particolare attenzione. Nella tabella 4.39 verranno prese in considerazione le singole determinati che hanno influito sul risultato delle sottodimensioni.

*Tabella 4.39: I risultati delle sub-dimensioni, Palazzo dei Diamanti*

VALORE SOCIALE	
EFFICACIA TEMPORALE	L'Efficacia Temporale delle due mostre analizzate risulta essere la sotto-dimensione che presenta le maggiori criticità all'interno dell'ottimo risultato della dimensione del Valore Sociale. Il dato registrato è dato di <b>-0,97</b> è determinato in larga parte dall'alta percentuale di biglietti venduti senza prevendita, che potrebbe compromettere il tempo di accesso alla mostra, mentre risulta buona la copertura annuale con quasi sei mesi complessivi di mostra.
EFFICACIA QUANTITATIVA	L'Efficacia Quantitativa registra un valore pressoché ottimale e corrispondente al massimo valore creabile in virtù della presenza di tutti e 4 i requisiti di qualità potenziale definiti in sede di presentazione del modello di misurazione.
EFFICACIA QUALITATIVA	La sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa registra valori molto alti e quasi vicini al massimo della scala ( <b>9,66</b> ) dovuto all'alto tasso di gradimento delle mostre da parte degli utenti.
EFFICACIA MONETARIA	Il valore dell'Efficacia Monetaria di <b>5,08</b> , è un dato ampiamente positivo e generato da un articolato ed efficace sistema di scontistiche sui biglietti.
VALORE ECONOMICO	
EQUILIBRIO ECONOMICO	Ottimo valore dovuto alla bontà di gestione dell'equilibrio economico complessivo di Ferrara Arte.
EFFICIENZA ECONOMICA	L'Efficienza Economica ha valori solo sufficientemente positivi ( <b>0,69</b> ) dovuti ad una alta incidenza di costi diretti di mostra, circa il 60% del totale dei costi, ma supportati da buoni ricavi caratteristici derivanti da sponsor, biglietteria e bookshop.
VALORE INTANGIBILE O STATO DI SALUTE	
VALORE STRUTTURALE	Ottimo risultato conseguito ( <b>10</b> ) dovuto alla presenza degli 8 requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale.
VALORE UMANO	Il Valore Umano registra un differenziale tra sacrifici e benefici negativo ( <b>-0,34</b> ) dovuto alla presenza di volontari addetti alla sorveglianza della sala, non formati in maniera puntuale sui temi oggetto di mostre.
VALORE RELAZIONALE	Valore Relazionale negativo e prossimo al peggior risultato in quanto persiste la difficoltà (diffusa anche negli altri casi studio) di avere collaborazione attiva sulla promozione e sulla co-creazione dell'evento in oggetto ( <b>-9,68</b> ).

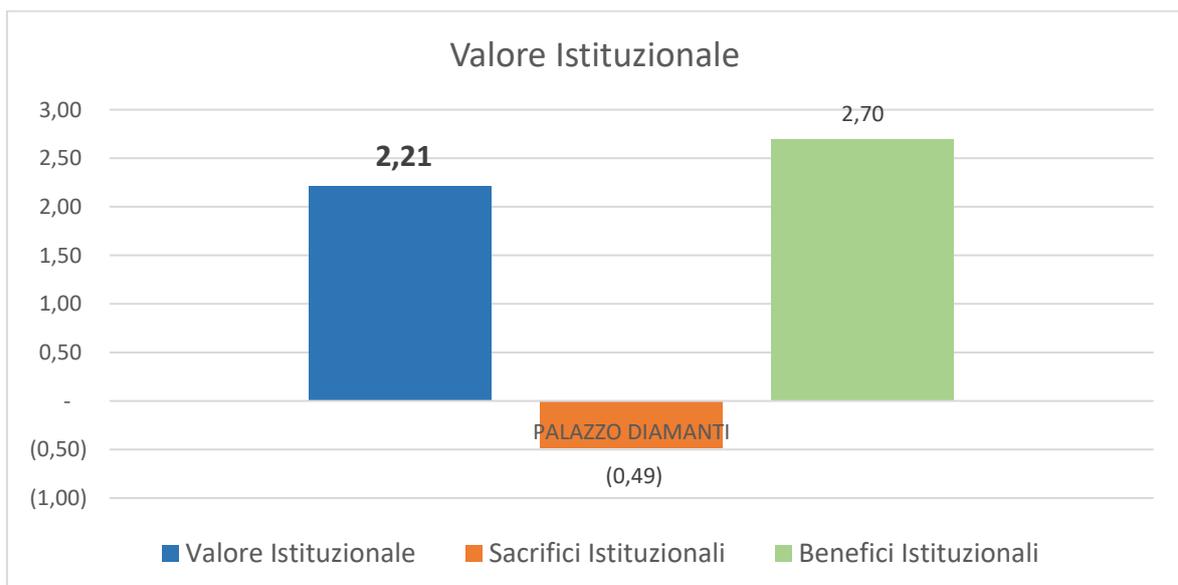
VALORE EMPATICO	Il Valore Empatico incide negativamente sulla dimensione del Valore Intangibile <b>(-1,25)</b> , ciò è dovuto non tanto all'autonomia economica di Ferrara Arte che si attesta al 19%, quanto alla scarsa incidenza di sponsorship sul totale dei ricavi della Fondazione 7%.
VALORE EVOLUTIVO	Risultato in linea con gli altri eventi analizzati ed estremamente positivo per ciò che riguarda la fruizione delle informazioni web dell'evento.

L'analisi del Valore Istituzionale delle Mostre di Palazzo dei Diamanti registra valori pari a **2,21**. All'interno di una siffatta dimensione del Valore risulta di fondamentale importanza l'analisi del livello di Benefici e Sacrifici misurati.

Per quanto concerne i Sacrifici Istituzionali sopportati dal Soggetto Economico Allargato per questi particolari eventi, abbiamo un valore pari a -0,49. Il valore testimonia un ottimo ritorno in termini di ricadute economiche a favore delle strutture ricettive a fronte delle risorse economiche impiegate dall'amministrazione Comunale. Si ricordi appunto che l'indicatore utilizzato prevede a numeratore l'importo del contributo comunale ed a denominatore la stima della ricaduta economica sulle strutture ricettive della città.

Riguardo ai Benefici Istituzionali abbiamo un dato positivo per quanto concerne la saturazione dei posti letto media in città durante il periodo di mostre analizzato **(2,70)**.

*Grafico 4.4: Valore Istituzionale nelle diverse dimensioni di performance, Palazzo dei Diamanti*



## *Il Festival Internazionale a Ferrara*

Il festival di Internazionale a Ferrara è stato analizzato nell'edizione 2016 applicando il metodo di misurazione del Valore Pubblico esposto sopra, evento svoltosi dal 30/09/2016 al 02/10/2016.

Il Valore Organizzativo dell'evento risulta così composto:

*Grafico 4.5: Valore Organizzativo nelle diverse dimensioni di performance, Festival Internazionale*

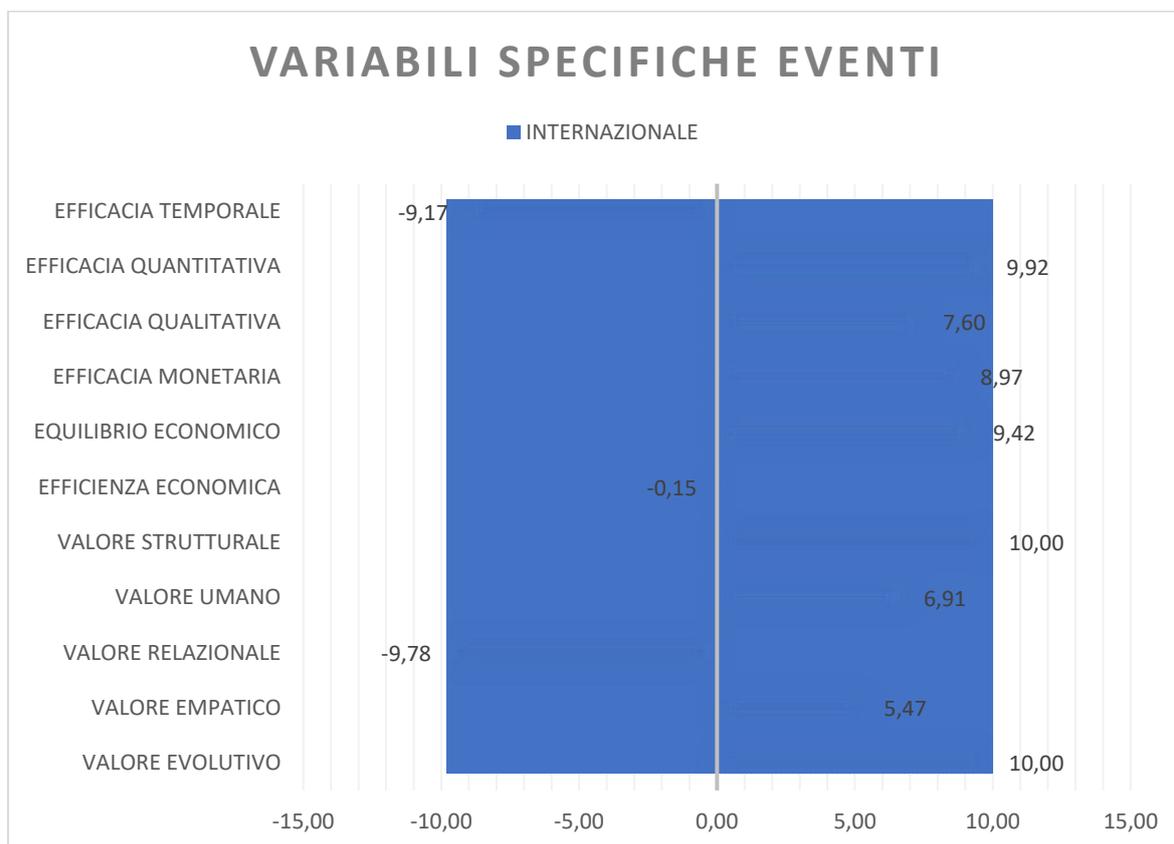


Il Valore Organizzativo generato dal Festival è pari a **5,27** determinato in gran parte dal Valore Sociale (**1,97**) e dal Valore Economico (**2,12**). La dimensione che contribuisce in maniera minore alla creazione di Valore Organizzativo è la dimensione del Valore Intangibile o di Livello di Salute, che registra un valore positivo e tra i più elevati fra i casi studio analizzati (**1,17**).

L'evento risulta essere ampiamente apprezzato dall'utenza e ha un'ottima sostenibilità economica. In chiave prospettica ed evolutiva, il valore intangibile espresso suggerisce un buono stato di salute e di capacità manageriale da parte di Arci Ferrara e del Comune, che co-crea l'evento con il primo.

Tuttavia per capire il successo o la difficoltà dell'organizzatore nelle singole dimensioni è necessario scendere a livello più approfondito nell'analisi delle sub-dimensioni di cui ciascuna di esse è composta

Grafico 4.6: Valore Organizzativo nelle diverse sub-dimensioni di performance, Festival Internazionale



Il Grafico 4.6 ci mostra come venga generato il Valore Organizzativo all'interno delle diverse sottodimensioni, permettendo una valutazione in merito alle aree di eccellenza e alle aree dove occorre porre particolare attenzione. Nella tabella 4.40 verranno prese in considerazione le singole determinati che hanno influito sul risultato delle sottodimensioni.

Tabella 4.40: I risultati delle sub-dimensioni, Festival Internazionale

VALORE SOCIALE	
EFFICACIA TEMPORALE	<p>L'Efficacia Temporale delle due mostre analizzate risulta essere la sotto-dimensione che presenta le maggiori criticità all'interno dell'ottimo risultato della dimensione del Valore Sociale.</p> <p>Il dato registrato è di <b>-9,17</b> è determinato in larga parte mancanza di biglietti venduti con prevendita, che crea code notevoli all'ingresso degli incontri in calendario. Anche la copertura di un</p>

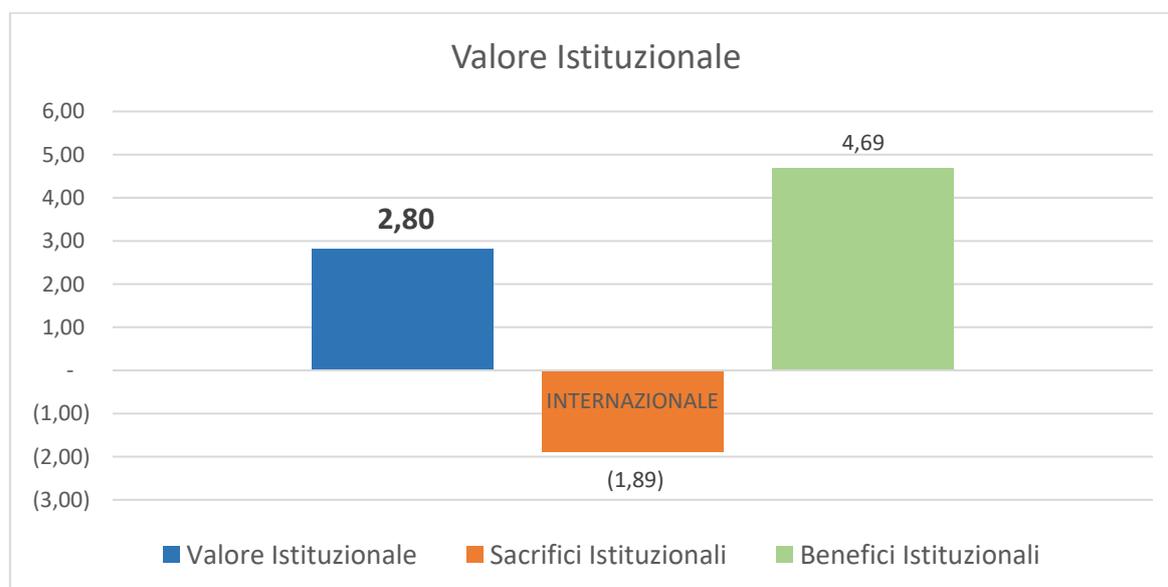
	singolo mese su base annua non bilancia i sacrifici sostenuti dall'utente.
EFFICACIA QUANTITATIVA	L'Efficacia Quantitativa registra un valore pressoché ottimale e corrispondente al massimo valore creabile in virtù della presenza di tutti e 4 i requisiti di qualità potenziale definiti in sede di presentazione del modello di misurazione.
EFFICACIA QUALITATIVA	La sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa registra valori molto alti ( <b>7,60</b> ) dovuto all'alto tasso di gradimento del evento da parte degli utenti, ed a pochi elementi di insoddisfazione.
EFFICACIA MONETARIA	Il valore dell'Efficacia Monetaria di <b>9,42</b> , è un dato ampiamente positivo dovuto alla gratuità della maggioranza delle iniziative a calendario.
<b>VALORE ECONOMICO</b>	
EQUILIBRIO ECONOMICO	Ottimo valore dovuto alla bontà di gestione dell'equilibrio economico complessivo di Arci Ferrara.
EFFICIENZA ECONOMICA	L'Efficienza Economica ha valore lievemente negativo ( <b>-0,15</b> ) dovuto ad una alta incidenza di costi diretti dell'evento, circa il 82% del totale dei costi, ma supportati da ottimi ricavi caratteristici derivanti da sponsor, biglietteria e bookshop (80%).
<b>VALORE INTANGIBILE O STATO DI SALUTE</b>	
VALORE STRUTTURALE	Ottimo risultato conseguito ( <b>10</b> ) dovuto alla presenza degli 8 requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale.
VALORE UMANO	Il Valore Umano registra un differenziale tra sacrifici e benefici ampiamente positivo ( <b>6,91</b> ) dovuto alla presenza di importanti programmi di formazione pre-evento.
VALORE RELAZIONALE	Valore Relazionale negativo e prossimo al peggior risultato in quanto persiste la difficoltà (diffusa anche negli altri casi studio) di avere collaborazione attiva sulla promozione e sulla co-creazione dell'evento in oggetto ( <b>-9,78</b> ).
VALORE EMPATICO	Il Valore Empatico incide positivamente, e in controtendenza rispetto agli altri eventi, sulla dimensione del Valore Intangibile ( <b>5,47</b> ), ciò è dovuto al basso contributo comunale sul totale delle entrate dell'evento, e all'ottima capacità di attrarre sponsorship, tra le migliori assieme a Festivaletteratura.
VALORE EVOLUTIVO	Risultato in linea con gli altri eventi analizzati ed estremamente positivo per ciò che riguarda la fruizione delle informazioni web dell'evento.

L'analisi del Valore Istituzionale del Festival di Internazionale registra valori pari a **2,80**. All'interno di una siffatta dimensione del Valore risulta di fondamentale importanza l'analisi del livello di Benefici e Sacrifici misurati.

Per quanto concerne i Sacrifici Istituzionali sopportati dal Soggetto Economico Allargato per questi particolari eventi, abbiamo un valore pari a -1,89. Il valore testimonia un buon ritorno in termini di ricadute economiche a favore delle strutture ricettive a fronte delle risorse economiche impiegate dall'amministrazione Comunale. Tuttavia, rispetto alle Mostre di Palazzo dei Diamanti, la concentrazione dell'evento in poche giornate porta una ricaduta minore in termini assoluti. Si ricordi appunto, che l'indicatore utilizzato prevede a numeratore l'importo del contributo comunale ed a denominatore la stima della ricaduta economica sulle strutture ricettive della città.

Riguardo ai Benefici Istituzionali abbiamo un dato positivo per quanto concerne la saturazione dei posti letto media in città durante il periodo di mostre analizzato (**4,69**). Il valore è il più alto registrato tra gli eventi della ricerca che dimostra una importante capacità di attrarre visitatori da fuori città.

*Grafico 4.7: Valore Istituzionale nelle diverse dimensioni di performance, Festival Internazionale*



#### 4.2.4 I risultati del caso studio di Mantova

I risultati del caso studio di Mantova verranno esposti in maniera da evidenziare come si è pervenuti alla determinazione del *Valore Pubblico* generato da ogni evento analizzato. Questi sono analizzati prima in merito alle dimensioni ed alle sub-dimensioni che hanno determinato la creazione o il consumo di *Valore Organizzativo*.

Successivamente verrà esposto il *Valore Istituzionale* creato o consumato in ogni singolo evento, valore che verrà infine comparato al Valore Organizzativo per la determinazione del Valore Pubblico finale di ciascun evento.

### ***Il Festivaletteratura***

Il Festivaletteratura 2016 è stato svolto nelle giornate dal 7 all'11 settembre. Di seguito verranno esposti i dati relativi al Valore Organizzativo generato dall'evento.

*Grafico 4.8: Valore Organizzativo nelle diverse dimensioni di performance, Festivaletteratura*



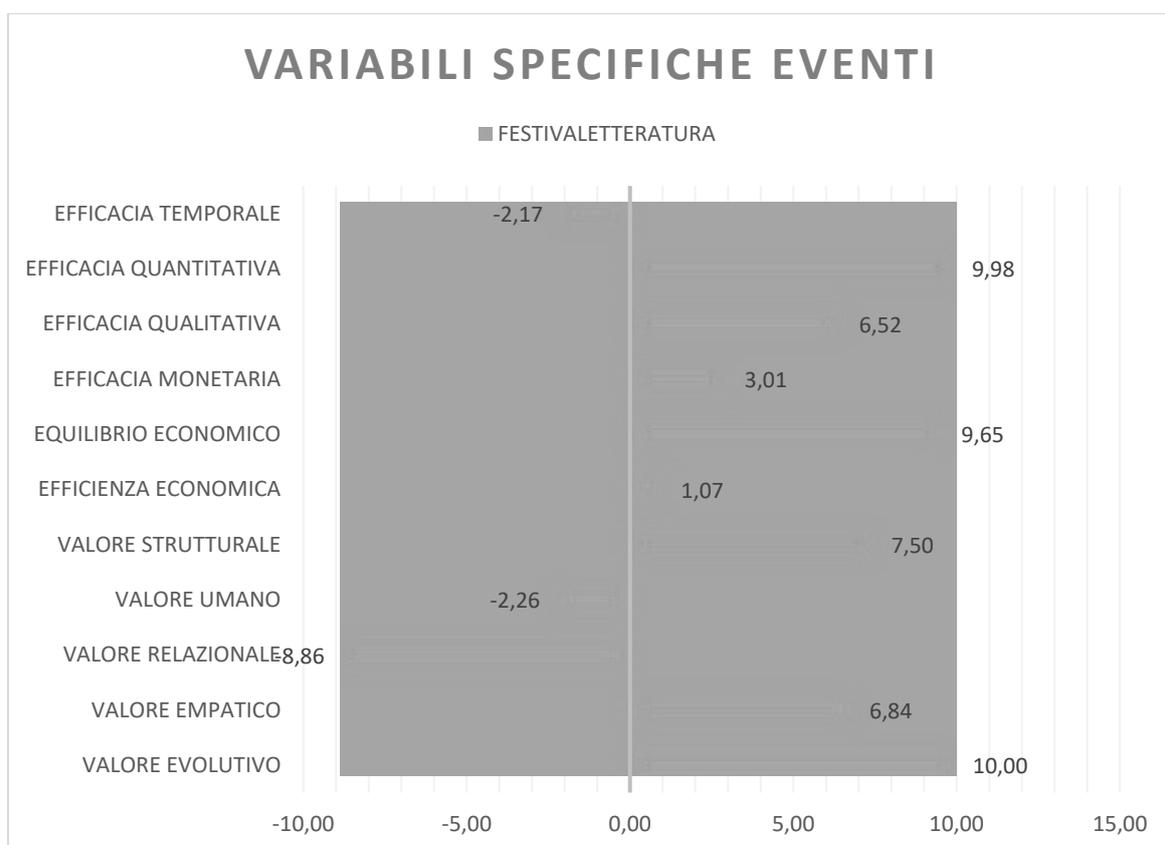
Il Valore Organizzativo generato da Festivaletteratura è pari a **4,85** determinato in gran parte dal Valore Sociale (**1,77**) e dal Valore Economico (**2,33**). La dimensione che contribuisce in maniera minore alla creazione di Valore Organizzativo è la dimensione del Valore Intangibile o di Livello di Salute, il cui dato è di poco superiore allo zero (**0,75**).

L'evento risulta essere ampiamente apprezzato dall'utenza ed ha un'ottima sostenibilità economica, probabilmente la migliore tra gli eventi analizzati in virtù delle entrate da sponsorizzazioni e dalla buona struttura di costo. Il valore intangibile espresso suggerisce la

necessità di porre attenzione allo stato di salute ed alle capacità manageriale di Festivaletteratura, che potrebbe conseguire risultati migliori di valore relazionale con il territorio.

Tuttavia per capire il successo o la difficoltà dell'organizzatore nelle singole dimensioni è necessario scendere a livello più approfondito nell'analisi delle sub-dimensioni di cui ciascuna di esse è composta.

*Grafico 4.9: Valore Organizzativo nelle diverse sub-dimensioni di performance, Festivaletteratura*



Il Grafico 4.9 ci mostra come venga generato il Valore Organizzativo all'interno delle diverse sottodimensioni, permettendo una valutazione in merito alle aree di eccellenza e alle aree dove occorre porre particolare attenzione. Nella tabella 4.41 verranno prese in considerazione le singole determinati che hanno influito sul risultato delle sottodimensioni.

Tabella 4.41: I risultati delle sub-dimensioni, Festivaletteratura

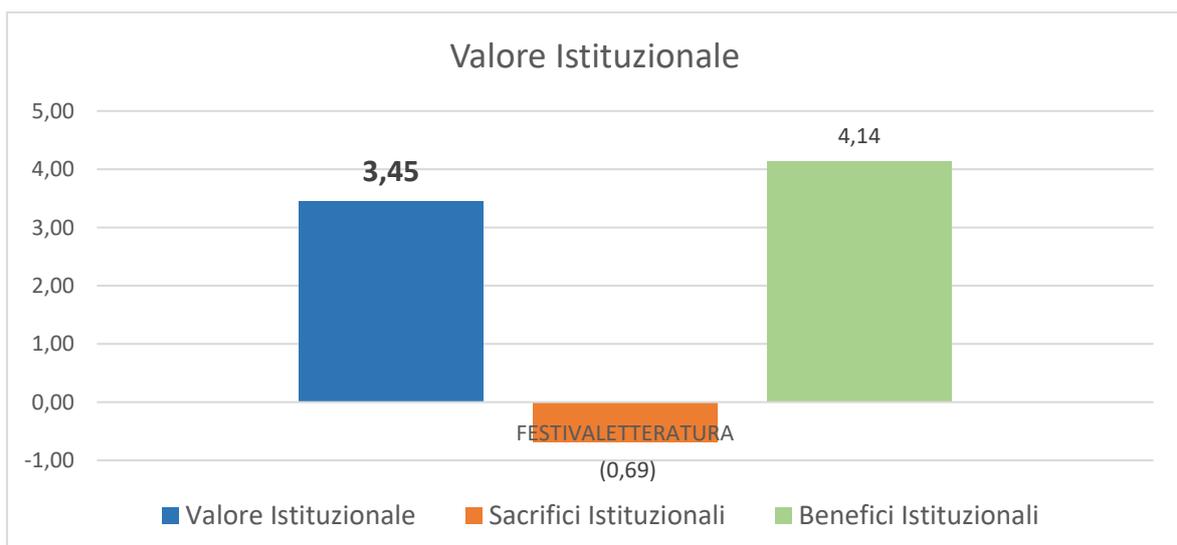
VALORE SOCIALE	
EFFICACIA TEMPORALE	L'Efficacia Temporale delle due mostre analizzate risulta essere la sotto-dimensione che presenta le maggiori criticità all'interno dell'ottimo risultato della dimensione del Valore Sociale. Il dato registrato è dato di <b>-2,17</b> è determinato in larga parte dal differenziale tra la percentuale di biglietti venduti senza prevendita, solo il 30% e la poca copertura annuale dell'evento, presente solo in un mese.
EFFICACIA QUANTITATIVA	L'Efficacia Quantitativa registra un valore pressoché ottimale e corrispondente al massimo valore creabile in virtù della presenza di tutti e 4 i requisiti di qualità potenziale definiti in sede di presentazione del modello di misurazione.
EFFICACIA QUALITATIVA	La sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa registra valori molto alti e quasi vicini al massimo della scala ( <b>6,52</b> ) dovuto all'alto tasso di gradimento delle mostre da parte degli utenti.
EFFICACIA MONETARIA	Il valore dell'Efficacia Monetaria di <b>3,01</b> , è un dato positivo generato da una presenza di un buon numero di eventi gratuiti e da entrate da parte del pubblico di circa il 18%.
VALORE ECONOMICO	
EQUILIBRIO ECONOMICO	Ottimo valore dovuto alla bontà di gestione dell'equilibrio economico complessivo di Festivaletteratura.
EFFICIENZA ECONOMICA	L'Efficienza Economica ha valori solo sufficientemente positivi ( <b>1,07</b> ) dovuti ad una alta incidenza di costi diretti di mostra, circa l'80% del totale dei costi, ma supportati da buoni ricavi caratteristici derivanti da sponsor, biglietteria e bookshop (90%).
VALORE INTANGIBILE O STATO DI SALUTE	
VALORE STRUTTURALE	Ottimo risultato conseguito ( <b>10</b> ) dovuto alla presenza degli 7 requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale.
VALORE UMANO	Il Valore Umano registra un differenziale tra sacrifici e benefici negativo ( <b>-2,26</b> ) dovuto alla presenza di un ampio numero di volontari che rende difficile la già ottima formazione fornita.
VALORE RELAZIONALE	Valore Relazionale negativo e prossimo al peggior risultato in quanto persiste la difficoltà (diffusa anche negli altri casi studio) di avere collaborazione attiva sulla promozione e sulla co-creazione dell'evento in oggetto ( <b>-8,86</b> ), tuttavia il risultato è positivo rispetto alla maggioranza degli eventi analizzati.
VALORE EMPATICO	Il Valore Empatico incide positivamente, e in controtendenza rispetto agli altri eventi, sulla dimensione del Valore Intangibile ( <b>6,84</b> ), ciò è dovuto al basso contributo comunale sul totale delle

	entrate dell'evento, e all'ottima capacità di attrarre sponsorship, la più alta tra gli eventi analizzati.
VALORE EVOLUTIVO	Risultato in linea con gli altri eventi analizzati ed estremamente positivo per ciò che riguarda la fruizione delle informazioni web dell'evento.

L'analisi del Valore Istituzionale di Festivaletteratura registra valori positivi pari a **3,45**. Per quanto concerne i Sacrifici Istituzionali sopportati dal Soggetto Economico Allargato per questi particolari eventi, abbiamo un valore pari a -0,69. Il valore testimonia un ottimo ritorno in termini di ricadute economiche a favore delle strutture ricettive a fronte delle risorse economiche impiegate dall'amministrazione Comunale. Questo risulta essere un investimento di moderata entità in relazione ad un evento di breve durata come questo festival. Si ricordi appunto, che l'indicatore utilizzato prevede a numeratore l'importo del contributo comunale ed a denominatore la stima della ricaduta economica sulle strutture ricettive della città.

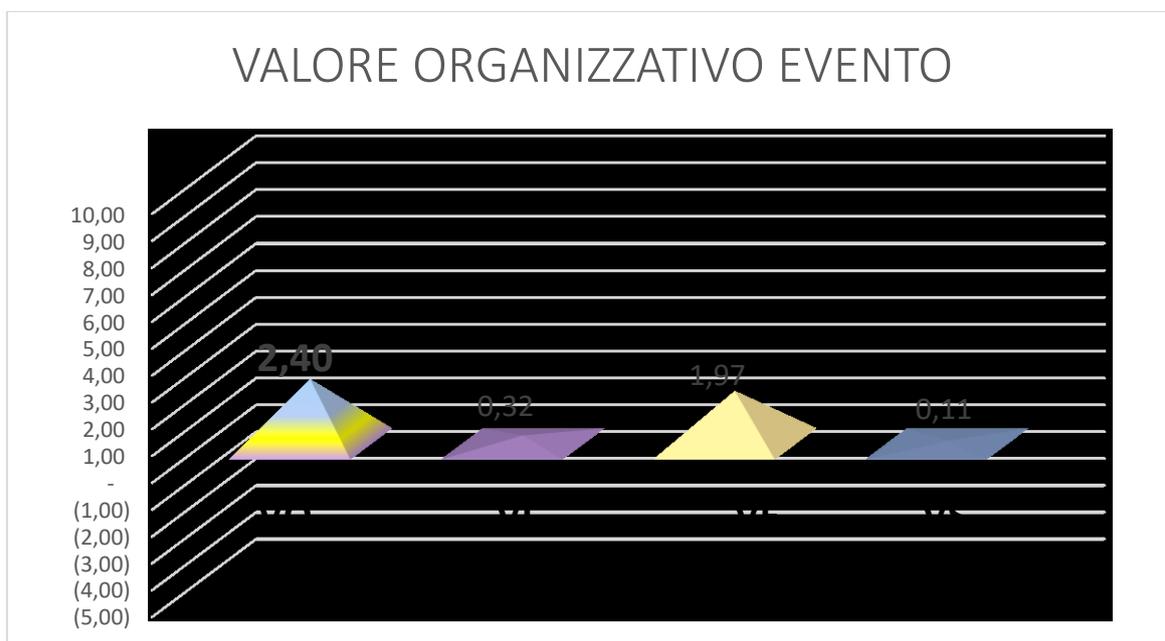
Riguardo ai Benefici Istituzionali abbiamo un dato positivo per quanto concerne la saturazione dei posti letto media in città durante il periodo di mostre analizzato (**4,14**). L'ottimo dato è inferiore solo a quello registrato per Internazionale a Ferrara.

*Grafico 4.10: Valore Istituzionale nelle diverse dimensioni di performance, Festivaletteratura*



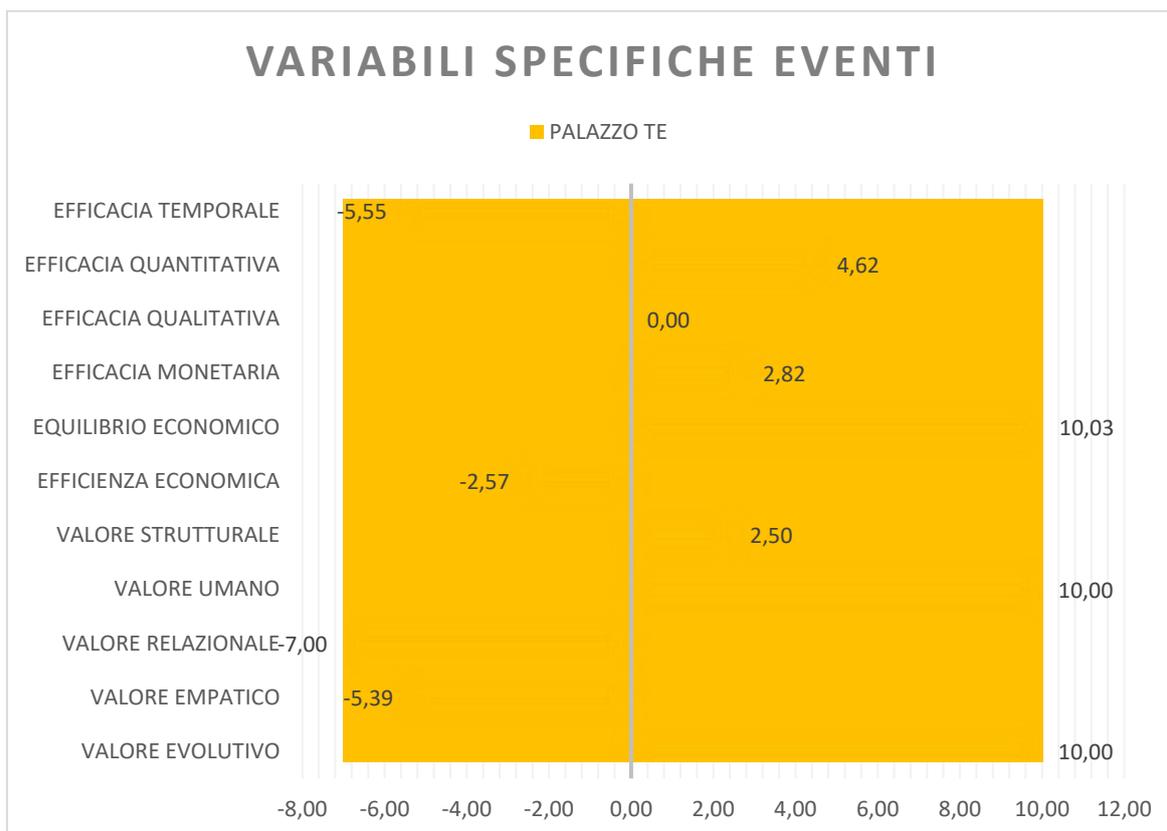
## *Gli eventi estivi di Palazzo Te*

*Grafico 4.11: Valore Organizzativo nelle diverse dimensioni di performance, Eventi Estivi di Palazzo Te*



Il Valore Organizzativo generato dagli Eventi Estivi di Palazzo Te è pari a **2,40** determinato in gran parte dal Valore Economico (**1,97**). Le dimensioni che contribuiscono in maniera minore alla creazione di Valore Organizzativo sono la dimensione del Valore Intangibile o di Livello di Salute, il cui dato è di poco superiore allo zero (**0,32**), e il Valore Sociale (**0,11**) che presenta una situazione meritevole di attenzione in quanto il dato è influenzato in larga parte dalla neutralizzazione della sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa, dovuta all'assenza di indagini relative alla customer satisfaction. Per avere una maggiore comprensione del fenomeno è necessario indagare più nel dettaglio le cause del risultato organizzativo nelle diverse sub-dimensioni che compongono il Valore Sociale, il Valore Economico e il Valore Intangibile.

Grafico 4.12: Valore Organizzativo nelle diverse sub-dimensioni di performance, Eventi Estivi di Palazzo Te



Il Grafico 4.12 ci mostra come venga generato il Valore Organizzativo all'interno delle diverse sottodimensioni, permettendo una valutazione in merito alle aree di eccellenza e alle aree dove occorre porre particolare attenzione. Nella tabella 4.42 verranno prese in considerazione le singole determinati che hanno influito sul risultato delle sottodimensioni.

Tabella 4.42: I risultati delle sub-dimensioni, Eventi Estivi di Palazzo Te

VALORE SOCIALE	
EFFICACIA TEMPORALE	L'Efficacia Temporale dei tre eventi analizzati risulta essere la sotto-dimensione che presenta le maggiori criticità all'interno dell'ottimo risultato della dimensione del Valore Sociale. Il dato registrato è dato di <b>-5,55</b> è determinato in larga parte dall'alta percentuale di biglietti venduti senza prevendita, che potrebbe compromettere il tempo di accesso agli eventi, mentre risulta buona la copertura annuale con quasi tre mesi complessivi di programmazione.
EFFICACIA QUANTITATIVA	L'Efficacia Quantitativa registra un valore buono in virtù della presenza di 2 i requisiti di qualità potenziale definiti in sede di

	presentazione del modello di misurazione, e di una buona fruibilità in relazione all'affluenza.
EFFICACIA QUALITATIVA	La sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa è stata neutralizzata in quanto non era presente una indagine di gradimento <b>(0,00)</b> .
EFFICACIA MONETARIA	Il valore dell'Efficacia Monetaria di <b>2,82</b> , è un dato positivo e generato da un articolato ed efficace sistema di scontistiche sui biglietti e da una bassa incidenza delle entrate da utenti sul bilancio.
VALORE ECONOMICO	
EQUILIBRIO ECONOMICO	Ottimo valore dovuto alla bontà di gestione dell'equilibrio economico complessivo del Centro Internazionale di Arte e Cultura di Palazzo Te.
EFFICIENZA ECONOMICA	L'Efficienza Economica ha valori negativi <b>(-2,57)</b> dovuti ad una alta incidenza di costi diretti di mostra, circa il 70% del totale dei costi, ma poco supportati da ricavi caratteristici, ad esempio la mancanza di entrate da sponsor.
VALORE INTANGIBILE O STATO DI SALUTE	
VALORE STRUTTURALE	Solo buono il risultato conseguito <b>(2,5)</b> dovuto alla presenza degli 4 requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale.
VALORE UMANO	Il Valore ottimo <b>(10)</b> dovuto all'alta specializzazione del personale.
VALORE RELAZIONALE	Valore Relazionale negativo e prossimo al peggior risultato in quanto persiste la difficoltà (diffusa anche negli altri casi studio) di avere collaborazione attiva sulla promozione e sulla co-creazione dell'evento in oggetto <b>(-7,00)</b> , tuttavia il risultato è positivo rispetto alla maggioranza degli eventi analizzati.
VALORE EMPATICO	Il Valore Empatico incide negativamente sulla dimensione del Valore Intangibile <b>(-5,39)</b> , ciò è dovuto non solo all'autonomia economica che si attesta al 56%, quanto alla scarsa incidenza di sponsorship sul totale dei ricavi dell'Associazione 2%.
VALORE EVOLUTIVO	Risultato in linea con gli altri eventi analizzati ed estremamente positivo per ciò che riguarda la fruizione delle informazioni web dell'evento.

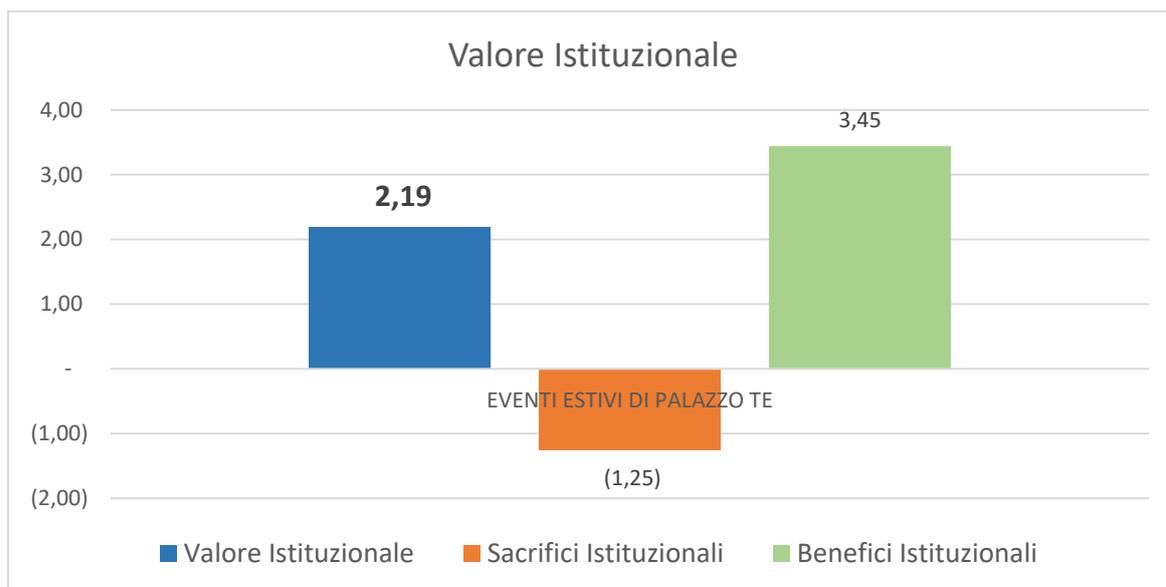
L'analisi del Valore Istituzionale degli Eventi Estivi di Palazzo Te registra valori pari a **2,19**. All'interno di una siffatta dimensione del Valore risulta di fondamentale importanza l'analisi del livello di Benefici e Sacrifici misurati.

Per quanto concerne i Sacrifici Istituzionali sopportati dal Soggetto Economico Allargato per questi particolari eventi, abbiamo un valore pari a -1,25. Il valore testimonia un buon ritorno in termini di ricadute economiche a favore delle strutture ricettive a fronte delle risorse economiche impiegate dall'amministrazione Comunale. Si ricordi appunto, che l'indicatore utilizzato prevede a numeratore l'importo del contributo comunale ed a

denominatore la stima della ricaduta economica sulle strutture ricettive della città. il dato risulta essere in linea con quello registrato dalle Mostre di Palazzo dei Diamanti.

Riguardo ai Benefici Istituzionali abbiamo un dato positivo per quanto concerne la saturazione dei posti letto media in città durante il periodo di mostre analizzato **(3,45)**.

*Grafico 4.13: Valore Istituzionale nelle diverse dimensioni di performance, Eventi Estivi di Palazzo Te*



#### **4.2.5 I risultati del caso studio di Ravenna**

I risultati del caso studio di Ravenna verranno esposti in maniera da evidenziare come si è pervenuti alla determinazione del *Valore Pubblico* generato da ogni evento analizzato. Questi sono analizzati prima in merito alle dimensioni ed alle sub-dimensioni che hanno determinato la creazione o il consumo di *Valore Organizzativo*.

Successivamente verrà esposto il *Valore Istituzionale* creato o consumato in ogni singolo evento, valore che verrà infine comparato al Valore Organizzativo per la determinazione del Valore Pubblico finale di ciascun evento.

#### ***Beaches Brew***

L'edizione analizzata si è tenuta dal 6 al 10 giugno 2016 della quale vengono esposti i risultati relativi al Valore Pubblico misurato.

Come prima grandezza sarà affrontato il Valore Organizzativo creato dal soggetto organizzatore dell'evento.

Grafico 4.14: Valore Organizzativo nelle diverse dimensioni di performance, Beaches Brew

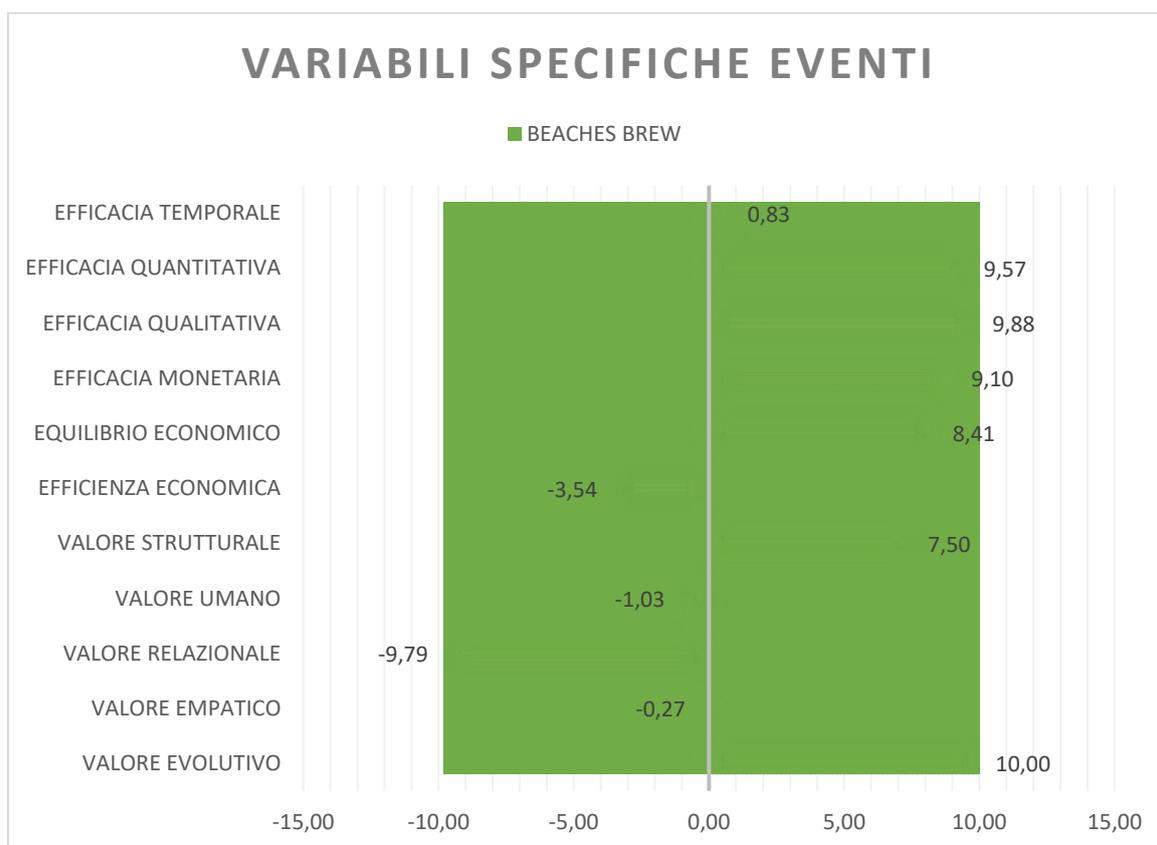


Il Valore Organizzativo generato da Beaches Brew è pari a **5,01** determinato in gran parte dal Valore Sociale (**3,13**) e, in minor misura, dal Valore Economico (**1,48**). La dimensione che contribuisce in maniera minore alla creazione di Valore Organizzativo è la dimensione del Valore Intangibile o di Livello di Salute, il cui dato è di poco superiore allo zero (**0,40**).

La dimensione con maggiore impatto sulla creazione del Valore Organizzativo è il Valore sociale. L'evento risulta essere ampiamente apprezzato dall'utenza, la più alta tra gli eventi analizzati in virtù della gratuità dell'evento, della eccellente fruibilità e dell'ottimo gradimento da parte degli utenti. Il valore intangibile espresso suggerisce la necessità di porre attenzione allo stato di salute e di capacità manageriale che, a seguito delle interviste di presentazione dei dati misurati in cui è confermata la scarsa proattività del tessuto imprenditoriale cittadino.

Tuttavia per capire il successo o la difficoltà dell'organizzatore nelle singole dimensioni è necessario scendere a livello più approfondito nell'analisi delle sub-dimensioni di cui ciascuna di esse è composta.

Grafico 4.15: Valore Organizzativo nelle diverse sub-dimensioni di performance, Beaches Brew



Il Grafico 4.15 ci mostra come venga generato il Valore Organizzativo all'interno delle diverse sottodimensioni, permettendo una valutazione in merito alle aree di eccellenza e alle aree dove occorre porre particolare attenzione. Nella tabella 4.43 verranno prese in considerazione le singole determinanti che hanno influito sul risultato delle sottodimensioni.

Tabella 4.43: I risultati delle sub-dimensioni, Beaches Brew

VALORE SOCIALE	
EFFICACIA TEMPORALE	L'Efficacia Temporale risulta essere la sotto-dimensione che presenta le maggiori criticità all'interno dell'ottimo risultato della dimensione del Valore Sociale. Il dato registrato è dato di <b>0,83</b> è determinato in larga parte dalla poca copertura annuale.
EFFICACIA QUANTITATIVA	L'Efficacia Quantitativa registra un valore pressoché ottimale e corrispondente al massimo valore creabile in virtù della presenza di tutti e 4 i requisiti di qualità potenziale definiti in sede di presentazione del modello di misurazione.

EFFICACIA QUALITATIVA	La sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa registra valori molto alti e quasi vicini al massimo della scala ( <b>9,88</b> ) dovuto all'alto tasso di gradimento dei concerti da parte degli utenti.
EFFICACIA MONETARIA	Il valore dell'Efficacia Monetaria di <b>8,41</b> , è un dato ampiamente positivo e generato dalla completa gratuità dell'evento.
VALORE ECONOMICO	
EQUILIBRIO ECONOMICO	Ottimo valore dovuto alla bontà di gestione dell'equilibrio economico complessivo dell'organizzatore.
EFFICIENZA ECONOMICA	L'Efficienza Economica ha valori negativi ( <b>-3,54</b> ) dovuti alla presenza di soli costi diretti dell'evento.
VALORE INTANGIBILE O STATO DI SALUTE	
VALORE STRUTTURALE	Ottimo risultato conseguito ( <b>7,50</b> ) dovuto alla presenza di 7 requisiti minimi per la certificazione di sostenibilità ambientale.
VALORE UMANO	Il Valore Umano registra un differenziale tra sacrifici e benefici negativo ( <b>-1,03</b> ), la formazione preventiva copre circa il 46% degli addetti.
VALORE RELAZIONALE	Valore Relazionale negativo e prossimo al peggior risultato in quanto persiste la difficoltà (diffusa anche negli altri casi studio) di avere collaborazione attiva sulla promozione e sulla co-creazione dell'evento in oggetto ( <b>-9,79</b> ).
VALORE EMPATICO	Il Valore Empatico incide negativamente sulla dimensione del Valore Intangibile ( <b>-0,27</b> ), ciò è dovuto non tanto all'autonomia economica che si attesta al 19%, quanto alla scarsa incidenza di sponsorship sul totale dei ricavi (16%).
VALORE EVOLUTIVO	Risultato in linea con gli altri eventi analizzati ed estremamente positivo per ciò che riguarda la fruizione delle informazioni web dell'evento.

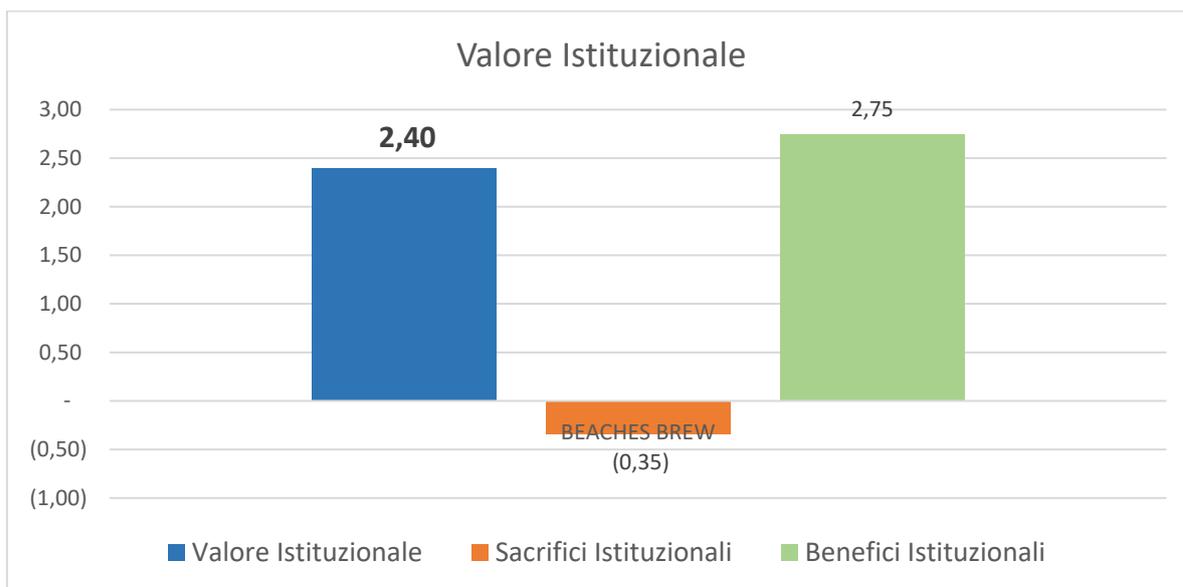
L'analisi del Valore Istituzionale di Beaches Brew registra valori positivi pari a **2,40**. Per quanto concerne i Sacrifici Istituzionali sopportati dal Soggetto Economico Allargato per questi particolari eventi, abbiamo un valore pari a -0,35. Il valore testimonia un ottimo ritorno in termini di ricadute economiche a favore delle strutture ricettive a fronte delle risorse economiche impiegate dall'amministrazione Comunale. Si ricordi appunto, che l'indicatore utilizzato prevede a numeratore l'importo del contributo comunale ed a denominatore la stima della ricaduta economica sulle strutture ricettive della città.

Riguardo ai Benefici Istituzionali abbiamo un dato positivo per quanto concerne la saturazione dei posti letto media in città durante il periodo di mostre analizzato (**2,75**).

I dati relativi a questa dimensione devono in ogni caso essere analizzati tenendo conto di diverse approssimazioni che ne condizionano l'utilità. Essendo un evento svolto in spiaggia

o lungo la costa, la relazione con la saturazione delle strutture ricettive della città risulta essere debole, relazione indebolita ulteriormente dal crescente afflusso agli stabilimenti balneari e alla concomitanza con Ravenna Festival. Tuttavia l'indicatore è risultato utile in sede di presentazione dati al fine di evidenziare e rendere consapevoli i manager e i politici delle carenze informative in loro possesso.

Grafico 4.16: Valore Istituzionale nelle diverse dimensioni di performance, Beaches Brew



Nel paragrafo successivo, i dati relativi al Valore Pubblico misurato negli eventi oggetto dello studio saranno analizzati in ottica comparata e verrà fornito un riscontro sulla fase di feedback della ricerca.

### 4.3 La comparazione dei risultati ottenuti

Il presente paragrafo mira ad effettuare una comparazione tra le diverse dimensioni componenti il Valore Pubblico degli eventi analizzati nei tre casi studio di Ferrara, Mantova e Ravenna.

I dati presentati cercheranno di restituire una immagine delle criticità e dei punti di forza presenti nelle amministrazioni oggetto di indagine. I risultati misurati verranno poi messi a confronto con gli esiti delle interviste semi-strutturate effettuate in sede di presentazione dei dati.

La prima indagine comparativa verrà effettuata considerando il Valore Organizzativo creato attraverso gli eventi, individuando le aree di tendenza nelle Dimensioni del Valore Organizzativo (Valore Sociale, Valore Economico e Valore Intangibile o Stato di Salute) e più dettagliatamente nelle singole sotto-dimensioni che le compongono.

Nel Grafico 4.17 vengono riportate le sotto-dimensioni analizzate dal modello per ciò che riguarda il Valore Organizzativo.

In particolare, i dati presentati nel grafico riguardano sotto-dimensioni già pesate all'interno delle dimensioni di afferenza, presentando un ulteriore legame concettuale con il peso strategico attribuito ad ognuna di esse dal team di ricerca.

Partendo dalla dimensione del Valore Sociale (40% del Valore Organizzativo), saranno analizzate le quattro accezioni di Efficacia: temporale, quantitativa, qualitativa e monetaria.

Per quanto riguarda l'Efficacia Temporale abbiamo dati che variano da -0,73 di Internazionale a Ferrara, al valore appena positivo Beaches Brew a Ravenna con 0,07.

Questa variazione di dati, che oscillano attorno al differenziale neutro tra benefici e sacrifici temporali in capo agli utenti, trova ragion d'essere nella poca copertura annuale degli eventi analizzati, che spesso presentano solo un appuntamento annuale, e nella difficoltà di accesso agli stessi a causa delle code, come nel caso di Festival Internazionale.

Analizzando nel dettaglio l'Efficacia Quantitativa, possiamo vedere come i dati si aggirino attorno al massimo risultato possibile (in questo grafico ponderato) con la sola flessione degli Eventi Estivi di Palazzo Te, che non presentano tutti i requisiti di qualità potenziale richiesti. I valori riguardanti la fruibilità degli eventi risultano ottimi.

L'Efficacia Qualitativa risulta essere una delle dimensioni che contribuisce in maggiore misura alla creazione di Valore Pubblico. Questa è pari a 0,00 solamente nel caso degli

Eventi Estivi di Palazzo Te, il dato è dovuto alla neutralizzazione della dimensione a causa delle mancate indagini sulla soddisfazione degli utenti da parte dell'organizzatore.

Gli eventi che presentano il miglior riscontro da parte dell'utenza risultano essere le Mostre di Palazzo dei Diamanti di Ferrara e del Beaches Brew di Ravenna, con una soddisfazione vicina al 100%; ottima anche la soddisfazione di Festivaletteratura a Mantova e Internazionale a Ferrara, con una percentuale di soddisfatti superiore all'80%.

La sotto-dimensione dell'Efficacia Qualitativa ha particolare importanza: i team di ricerca hanno infatti attribuito un peso del 40% all'interno della dimensione del Valore Sociale e la stessa triangola la performance messa in atto dagli organizzatori con l'effettivo riscontro positivo da parte dell'utenza.

La sotto-dimensione dell'Efficacia Monetaria è positiva in tutti gli eventi analizzati, nonostante le Mostre di Palazzo dei Diamanti (+0,51), gli Eventi Estivi di Palazzo Te (+0,28) e Festivaletteratura (+0,30) siano eventi a pagamento. Internazionale a Ferrara (+0,90) e Beaches Brew a Ravenna (+0,91) sono ad ingresso gratuito e registrano un'incidenza positiva sul differenziale finale tra benefici e sacrifici monetari in capo agli utenti.

Passando alla dimensione del Valore Economico (a cui i team di ricerca hanno attribuito un peso del 35% sul Valore Organizzativo creato) vengono esplorate in chiave comparativa le sotto-dimensioni dell'Equilibrio Economico e della Efficienza Economica.

La prima sotto-dimensione dell'Equilibrio Economico, a cui è attribuito un peso del 65% della dimensione di appartenenza, è quella che apporta più valore aggiunto nei casi studio considerati.

In termini finali di Valore Organizzativo, la sotto-dimensione registra valori che vanno dall'1,91 del Beaches Brew di Ravenna, al 2,28 degli Eventi Estivi di Palazzo Te. Di poco inferiori a quest'ultimo i dati registrati dagli altri tre eventi considerati.

L'analisi di questo tipo di grandezze risulta essere interessante per capire la grande attenzione posta dagli organizzatori degli eventi a raggiungere l'equilibrio finale tra costi e ricavi con il fine ultimo di garantire la sostenibilità economica degli eventi, abilitando la capacità di replicare gli stessi negli esercizi futuri.

La seconda sotto-dimensione presa in considerazione è quella dell'Efficienza Economica, cui viene attribuito un peso del 35% sul Valore Economico generato.

I risultati di questa specifica accezione del Valore Economico sono tra loro discordanti: se da un lato abbiamo eventi che registrano valori positivi (Palazzo dei Diamanti +0,08 e

Festivaletteratura +0,13), ve ne sono altri che presentano valori prossimi allo zero (Internazionale -0,02) o negativi (Eventi Estivi di Palazzo Te -0,31 e Beaches Brew -0,43).

La discordanza tra questi dati è da imputare alla struttura di costi e ricavi dei soggetti organizzatori. Chi registra risultati positivi persegue la razionalizzazione dei costi diretti attaccabili nel breve periodo, pur operando un *trade-off* con la qualità del evento erogato. In particolare, Palazzo dei Diamanti e Festivaletteratura operano efficacemente sul lato benefici, essendo in grado di attrarre sponsorship ed altre entrate caratteristiche che permette di superare i sacrifici sopportati.

Per quanto riguarda gli Eventi estivi di Palazzo Te e di Beaches Brew si hanno scarse entrate caratteristiche per i primi (dato da rendiconto entrate/spese eventi) e un forte ammontare di costi diretti per il secondo (dato da Conto Economico), che sbilanciano in negativo la disequazione tra sacrifici e benefici.

La terza dimensione del Valore Organizzativo è rappresentata dal Valore Intangibile o Livello di Salute. Il peso attribuito è pari a 25% ed è a sua volta costituita da 5 sott-dimensioni coincidenti con le accezioni strutturali, umane, relazionali, empatiche ed evolutive del valore intangibile.

La dimensione in oggetto è quella che presenta risultati con un maggior grado di eterogeneità nelle componenti interne.

La prima sotto-dimensione affrontata è quella del Valore Strutturale, ossia afferente la capacità organizzativa dell'organizzatore, a cui viene attribuito un peso maggiore tra le 5.

Misurando la presenza di elementi che attestano la capacità di organizzazione del processo di erogazione del servizio, i dati attribuiscono a Internazionale e alle Mostre di Palazzo dei Diamanti i valori massimi, coincidenti con +0,75. I due eventi sono gli unici certificati ISO 20121 e presentano tutti e 8 i requisiti minimi per la creazione di valore.

L'evento che risulta essere più in affanno con tale indicatore è costituito dagli Eventi Estivi di Palazzo Te, che presenta 5 requisiti su 8 e crea valore per +0,19. I risultati sono comunque ottimi per Festivaletteratura e Beaches Brew (+0,56) che, pur non ricorrendo alla certificazione ISO 20121, potrebbero facilmente allinearsi a tale procedura.

La seconda sotto-dimensione del Valore Umano, presenta valori eterogenei fra i casi studio. Risultano particolarmente apprezzati gli eventi di Internazionale e gli Eventi Estivi di Palazzo Te, che riescono a formare gran parte degli addetti (+ 0,26 il primo e +0,38 il secondo). I dati negativi riguardano le Mostre di Palazzo dei Diamanti, a causa dei tanti

addetti volontari ricompresi nel calcolo che non partecipano direttamente a programmi di formazione (-0,13); prossimi al beneficio neutro gli venti rimanenti.

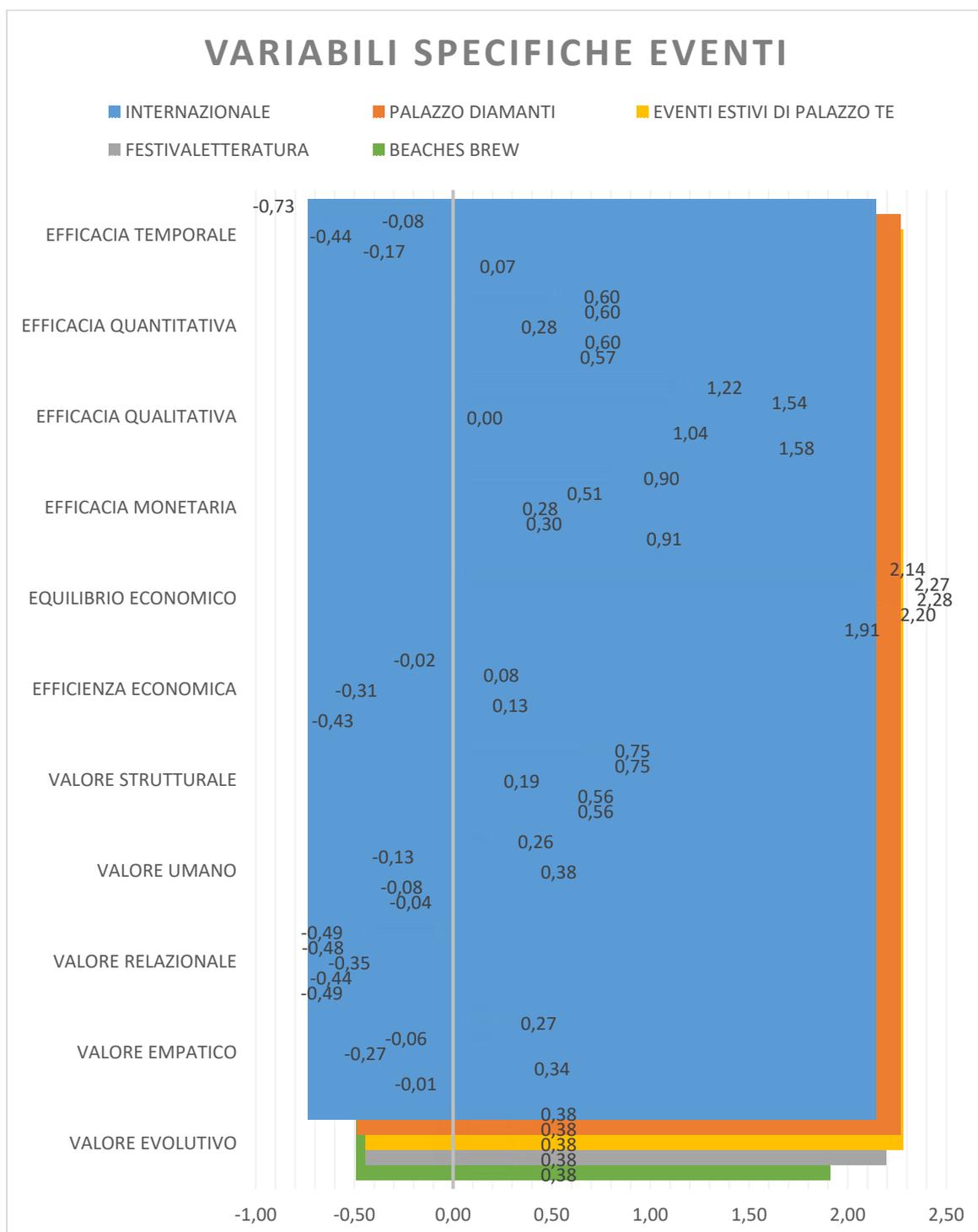
Il Valore Relazionale risulta essere in affanno in quanto viene misurata la scarsa proattività del tessuto commerciale cittadino, comprendente strutture ricettive, ristorative e di commercio al dettaglio.

Il dato migliore, seppur negativo, risulta essere quello registrato dagli Eventi estivi di Palazzo Te (-0,35), mentre i restanti si aggirano attorno ad un valore consumato di -0,49 e -0,44.

Il Valore Empatico è indicativo di quanto l'organizzatore sia in grado di ridurre potenziali minacce esterne (ad esempio un ridimensionamento dei fondi erogati dall'amministrazione comunale) e da opportunità esterne (quali la capacità di attrarre sponsorizzazioni da privati). Gli eventi che meglio riescono a massimizzare tale differenziale sono Festival Letteratura (+0,34) e Festival Internazionale a Ferrara (+0,27). Entrambi riducono la necessità di contare sulle finanze comunali e sono in grado di attrarre sponsorizzazioni esterne. Le Mostre di Palazzo dei Diamanti riescono a compensare un importante contributo comunale arrivando a -0,08, con buone entrate da sponsor, mentre gli Eventi Estivi di Palazzo Te manifestano la difficoltà, confermata dagli organizzatori, di riuscire a operare una compensazione tra l'alto contributo e sponsorizzazioni private.

La sotto-dimensione del Valore Evolutivo, registra valori del 100% in tutti gli eventi analizzati, corrispondente ad un valore di +0,38.

Grafico 4.17: il Valore Organizzativo nelle diverse sub-dimensioni di performance



Le variabili specifiche degli eventi nelle singole sotto-dimensioni, e riportate nel Grafico 4.17 sono accorpate e riunite all'interno del Grafico 4.18 che presenta il Valore Organizzativo creato dagli eventi analizzati, scomposto nelle dimensioni del Valore Sociale, del Valore Economico e del Valore Intangibile o di Livello di Salute.

Analizzando nel dettaglio le dimensioni componenti il Valore Organizzativo possiamo apprezzare come il Valore Economico sia la componente predominante di creazione del

valore nel caso di Festivaletteratura (+2,33), degli Eventi Estivi di Palazzo Te (+1,97). Il valore più alto viene registrato da Palazzo dei Diamanti (+2,35) mentre quello più basso da Beaches Brew (+1,48) ma comunque ampiamente positivo.

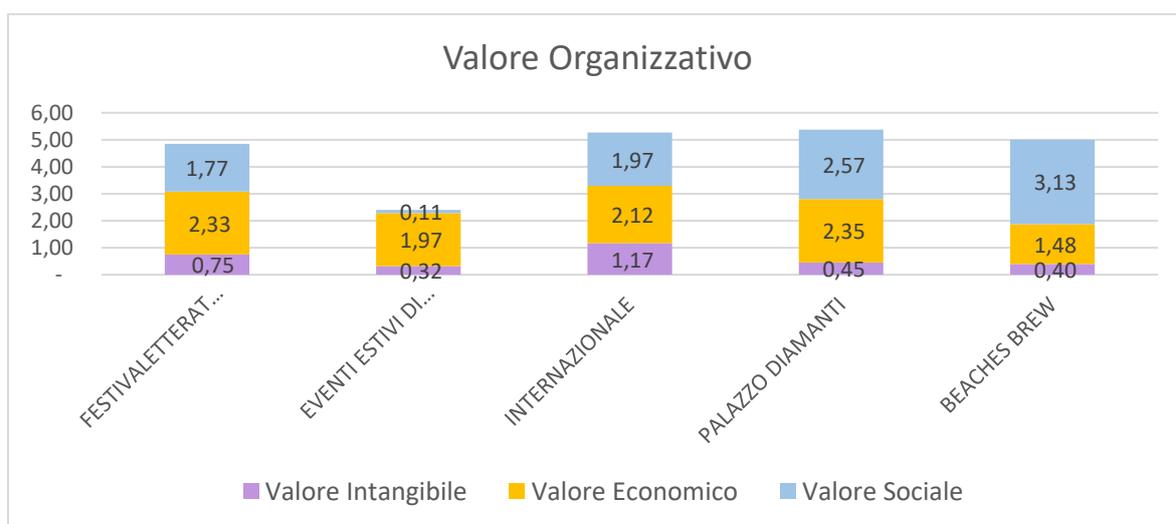
Il Valore Sociale merita un discorso approfondito per quanto riguarda gli Eventi Estivi di Palazzo Te. Il dato di poco positivo (+0,11) deve essere interpretato alla luce della mancanza di indagini di customer satisfaction, che hanno determinato la neutralizzazione della sotto-dimensione dell’Efficacia Qualitativa, impattante in modo significativo sulla dimensione.

Beaches Brew registra di contro il dato più alto con +3,13, a testimonianza del fatto di essere un evento gradito dagli utenti, di permetterne un’ottima fruibilità ed accesso e di impattare poco sugli utenti in quanto gratuito.

Tra gli eventi che prevedono un biglietto d’ingresso, le Mostre di Palazzo dei Diamanti hanno un alto Valore Sociale (+2,57), mentre Festivaletteratura e Internazionale (questo gratuito) registrano rispettivamente +1,77 e +1,97, condizionati principalmente dalla presenza di code all’ingresso degli incontri.

La dimensione del Valore Intangibile o Livello di Salute manifesta valori proporzionalmente più bassi, ad esclusione dell’ottimo risultato di Internazionale (+1,17) e di Festivaletteratura (con un buon +0,75). Cioè è dovuto essenzialmente alla scarsa collaborazione del tessuto commerciale cittadino, indicatore che non è completamente controllabile dagli organizzatori ma deve indurre valutazioni da parte dell’amministrazione Comunale.

Grafico 4.18: Valore Organizzativo nelle diverse dimensioni di performance

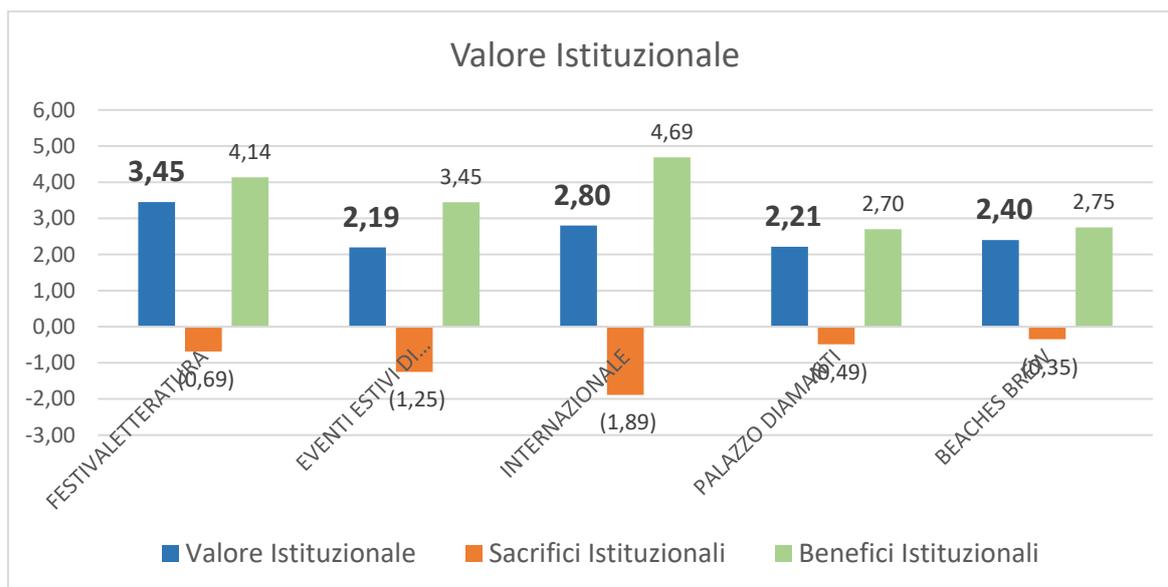


Per quanto concerne il Valore Istituzionale creato, il Grafico 4.19 mostra i risultati ottenuti dai diversi eventi oggetto dei casi studio, fornendo un ulteriore spaccato dei sacrifici e dei benefici ottenuti dagli stessi. Risulta evidente come l’evento in grado di creare maggiore

Valore Istituzionale sia Festivaletteratura (+3,45), seguito da Internazionale (+2,80); i restanti si aggirano intorno al +2.40 e +2,19.

Tuttavia è interessante notare come il maggior beneficio, ossia la capacità di saturazione delle strutture ricettive, sia registrata da Internazionale con +4,69, che sconta però un alto livello di sacrifici.

Grafico 4.19: Valore Istituzionale nelle diverse dimensioni di performance

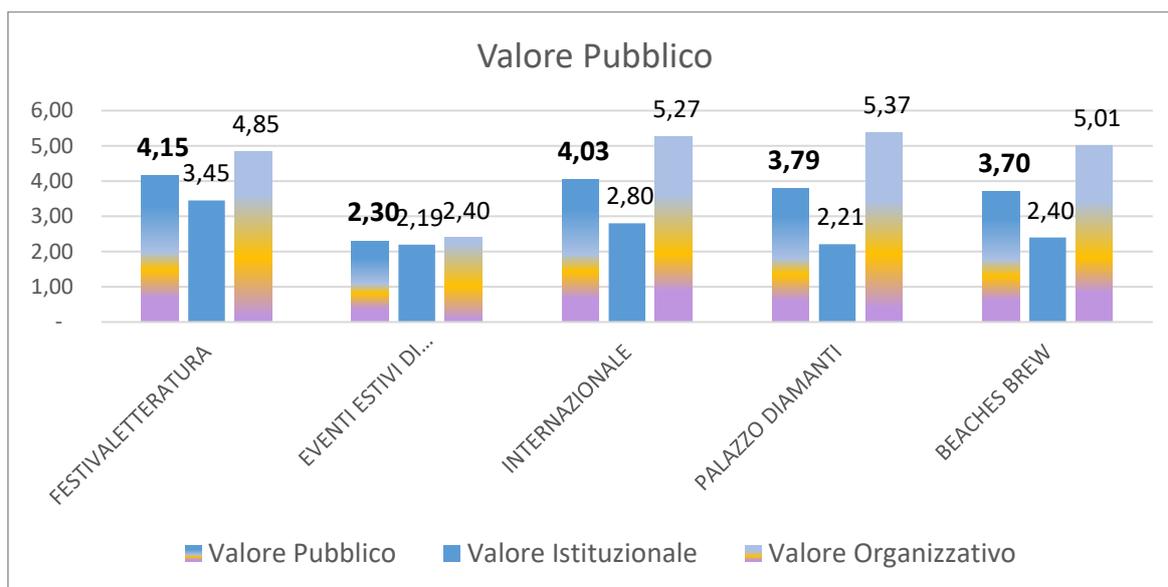


Il Grafico 4.20 mostra il Valore Pubblico creato dagli eventi oggetto dei casi studio indagati. Esso è calcolato come media tra il Valore Organizzativo e il Valore Istituzionale, l'output e l'outcome che il primo vuole influenzare.

La visione congiunta di questi due valori che porta alla sintesi del Valore Pubblico creato. L'evento che impatta maggiormente sulla creazione del Valore Pubblico risulta essere Festivaletteratura, con valori pari a +4,15, il valore è influenzato dall'ottimo Valore Istituzionale e da un Valore Organizzativo tra i più elevati. Il secondo evento che crea maggior Valore Pubblico è il Festival Internazionale a Ferrara per un valore di +4,03; l'evento presenta un ottimo Valore Organizzativo così come le Mostre di Palazzo dei Diamanti, che creano valore per +3,79.

Molto alto anche il valore creato da Beaches Brew (+3,70), innalzato da un Valore Organizzativo superiore a 5; infine gli Eventi Estivi di Palazzo Te (+2,30), il cui risultato è tutt'ora provvisorio ed influenzato negativamente dalle informazioni mancanti ai fini della corretta misurazione.

Grafico 4.20: Valore Pubblico nelle diverse dimensioni di performance



In questo paragrafo abbiamo esposto i risultati derivanti dal processo di misurazione del Valore Pubblico ai casi studio di Ferrara, Mantova e Ravenna. Nel paragrafo conclusivo verrà presa in considerazione la fase di Feedback della ricerca, in cui i dati saranno presentati ai team di ricerca dei diversi casi studio, evidenziando il contributo che questa ricerca può apportare alla comprensione della Valore Pubblico con il supporto teorico della Actor Network Theory (Latour, 1987, 1994).

## 4.4 Il feedback sui risultati ottenuti

Il presente paragrafo intende dare risposta all'ultima fase del presente lavoro di ricerca fornendo un feedback sugli esiti dell'applicazione del modello di misurazione del Valore Pubblico nei tre casi studio analizzati.

L'intento è di fornire una risposta alla seconda domanda di ricerca di questo lavoro, ossia:

**RQ2:** *che impatto ha il Sistema del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?*

Questa ricerca ha voluto indagare la relazione biunivoca e di continua interazione tra il primo sistema di attori, la Pubblica Amministrazione locale e i soggetti che assieme ad essa si occupano di co-creare il valore, e il secondo gruppo di Attori, questa volta rappresentati da un sistema di concetti, tecniche e tecnologie (concetto, creazione e misurazione del Valore Pubblico).

Per indagare questa relazione si sono presentati i dati sul Valore Pubblico misurato dagli eventi culturali, cercando di capire assieme ai team di ricerca dei tre casi studio l'impatto del Modello Valore Pubblico nelle loro organizzazioni e sul loro sistema decisionale.

I dati riguardanti i 5 eventi analizzati sono stati presentati ai team di ricerca sotto forma di interviste semi-strutturate (Chiucchi, 2012), suddivise nelle due sezioni seguenti.

La prima sezione riguarda la presentazione dei dati relativi al Valore Pubblico generato dagli eventi culturali di ogni caso studio, in particolare è stato preliminarmente illustrato il modello concettuale della Piramide del Valore, riprendendone le logiche di funzionamento alla luce delle ultime ricalibrizioni. Il riepilogo sulla metodologia di funzionamento prosegue con l'elenco delle leve del valore, e dei relativi indicatori, utilizzati nelle sub-dimensioni del modello per fornire agli intervistati le chiavi per una maggiore comprensione dei risultati esposti. Il ricercatore ha poi ritenuto opportuno presentare i dati con la seguente sequenza:

- presentazione del *Valore Organizzativo* generato negli eventi analizzati nel caso studio: gli Eventi Estivi di Palazzo Te e Festivalletteratura a Mantova (intervista del 31/10/2017), Beaches Brew a Ravenna (intervista del 13/11/2017) e le Mostre 2016 del Palazzo dei Diamanti e di Festival Internazionale a Ferrara (intervista del 14/11/2017). Il Valore Organizzativo è stato presentato in maniera comparata nei casi di Mantova e Ferrara, in quanto gli eventi analizzati nei casi erano più di uno, inoltre questo ha permesso di fornire indicazioni sulle modalità di creazione del

valore nelle diverse dimensioni, ossia nella dimensione del Valore Sociale, del Valore Economico e del Valore Intangibile o Livello di Salute.

- Presentazione del Valore Organizzativo scomposto nelle diverse sub-dimensioni con valori solo normalizzati e non ponderati, in modo da far meglio comprendere l'utilizzo della scala decimale ai soggetti intervistati ed evidenziare le aree di eccellenza e le aree critiche di creazione o consumo di valore. Questa modalità di presentazione dei dati ha permesso di dare risalto ai legami logici tra sub-dimensioni, stimolando considerazioni in merito alla compensazione e al trade-off di risultati particolari nel processo di creazione del valore.
- Presentazione delle criticità e delle performance ottimali nelle sub-dimensioni del valore attraverso una tabella riepilogativa.
- Presentazione del *Valore Pubblico* generato dagli eventi analizzati in ottica comparata. Il Valore Pubblico è stato presentato in forma grafica ed è rappresentato dalla media semplice tra il *Valore Istituzionale* e il *Valore Organizzativo*.
- Riepilogo della metodologia adottata per la misurazione del Valore Istituzionale.
- Confronto del Valore Organizzativo creato dagli eventi del caso studio con il Valore Organizzativo del caso studio esplorativo di Ferrara (per Mantova e Ravenna), nel caso di Ferrara, presentazione comparata con entrambi i casi studio.
- Confronto del Valore Pubblico creato dagli eventi del caso studio con il Valore Pubblico del caso studio esplorativo di Ferrara (per Mantova e Ravenna), nel caso di Ferrara, presentazione comparata con entrambi i casi studio.

Alla presentazione di questi risultati è seguito il dibattito sugli stessi, talvolta questo è avvenuto anche durante digressioni sui risultati in sede di presentazione, dibattito costituente la seconda sezione dell'intervista, indirizzato dal ricercatore verso l'indagine degli impatti del Modello del Valore Pubblico sulle organizzazioni analizzate.

La struttura della seconda parte dell'intervista è stata guidata dalle logiche sottostanti la teoria della Actor Network Theory (Latour, 1987, 1994) utilizzata per fare luce sulle relazioni sussistenti tra Modello del Valore Pubblico e gli attori intervistati.

In particolare, volendo indagare le 4 componenti del processo di Mediazione descritto da Latour (1994): *Traslazione, Composizione, Black-boxing e Delegazione*, sono state poste agli intervistati le seguenti 4 domande:

1. *le informazioni derivanti da questo processo di misurazione del Valore Pubblico, possono essere utili per indirizzare e migliorare la vostra pianificazione per il prossimo anno?*

2. *Ci sono misure che andrebbero ricomprese nella presente analisi o attori da coinvolgere nel processo di creazione e misurazione del Valore Pubblico?*
3. *Il processo di misurazione del Valore Pubblico vi ha aiutato a comprendere meglio la vostra performance?*
4. *Il processo di misurazione del Valore Pubblico è risultato utile? Prevedete una sua nuova applicazione in futuro?*

L'intento della prima domanda è quello di evidenziare i meccanismi di *Traslazione* avvenuti nei casi studio in oggetto. Tale effetto si manifesta attraverso la traslazione di obiettivi di uno dei soggetti per via dell'interazione tra i due attori, l'ente locale da una parte e l'insieme di idee, tecniche e tecnologie del Modello del Valore Pubblico dall'altra.

La domanda posta agli intervistati cerca di catturare questa dinamica, analizzando la loro volontà di riconsiderare la propria pianificazione dell'offerta culturale con l'espressa e consapevole intenzione di creare Valore Pubblico. Risulta importante sottolineare come il modello riesca ad esplicitare una volontà dell'amministrazione che prima era implicita, cioè creare Valore Pubblico senza avere i giusti strumenti per il suo governo.

La seconda domanda posta agli intervistati mira ad identificare meccanismi di *composizione*. Questi possono essere osservati già analizzando la struttura organizzativa complessiva dell'offerta culturale essendo composta da soggetti che si occupano dell'effettiva realizzazione dell'evento (le associazioni, le fondazioni e gli enti privati coinvolti) e da soggetti che governano, regolano, incentivano e coordinano l'offerta culturale (l'amministrazione comunale). Questo tipo di erogazione del servizio è testimone di una interdipendenza tra attori per il raggiungimento del fine ultimo del soggetto che innesca il corso d'azione (l'amministrazione comunale), che è costretto a compiere una "deviazione" verso altri soggetti a seguito dell'impossibilità erogare in maniera autonoma gli eventi culturali.

La domanda posta agli intervistati vuole inoltre indagare se, per il raggiungimento dell'obiettivo di governare il processo di creazione di valore pubblico, sia necessario intervenire anche sul reperimento di tutte le informazioni necessarie alla sua misurazione.

Il processo di misurazione è fondamentale per potere governare e rendere consapevoli gli attori del valore creato, tuttavia anche per raggiungere questo ulteriore obiettivo potrebbe essere necessario effettuare delle "deviazioni" verso ulteriori informazioni o verso altri soggetti che sono in grado di fornirle, andando a comporre il processo finale di misurazione.

La stessa partecipazione del ricercatore che fornisce la tecnologia di misurazione del Valore Pubblico è un primo elemento di composizione.

La terza domanda posta agli intervistati mira ad indagare meccanismi di *reversible blackboxing*. Ogni sistema d'azione, una volta portato a termine, subisce un processo di opacizzazione, le determinanti dei risultati diventano quindi confuse agli attori che hanno partecipato all'azione e addirittura invisibili ai nuovi attori che si interfacciano con essi.

Misurare il Valore Pubblico significa tentare di invertire questo processo di blackboxing, rendendo chiare e visibili le determinanti che ne hanno causato la creazione o il consumo agli organizzatori degli eventi o agli agenti esterni al corso d'azione.

La quarta domanda mira ad indagare processi di *Delegazione* o *Inscrizione* nei casi studio. In particolare, chiedendo agli intervistati la loro intenzione a proseguire con l'applicazione della Piramide del Valore nel prossimo futuro o estendendola ad altri eventi, si cerca di capire in quale misura la tecnologia di misurazione del valore pubblico sia legittimata e accettata come attore preposto alla quantificazione dello stesso. Il fatto che il modello della Piramide venga percepito come necessario per il governo del valore pubblico ne legittima la sua esistenza e riutilizzo nel tempo "delegando" ad esso il compito di misurare il valore.

Questo meccanismo di delegazione è tra i più importanti in quanto permette di comprendere se l'innovazione introdotta (il Modello della Piramide del Valore) è stata in grado di passare i "*trial of strenght in which the persistence of the object-to-be are tested by other actors [ ] that which is able to resist such trials becomes "real"*" (Modell et al., 2017, p. 66).

Di seguito verranno riportati gli esiti delle interviste di presentazione dei dati nei tre casi studio evidenziando da una parte quanto appreso e le azioni correttive che gli intervistati hanno deciso di mettere in atto, attraverso la metodologia della Action Research e sotto la lente teorica della Actor Network Theory.

Le interviste in oggetto sono state audio-registrate nei Comuni di Ferrara e Ravenna, mentre ciò non è stato possibile nel Comune di Mantova. In tutti i casi studio sono state utilizzate le field notes per ricostruire i feedback da parte degli intervistati, queste sono state integrate con trascrizioni letterali delle interviste in cui era presente la registrazione audio-video.

I passaggi in cui gli intervistati hanno dato risposte riconducibili ad uno dei 4 meccanismi di mediazione della ANT sono stati numerati in corsivo all'interno del testo e riportati nella tabella 4.44. Questi passaggi sono stati catalogati da 1 a 4 e raggruppati per *traslazione* (1), *composizione* (2), *reversible blackboxing* (3) e *delegazione* (4), evidenziando caratteristiche condivise per i Comuni indagati.

## **I risultati di Mantova**

L'intervista di feedback presso il Comune di Mantova ha avuto luogo il 31 ottobre 2017, in cui erano presenti, la Dott.ssa Elena Frolidi Paganini, referente dei progetti speciali del Sindaco, la Dott.ssa Giulia Pecchini, Posizione Organizzativa del Servizio Cultura, Turismo e Promozione della Città. all'intervista erano presenti anche il Dott. Stefano Ongari, referente per la raccolta dati presso il Centro Internazionale di Arte e Cultura di Palazzo Te e responsabile amministrativo e le colleghe Dott.ssa Micaela Rossi, Assistente alla presidenza e la Dott.ssa Daniela Sogliani, Responsabile organizzativa mostre e progetti di ricerca.

La presentazione ha seguito la sequenza metodologica prevista prevedendo una prima parte di presentazione dei risultati e discussione dei dati raccolti e una seconda fase in cui sono state effettuate le 4 domande che hanno guidato l'intervista semi-strutturata.

Durante la prima parte dell'intervista è stato ripresentato il modello della Piramide del Valore e le leve del valore utilizzate nelle sue diverse sub-dimensioni, ricapitolandone le logiche di attuazione e le relative misure adottate per il loro controllo.

Successivamente sono stati presentati i dati relativi al Valore Sociale del Festivalletteratura e degli Eventi Estivi di Palazzo Te.

In particolare la discussione sul punto è ruotata attorno alla scarsa performance registrata nel Valore Sociale da parte degli Eventi di Palazzo Te, con un valore pari a +0,11 contro un dato estremamente positivo di Festivalletteratura (+1,77).

Sul punto è intervenuto direttamente il Dott. Ongari, puntualizzando che il dato appena positivo fosse da imputare alla mancanza della customer satisfaction negli eventi analizzati che, come ribadito dal ricercatore, ha inciso fortemente sul dato finale in quanto neutralizzata e portata ad un valore neutro.

Dall'analisi di questo dato si è avviata una interessante discussione sulla possibilità di inserire tale tipo di indagine nelle prossime programmazioni, in virtù del fatto che anche per Festivalletteratura si debba pensare ad una sistematicità di tali rilevazioni, visto che l'indagine è stata svolta in via straordinaria dalla laureanda Dott.ssa Ponzoni.

L'intervista è proseguita con l'analisi delle determinanti particolari delle dimensioni del Valore Pubblico, ossia il punteggio, espresso in scala decimale dalle singole sub-dimensioni del Festivaletteratura e degli Eventi Estivi di Palazzo Te.

La discussione è proseguita con l'analisi delle criticità emerse nelle sub-dimensioni individuando le cause dei risultati negativi. In particolare, è stato fatto presente come il valore negativo di Festivaletteratura nell'Efficacia Temporale -2.17 fosse dovuto più alla scarsa copertura annuale del festival rispetto ai buoni dati di prevendita, trend esattamente opposto rispetto agli Eventi Estivi di Palazzo Te che potrebbero migliorare a prevendita dei biglietti (-5,55).

Il risultato negativo sul Valore Umano di Festivaletteratura (-3,10) è dato in larga parte dalla difficoltà di formazione dell'alto numero di volontari presenti, mentre risulta più problematico il dato del Valore Relazionale, migliorabile in un evento di questa risonanza, segno di come forse il tessuto commerciale della città tenda a dare per scontato il festival.

Valore relazionale su cui, come confermato dal Dott. Ongari durante l'intervista, ottiene buoni risultati Palazzo Te con -7,00, un dato comunque negativo ma il migliore tra gli eventi analizzati.

L'ambito in cui gli Eventi Estivi di Palazzo Te risultano deficitari è il Valore Empatico con -5,39, valore che attesta la scarsa capacità di attrazione di sponsorship e la forte dipendenza dai contributi comunali, dato avvalorato dal Dott. Ongari già in sede di raccolta dati e confermato anche questa sede (3).

L'analisi dei dati è proseguita con la presentazione dei risultati del Valore Pubblico complessivo dei due eventi analizzati.

L'ottimo dato di Festivaletteratura (+4,15) non ha incontrato perplessità tra gli intervistati, è stato dato maggiore interesse al dato riguardante gli Eventi Estivi di Palazzo Te, in quanto il Valore Pubblico generato, risultava essere appena positivo (+0,39) a causa di un valore istituzionale negativo (-1,62). Il dato è stato discusso assieme al Dott. Ongari e alla Dott.ssa Rossi che ha individuato un errore metodologico nella misurazione.

Durante la slide successiva, in sede di dimostrazione del calcolo del Valore Istituzionale, la Dott.ssa Rossi ha fatto presente come il dato riguardante il contributo comunale di 800.000€ al Centro Internazionale di Arte e Cultura del Palazzo Te dovesse essere pesato sugli eventi analizzati, e quindi ripartito in base al costo della porzione di programmazione 2016 oggetto

di analisi. Il dato è stato poi corretto insieme al Dott. Ongari, portando il Valore Istituzionale a +2,19 e il Valore Pubblico complessivo a +2,30.

L'analisi del Valore Istituzionale, anche se in prima battuta non correttamente calcolata, ha permesso di evidenziare delle criticità che sono state confermate dalla Dott.ssa Froidi e dalla Dott.ssa Pecchini del Comune di Mantova. Queste si sostanziano essenzialmente nella mancanza di un dato sulle presenze giornaliere delle strutture ricettive, che ha influenzato l'analisi relativa alla ricaduta economica verso questi soggetti, e la necessità di includere ulteriori eventi per comprendere meglio la relazione sussistente tra gli Output (gli eventi organizzati) e gli Outcome (l'incremento della ricaduta economica) (2).

Riguardo alla prima criticità, le rappresentanti del Comune hanno fatto presente che con l'introduzione dal prossimo anno della tassa di soggiorno sarà possibile mantenere sotto controllo il dato, che non sarà più semplicemente su base mensile ma potrà essere calcolato giorno per giorno.

Sulla seconda criticità, la discussione è stata più articolata e guidata dalla Dott.ssa Pecchini.

La Dott.ssa ha cercato di evidenziare come fosse auspicabile estendere la ricerca anche ad altri eventi, tuttavia ha espresso qualche dubbio sulla tipologia di leve del valore utilizzate. Questo perché il modello utilizzato ha avuto ad oggetto, negli altri casi studio, Mostre ed Eventi culturali intensivi, mentre nel caso specifico della programmazione 2016 di Palazzo Te si è dato maggiore risalto alle Performing Arts, per cui si rendono necessarie alcune modifiche nelle leve del valore utilizzate.

A questo proposito è stata fatta presente la modulabilità del modello di misurazione del valore utilizzato, che potrebbe essere adattato nella dimensione del Valore Sociale, alle esigenze delle tipologie di eventi.

Passando alla seconda fase dell'intervista, sono state poste le quattro domande che hanno guidato la discussione dei dati, alla luce della lente teorica utilizzata.

Alla domanda 1 *“le informazioni derivanti da questo processo di misurazione del Valore Pubblico, possono essere utili per indirizzare e migliorare la vostra pianificazione per il prossimo anno?”* gli intervistati hanno risposto positivamente. La Dott.ssa Pecchini e la Dott.ssa Froidi in particolare hanno fatto presente come questo tipo di misurazione possa essere utile soprattutto in sede di valutazione degli output.

Per entrambe, le misurazioni sul Valore Pubblico creato non sono funzionali alla riprogrammazione radicale dell'offerta culturale, che rimane ad appannaggio dell'organo politico, ma sono soprattutto utili ai manager per capire quali aree migliorare una volta posti con chiarezza gli obiettivi istituzionali che l'amministrazione dovrebbe perseguire attraverso questo tipo di politica (1). Allo stesso modo è stata riscontrata una difficoltà nella *disclosure* di tali informazioni verso la cittadinanza in quanto, data la complessità del sistema di misurazione e delle sue dinamiche di calcolo, sarebbe una informazione molto difficile da far comprendere agli utenti e cittadini.

In ogni caso, è stato manifestato un apprezzamento verso le l'utilità del modello della Piramide del Valore, sia da parte dei rappresentanti del Comune, sia da parte dei rappresentanti delle organizzazioni coinvolte come il Centro Internazionale di Arte e Cultura di Palazzo Te.

La seconda domanda "*Ci sono misure che andrebbero ricomprese nella presente analisi o attori da coinvolgere nel processo di creazione e misurazione del Valore Pubblico?*" ha spostato nuovamente l'attenzione sulle modalità di indagine della customer satisfaction (2).

Gli intervistati hanno compreso chiaramente una lacuna informativa riguardante il processo di misurazione e hanno discusso, sotto la guida della Dott.ssa Pecchini, della possibilità di adottare un metodo comune di indagine della soddisfazione degli utenti tra le diverse tipologie di eventi. Questo permetterebbe una analisi aggregata della soddisfazione, e una migliore confrontabilità sugli eventi maggiormente apprezzati dagli utenti.

La domanda numero 3 "*Il processo di misurazione del Valore Pubblico vi ha aiutato a comprendere meglio la vostra performance?*" ha trovato risposta durante la discussione dei dati, per cui gli intervistati si sono limitati a confermarne la buona capacità di lettura della performance (3).

La domanda numero 4 "*Il processo di misurazione del Valore Pubblico è risultato utile? Prevedete una sua nuova applicazione in futuro?*" ha trovato riscontro positivo. Entrambe le rappresentanti dell'amministrazione comunale hanno manifestato la volontà di continuare nell'applicazione di tale modello estendendolo ad almeno tutta la programmazione di Palazzo Te ed a nuovi eventi che potrebbero rientrare nel campione d'analisi (4).

La domanda ha stimolato anche un dibattito organizzativo sulla procedura di raccolta dati. La Dott.ssa Pecchini ha infatti chiesto ai soggetti che si sarebbero dovuti occupare di raccogliere i dati quali fossero le tempistiche di misurazione e se questa non fosse un impedimento organizzativo (2). Alla domanda la Dott.ssa Rossi ha risposto che una volta definito in anticipo quali sarebbero stati i dati necessari alla misurazione del Valore Pubblico, questa non avrebbe ostato in maniera significativa all'organizzazione degli eventi.

### **I risultati di Ravenna**

L'intervista di feedback sui risultati della misurazione del caso studio di Ravenna è avvenuta in data 13/11/2017. Alla presentazione dei dati erano presenti la Dott.ssa Marini, Dirigente del Servizio Turismo, il Dott. Costantini, Assessore con deleghe al Turismo, Coordinamento Eventi e Smart City e la Dott.ssa Fini, studente del Master PERF.ET dell'Università di Ferrara.

La presentazione è stata suddivisa in due fasi, la prima, come nel caso di Mantova, ha riguardato la presentazione dei dati misurati per l'evento Beaches Brew; come anticipato nel corso del precedente capitolo, Ravenna Festival, l'altro evento individuato per la ricerca, non ha fornito i dati richiesti dopo un primo contatto.

I primi minuti di presentazione sono stati spesi per ricapitolare i punti salienti e i meccanismi di calcolo del modello della Piramide del Valore. Successivamente è stata fornita la panoramica delle leve del valore utilizzate per aumentare i benefici goduti e per diminuire i sacrifici sostenuti, nonché i relativi indicatori di performance e i pesi di ponderazione per ogni sub-dimensione e per ogni dimensione del Valore Organizzativo.

I primi dati mostrati sono stati quelli relativi alla misurazione del Valore Organizzativo di Beaches Brew, pari a +5,01, composto rispettivamente da un Valore Sociale fortemente positivo, pari a +3,12, da un Valore Economico robusto, pari a +1,48, e da un Valore Intangibile appena positivo, +0,40.

Proseguendo nell'analisi particolare delle dimensioni del valore sopra citate, sono stati proposti agli intervistati i dati relativi alle singole sub-dimensioni del valore, espressi in questa sede in scala decimale, cioè privi di ponderazione, in modo da renderli più comprensibili e immediati agli intervistati.

Partendo dalle sub-dimensioni afferenti al Valore Sociale e quindi con l'Efficacia Temporale, è stato mostrato un dato che, seppure pari solamente al +0,83, è di gran lunga il

più alto degli eventi analizzati nei casi studio. Ciò è dovuto essenzialmente alla modalità di accesso alle venues del festival e alla gratuità dello stesso.

Sono stati segnati valori superiori a 9 anche per quanto riguarda l'Efficacia Quantitativa, l'Efficacia Qualitativa e l'Efficacia Monetaria.

Dal lato del valore generato dalle sub-dimensioni del Valore Economico, è stato presentato un valore molto positivo per quanto riguarda l'Equilibrio Finanziario (in questo evento si hanno a disposizione solamente entrate ed uscite) e un dato negativo per quanto riguarda l'Efficienza Finanziaria. Quest'ultimo, pari a -3,54, è dato dall'alta incidenza dei costi diretti nel prospetto di rendicontazione fornitoci dagli organizzatori e fisiologico, essendo l'evento una minima parte della gestione complessiva di questo soggetto; in ogni caso il dato non ha impensierito gli intervistati.

Passando alla discussione delle sub-dimensioni del Valore Intangibile, vi è stata una proficua discussione sul dato riguardante il Valore Strutturale generato, pari a +7,50.

Misurando l'aderenza a 7 degli 8 requisiti minimi per l'accesso alla certificazione di sostenibilità ambientale ISO 20121, gli intervistati hanno valutato un importante intervento organizzativo sullo stimolo dei dati forniti.

La Dott.ssa Marini ha constatato la possibilità concreta di avviare la certificazione per Beaches Brew (1) dichiarando:

*“08:55 Marini: pensa all'impatto che potrebbe avere, noi oltre a rispettare l'impatto che viene prescritto da tutti, potremmo dire che in più stiamo facendo un percorso verso la certificazione partendo dalla condivisione dei requisiti minimi. Avrebbe un impatto anche in città e, anche se non è una delle cose previste nel bando cultura, quando organizziamo l'evento possiamo dedicarci una mezza giornata di lavoro in più traendone un grosso beneficio. 09:46 Costantini: è molto interessante come cosa. 09:46 Marini: magari lo potremmo introdurre a partire dalla prossima stagione”.*

La discussione è proseguita sugli altri risultati della dimensione, registrando come il Valore Umano fosse di poco negativo in virtù dei tanti volontari all'evento per cui non era stato possibile fornire una preparazione puntuale.

Grande attenzione ha suscitato la discussione dei dati relativi al Valore Relazionale in virtù del dato fortemente negativo, -9,79, peraltro in linea con quello registrato negli altri casi studio. Risulta necessario precisare che il dato in oggetto potrebbe risultare, come suggerito

dall'Assessore Costantini, non “a fuoco” anche perché gli organizzatori stessi hanno fornito solo il dato riguardante le collaborazioni formalizzate.

L'Assessore Costantini ha però confermato come il tessuto commerciale della città non sia pro-attivo verso la co-produzione dell'evento, ma piuttosto passivo verso i vantaggi goduti dalla maggiore affluenza turistica. Percezione avvalorata dalla Dott.ssa Marini:

*“17:20 Marini: a Marina di Ravenna godono tutti dei benefici di dell'evento, ma sono restii a muovere un dito per Beaches Brew”.*

Proseguendo nella presentazione dei dati, è stato presentato agli intervistati il Valore Pubblico misurato per Beaches Brew, pari a +3,70, determinato come media tra il Valore Organizzativo sopra esposto (+5,01) ed il Valore Istituzionale (+2,40).

Proprio il Valore Istituzionale è stato oggetto di una ampia discussione con l'Assessore Costantini e con la Dott.ssa Marini sulle criticità riscontrate in fase di misurazione di questa dimensione del valore.

Gli intervistati hanno fatto presente la possibilità di sopperire alle carenze informative con il reperimento di dati dalla Regione riguardo ai flussi particolari di presenze nelle strutture ricettive. Il dato infatti, risente in larga parte delle fluttuazioni dovute alla stagione balneare, alla concomitanza con Ravenna Festival ed alla lontananza di Beaches Brew dal centro città.

Passando alla seconda fase dell'intervista, sono state poste le quattro domande che hanno guidato la discussione dei dati, alla luce della lente teorica utilizzata.

Alla domanda 1 *“le informazioni derivanti da questo processo di misurazione del Valore Pubblico, possono essere utili per indirizzare e migliorare la vostra pianificazione per il prossimo anno?”* gli intervistati hanno fatto presente la necessità di allargare il campione di analisi. Secondo l'Assessore:

*Costantini: “il modello ci aiuterebbe a pianificare l'offerta culturale quando riusciremo a monitorare più di un evento”.*

Il ricercatore ha poi fatto presente, in sede di pianificazione delle nuove iniziative che per il modello è sempre possibile effettuare simulazioni a preventivo, ipotesi che ha incontrato interesse da parte dell'Assessore (4):

*Costantini: “sì una simulazione a preventivo può essere interessante nel momento in cui prevedi un grosso evento come il Festival delle Luci che facciamo direttamente noi, soprattutto se vuoi crescere come evento, anche i fuochi d'artificio a Sant'Apollinare potrebbero essere indagati. Questo tipo di modello aiuta anche in sede di discussione sulle scelte politiche a rendere conto degli investimenti fatti”.*

Anche la Dirigente Marini ha espresso la stessa volontà:

*Marini: “uno dei problemi riscontrati è che la ricerca si è rivolta solo ad un soggetto, sarebbe stato più interessante avere a disposizione più eventi. A questo punto vista la riluttanza di alcuni soggetti privati a cui abbiamo chiesto di collaborare con la misurazione, potremmo valutare di mettere noi a disposizione il preventivo o il consuntivo di alcuni eventi gestiti direttamente da noi”.*

L'Assessore ha poi ribadito come questi metodi siano utili a capire la maggiore o la minore ricaduta economica di certe tipologie di eventi, ad esempio culturali e sportivi (3). Inoltre:

*Costantini: “Se ho delle percezioni sul potenziale di un evento, finché non lo verifico con interviste o analisi di impatto non riesco a constatare se queste percezioni fossero veritiere. A tal fine sarebbe molto utile mettere a confronto non solo eventi culturali ma anche di intrattenimento e sport”.*

La seconda domanda “*Ci sono misure che andrebbero ricomprese nella presente analisi o attori da coinvolgere nel processo di creazione e misurazione del Valore Pubblico?*” agli intervistati è sovvenuto il coinvolgimento dei privati che godono passivamente dell'evento e l'utilizzo dei dati ufficiali della statistica turistica (2) (3).

Alla domanda numero 3 “*Il processo di misurazione del Valore Pubblico vi ha aiutato a comprendere meglio la vostra performance?*” gli intervistati hanno risposto positivamente:

*Costantini e Marini: “sicuramente sì”.*

Infine, alla domanda numero 4 “*Il processo di misurazione del Valore Pubblico è risultato utile? Prevedete una sua nuova applicazione in futuro?*”, secondo l'Assessore:

*Costantini: “sì, fate bene a cercare di limitare la sfumatura di incertezza, inoltre gli indicatori che avete utilizzato si prestano benissimo ad altri tipi di eventi”.*

Questo attesta come il modello sia stato apprezzato e legittimato sia dalla parte amministrativa che dalla compagine politica del Comune, il quale ha espressamente richiesto l'intervento del ricercatore per le future applicazioni per diminuire il rischio di autoreferenzialità derivante da una applicazione autonoma del modello di misurazione.

## **I risultati di Ferrara**

La presentazione dei risultati del caso studio di Ferrara è avvenuta il giorno 14/11/2017, e all'intervista erano presenti l'Assessore Maisto, la Dott.ssa Pinna, la Dott.ssa Conforti dell'Ufficio Manifestazioni Culturali e Turismo e facenti parte del team di ricerca originario, e la Dott.ssa Pacelli di Ferrara Arte.

I dati di Ferrara, essendo il caso studio esplorativo originario, sono stati presentati per ultimi con il fine di riportare i feedback degli altri casi studio in ottica comparata. In ogni caso l'intervista si è svolta con la medesima struttura prevista in scaletta, ossia in una prima parte in cui sono stati presentati i dati derivanti dalla misurazione ed una seconda parte in cui sono state rivolte domande agli intervistati.

La prima parte dell'intervista è stata improntata alla presentazione dei dati, svolgendo una preventiva disamina del modello della Piramide del Valore e delle leve del valore utilizzate con i relativi indicatori.

Il primo dato mostrato ha riguardato il Valore Organizzativo espresso dal Festival Internazionale (+5,27) e dalle Mostre di Palazzo dei Diamanti (+5,37). L'ottimo dato rilevato, il più alto tra gli eventi oggetto della ricerca, è stato analizzato nelle sue dimensioni Sociali, Economiche e Intangibili.

Partendo con il Valore Sociale generato, si registra un valore di +1,97 per il Festival Internazionale e di +2,57 per le Mostre di Palazzo dei Diamanti, a testimoniare l'attenzione dei due eventi verso il presidio della qualità a favore degli utenti.

Entrambi gli eventi sono molto accorti nella gestione delle risorse economiche, attenzione confermata dall'ottimo Valore Economico generato, rispettivamente +2,12 per quanto riguarda il Festival Internazionale e +2,35 per gli eventi di Palazzo dei Diamanti.

Risulta essere positivo anche il Valore Intangibile, che si attesta a +0,45 per le Mostre di Palazzo dei Diamanti (un dato in linea con gli eventi del campione) ed a ben +1,17 per il Festival Internazionale, il valore più alto osservato in tale dimensione del valore.

Dopo avere presentato le dimensioni del valore e il totale di valore da esse generato, si è passati a trattare il valore misurato nelle sub-dimensioni che le compongono.

Partendo dalle componenti del Valore Sociale, è stato fatto presente il dato fortemente negativo di Festival Internazionale in merito all'Efficacia Temporale, dovuto ad un noto problema di creazione di code all'entrata degli appuntamenti del calendario.

I restanti valori dell'Efficacia Quantitativa, Qualitativa, e Monetaria raggiungono i più alti punteggi della scala decimale, ad eccezione di Palazzo dei Diamanti che sull'ultima registra un valore pari a +5,08, dovuto al prezzo del biglietto.

Per quanto riguarda il Valore Economico, entrambi gli eventi sono in grado di generare i massimi livelli di Equilibrio Economico, mentre per ciò che concerne l'Efficienza Economica, si segnalano valori prossimi allo zero, dovuti all'equilibrio tra costi diretti e ricavi caratteristici di entrambi gli eventi.

Passando all'analisi particolare del Valore Intangibile o del Livello di Salute, è stato comunicato il massimo valore raggiunto nel Valore Strutturale e nel Valore Evolutivo, il risultato negativo di Palazzo dei Diamanti sul Valore Umano Generato (-3,40 che non ha impensierito gli intervistati) e il Valore Empatico molto buono per Internazionale (+5,47) ma negativo e migliorabile per Palazzo dei Diamanti (-1,25).

Grande interesse è stato dato al Valore Relazionale, che presentava dati molto negativi, pari a -9,68 per Internazionale e -9,78 per le Mostre di Palazzo dei Diamanti.

Il ricercatore ha fatto presente che il problema principale che ha determinato questo dato, sia stato quello di coinvolgere gli attori privati della città, che hanno mostrato una scarsa proattività verso la co-produzione degli eventi. Alla richiesta di chiarimenti da parte della Dott.ssa Pacelli su cosa intendesse monitorare la leva del valore, è seguita una interessante discussione innescata da una asimmetria informativa in sede di raccolta dati:

*13:16 Papi: “per collaborazione del sistema commerciale intendiamo anche la partecipazione al volantinaggio negli esercizi commerciali della città, come indicatore di una basilare volontà di collaborare da parte di questi.*

*13:37 Pacelli: ma noi lo facciamo, nel senso che noi facciamo distribuzioni di dépliant nei ristoranti, nei negozi cittadini, il rapporto con il mondo privato*

*c'è proprio grazie al lavoro che facciamo con loro. Nel c.d.A. di Ferrara Arte c'è un rappresentante dei privati in più è prevista una scontistica ad hoc per gli albergatori, facciamo formazione sulle guide turistiche, o su fasce d'età differenti. Non faccio queste osservazioni perché mi disturba il valore negativo, ma per capire se questo vada effettivamente incrementato rispetto a quello che facciamo e storicamente si fa questo lavoro.”*

Queste dichiarazioni mostrano, con tutta probabilità, il fraintendimento posto in sede di raccolta dati necessari alla quantificazione del Valore Relazionale, per il quale sono state fornite solamente il numero di collaborazioni formalizzate con i soggetti privati, lasciando scoperte le relazioni provenienti dalla rete informale di collaborazioni. Alla domanda del ricercatore in merito ad una recensione di questi soggetti, è stato risposto (3):

*18:16 Pacelli: “no perché facciamo un altro lavoro e non abbiamo tempo di farlo. Mi chiedo innanzitutto se il parametro è ben calibrato, nel senso che le ricadute sulla collettività possono essere molteplici, quindi mi sembra riduttivo farne un dato numerico. Inoltre mi interrogo su cosa significhi per una istituzione, trasformare questo in un valore positivo in termini di lavoro, rischia di diventare un altro lavoro, quello di un ente che si fa assistente di tutta una serie di soggetti, ma non è compatibile con il raggiungimento degli obiettivi primari, quindi c'è da fare un ragionamento”.*

La considerazione della Dott.ssa ha innescato un dibattito sulla valutazione di un'ipotesi di riassetto organizzativo di Ferrara Arte da parte dell'Assessore (1-2):

*21:05 Maisto: “io non sono del tutto d'accordo sul fatto che Ferrara Arte faccia un altro lavoro, con il personale che avete ora a disposizione sicuramente non sareste in grado di farlo ed anzi, secondo me lavoriamo fin troppo bene ma non abbiamo persone da fare lavorare in questo ambito. Misurazioni di questo tipo dovrebbero servire al c.d.A. o al Comune per evidenziare le carenze organizzative.*

*Premesso questo e non entrando nel merito dell'esattezza del dato, non è detto che Ferrara Arte, se il Comune decidesse che questo sia un aspetto prioritario, debba avere anche questo compito, assumendo una propensione più turistica.*

*Un valore simile, se corretto ed a me sembra molto negativo, dovrebbe essere una riflessione per me soprattutto per valutare gli aspetti su cui raggiungiamo un buon risultato, e quelli su cui la nostra prestazione è da migliorare, capendo di che cosa c'è bisogno e chi dovrebbe essere il soggetto che si occupa di questo”.*

Queste considerazioni si sono rivelate molto importanti al fine della valutazione della percezione di utilità del modello della Piramide del Valore. In tutte e tre i casi studio analizzati la presentazione delle informazioni riguardanti l'ammontare di Valore Pubblico generato ha sempre portato a delle considerazioni sugli assetti organizzativi dei soggetti che si occupano di creare o di coordinare la creazione degli eventi.

Questa dinamica è stata nuovamente sottolineata dalla Dott.ssa Pinna che afferma:

*26:23 Pinna: “questo è un problema organizzativo, però ci possono essere dei modelli organizzativi diversi che corrispondono a diversi obiettivi, l'obiettivo imprescindibile rimane in ogni caso quello di organizzare mostre ed eventi, ma un secondo obiettivo potrebbe essere il presidio di questa problematica cercando di capire quale sia la soluzione migliore. In ogni caso, siccome si sta discutendo di Valore Relazionale, noi ci siamo concentrati su cosa possiamo fare noi, che siamo una delle due parti della relazione per migliorare un valore negativo, ma visto che la relazione è un rapporto biunivoco, è evidente che ci sia un problema nel sistema pubblico-privato su cui bisognerà prima o poi riflettere.”*

Passando alla seconda fase dell'intervista, sono state poste le quattro domande che hanno guidato la discussione dei dati, alla luce della lente teorica utilizzata.

Alla domanda 1 *“le informazioni derivanti da questo processo di misurazione del Valore Pubblico, possono essere utili per indirizzare e migliorare la vostra pianificazione per il prossimo anno?”* la risposta dell'Assessore è stata molto chiara (1):

*Maisto: “si certo, abbiamo appena visto come alcuni dati positivi o negativi potrebbero fare prendere decisioni su diversi modelli organizzativi”*

La seconda domanda “*Ci sono misure che andrebbero ricomprese nella presente analisi o attori da coinvolgere nel processo di creazione e misurazione del Valore Pubblico?*” ha confermato le carenze informative riscontrate sul Valore Relazionale, la Dott.ssa Pacelli afferma infatti:

*Pacelli: “per quello che mi riguarda è il Valore Relazionale, magari rivedendo i parametri per capire se abbiamo dato tutte le informazioni necessarie e se questo è per noi utile”.*

Mentre per quanto riguarda i rappresentanti del Comune di Ferrara, servirebbe ricomprendere meglio nella misurazione alcuni outcome che non sono stati trattati (2).

Alla domanda numero 3 “*Il processo di misurazione del Valore Pubblico vi ha aiutato a comprendere meglio la vostra performance?*” l’Assessore ha dipinto molto bene il fatto di aver compreso la differenza tra il Valore Organizzativo e il Valore Istituzionale (3) affermando:

*43:07 Maisto: “il Valore Istituzionale non è quello che tu ti dai in autonomia, non è il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ma il matching con i bisogni dei cittadini. Se la città non gradisce il mandato del Sindaco, la politica lo deve rivedere. La Pubblica Amministrazione spesso confonde il Valore Istituzionale con quello che io dico di fare a te, pensa ad alcune città italiane, il turismo viene visto come cosa negativa, ad esempio a Venezia”*

Infine, alla domanda numero 4 “*Il processo di misurazione del Valore Pubblico è risultato utile? Prevedete una sua nuova applicazione in futuro?*” l’assessore ha dato una risposta puntuale, frutto anche di precedenti applicazioni del modello della Piramide del Valore all’offerta turistico-culturale di Ferrara (4):

*46:58 Maisto: “ho visto l'altra volta che il trend viene dipinto bene dal modello, quindi sicuramente può essere utile anche in applicazioni future”*

In definitiva, la fase di feedback della ricerca è risultata positiva, attestando da una parte l’utilità del modello e dall’altra la sua capacità come Sistema, di influenzare positivamente il processo decisionale dei partecipanti ai casi studio trattati.

Nella tabella 4.44 verranno riassunti i principali riscontri teorici emersi dalla fase di feedback della ricerca:

Tabella 4.44: Le implicazioni teoriche della fase di Feedback

	Mantova	Ravenna	Ferrara
<i>Traslazione</i> “I use translation to mean displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before and that to some degree modifies two elements or agents” (Latour, 1994, p. 32).	(1) Buona capacità di leggere gli output e di gestirli per influenzare il conseguimento delle performance istituzionali definite dalla politica.  (5) Pianificazione organizzativa per la raccolta dati nelle future applicazioni del Modello.	(1) Ipotesi di certificazione ISO 20121 di Beaches Brew o di altri eventi culturali gestiti direttamente dal Comune.  (4) Allargare l’applicazione del Modello ad altri eventi della prossima stagione, anche in via preventiva.	(1) Capacità dei dati di aiutare nella scelta del modello organizzativo più adatto.  (1-2) Discussione sulle missioni istituzionali di Ferrara Arte.
<i>Composizione</i> che l’azione non è proprietà esclusiva degli esseri umani ma è “tecnicamente mediata” con gli oggetti tra i quali vengono sovrapposte continuamente una serie di competenze e proprietà (Latour, 1994, p.35)	(2) Necessità di adottare un modello condiviso per l’indagine della customer satisfaction.  (2) Pianificazione organizzativa per la raccolta dati delle future applicazioni del Modello.  (2) Mancanza di dati sulle strutture ricettive	(3) Necessità di indagare più approfonditamente i dati relativi alle Presenze turistiche in relazione alla singola tipologia di struttura ricettiva.	(2) Necessità di indagare con maggiore profondità i dati relativi al Valore Relazionale di Palazzo dei Diamanti e inserimento di ulteriori outcome nella misurazione.  (1-2) Discussione sulle missioni istituzionali di Ferrara Arte.
<i>Reversible blackboxing</i> l’azione è sempre soggetta ad un certo livello di opacità riguardo alla combinazione dei vari soggetti e oggetti che l’hanno prodotta, è quindi difficile capire con esattezza ciò che sta dentro ad essa	(3) Conferma della buona capacità del Modello di leggere i risultati degli eventi.  (3) Conferma della difficoltà di attrazione di sponsor da parte di Palazzo Te.	(3) Conferma della scarsa proattività del tessuto commerciale della Città.  (3) Possibilità di conferma delle percezioni riguardo al Valore Pubblico potenziale di diverse tipologie di eventi.	(3) Comprensione dell’importanza delle Performance Istituzionali.  (3) Ricalibrazione del metodo di rilevazione del Valore Relazionale.

(Latour, 1994, p. 36).			
<i>Delegazione</i> la delegazione avviene per effetto del compimento delle azioni quando le intenzioni e gli obiettivi degli agenti che hanno costruito un oggetto o una tecnologia vengono iscritti nell'oggetto stesso (Latour, 1994, p. 39).	(4) Ipotesi di estensione del Modello a tutta la programmazione annuale di Palazzo Te.	(4) Allargare l'applicazione del Modello ad altri eventi della prossima stagione, anche in via preventiva.  (4) Possibilità di conferma delle percezioni riguardo al Valore Pubblico potenziale di diverse tipologie di eventi.	(4) Capacità di rispecchiare le percezioni di creazione e consumo di Valore Pubblico ed interesse a proseguire l'applicazione estensiva del Modello.

Come riassunto dalla tabella 4.44, nei tre casi studio analizzati sono stati riscontrati i 4 meccanismi di mediazione tra attori e tecnologie proposti da Latour nel 1994.

Con riferimento al meccanismo di *traslazione* (Latour, 1994, p. 32), registriamo cambiamenti negli obiettivi originari degli intervistati una volta entrati in contatto con le informazioni fornite dal Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico.

A Mantova il Modello è particolarmente apprezzato per la capacità di permettere ai manager di individuare le aree che richiedono interventi correttivi e per individuare la via migliore per il conseguimento degli obiettivi di mandato. Altro aspetto molto importante risulta la volontà di estendere e legittimare il processo di raccolta dati per un ampio numero di eventi, confermando le intenzioni di adozione del modello parzialmente dichiarate in questa prima fase sperimentale.

La presentazione dei dati al Comune di Ravenna ha prodotto altresì meccanismi di traslazione tra il Modello e gli obiettivi dei manager e dei politici intervistati. Questo probabile cambiamento si è manifestato nell'interesse verso la certificazione di sostenibilità ambientale ISO 20121, importante anche perché si tratta di uno scambio di best practice tra casi studio. Ciò evidenzia non solo l'effetto di traslazione tra Modello e soggetto indagato, ma anche una mediazione tra due casi studio differenti per mezzo della medesima tecnologia.

Inoltre, la traslazione si è manifestata nella volontà dichiarata di voler estendere la misurazione ad altri eventi (culturali, ma anche turistici e sportivi), ipotizzandone una applicazione a preventivo, segno di una volontà di pianificazione del Valore Pubblico.

L'effetto di traslazione, nel caso studio di Ferrara, si è manifestato attraverso una discussione sull'ipotetico riassetto organizzativo di Ferrara Arte da parte del Comune con un potenziamento delle risorse a disposizione per stimolare le relazioni con il tessuto commerciale della città. Nonostante la discussione sia stata svolta su un piano prettamente ipotetico, questa è stata possibile grazie alle informazioni scaturenti dal processo di misurazione del Valore Pubblico.

Il secondo meccanismo di mediazione teorizzato da Latour è chiamato *Composizione* (Latour, 1994, p.35) e anch'esso ha trovato riscontro nei tre casi studio.

Oltre ad essere riflesso nell'assetto di governance di creazione di questi eventi, che presuppone in un programma d'azione congiunto tra due o più attori per il raggiungimento degli obiettivi, si manifesta anche in una necessità di migliorare la tecnologia a disposizione.

Il miglioramento del Modello e quindi della tecnologia, emerge dove vi sono aree carenti per la corretta comprensione delle performance. Per il Comune di Mantova si concretizza con la necessità di un metodo condiviso di indagine di gradimento degli utenti. Questi sono ulteriori attori che possono contribuire all'indagine di quanto valore è stato creato o consumato.

Il meccanismo di composizione si manifesta anche attraverso una pianificazione riguardante la raccolta dati per future implementazioni essendo questo un programma d'azione in cui tutti gli attori condividono la responsabilità di riuscita.

Nel caso studio di Ravenna risulta necessario indagare in maniera più approfondita il metodo di calcolo della ricaduta economica degli eventi sulle strutture ricettive attingendo a banche dati regionali riservate, che permetterebbero il raggiungimento dell'obiettivo di misurazione del Valore Istituzionale.

Il meccanismo di composizione si manifesta anche nel caso studio di Ferrara, dove per un governo del Valore Relazionale sarebbero necessarie nuove risorse (umane e tecnologiche) che permettano di migliorare la partecipazione del tessuto commerciale cittadino.

Da quanto emerso dall'analisi dei meccanismi di composizione sembra delinearsi un legame con il *Reversible blackboxing* (Latour, 1994, p. 36): i tentativi di miglioramento della tecnologia di misurazione visti poco sopra sono anche finalizzati a chiarire le interazioni che hanno portato alla creazione o al consumo di Valore Pubblico.

Questo perché le informazioni mancanti alla comprensione del fenomeno sono esse stesse degli elementi che interagiscono con gli attori.

Intervistando i rappresentanti del Comune di Mantova, sono emersi riscontri in merito alla capacità del Modello di dipingere piuttosto fedelmente il Valore Pubblico generato dagli eventi, pur suggerendone un suo adattamento in base alle diverse peculiarità.

Nel caso studio di Ravenna la tecnologia del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico ha confermato le percezioni di scarsa proattività del tessuto commerciale cittadino verso le opportunità di creazione di valore congiunto derivante dagli eventi. Inoltre la tecnologia ha ridotto “l’opacizzazione” della performance di Beaches Brew, spingendo gli intervistati a valutarne l’utilizzo per confermare la percezione di Valore Pubblico potenziale di un evento.

Nel caso studio di Ferrara è emersa la necessità di ricalibrare la tecnologia di misurazione del Valore Relazionale per le Mostre di Palazzo dei Diamanti. Inoltre, il modello riflette le gli schemi concettuali dei rappresentati politici per quello che riguarda la distinzione tra Valore Istituzionale e Valore Organizzativo.

Il quarto meccanismo di mediazione è rappresentato dalla *Delegazione* (Latour, 1994, p. 39), riscontrato in tutti e tre i casi analizzati.

La dinamica comune più frequente è risultata la volontà da parte degli intervistati di volere ripetere l’applicazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico ad ulteriori eventi turistico-culturali nei prossimi anni.

Questo proposito sembra dare legittimazione e delegazione al Modello, che potrebbe essere la tecnologia idonea alla quantificazione e all’analisi del Valore Pubblico generato o consumato.

Modell et al (2017, p. 66), riassumendo alcuni assunti ontologici dell’ANT, considerano come “*a fact or an innovation does not emerge as a result of a linear development path but is transformed and modified along its unpredictable trajectory*”.

Analizzando l’impatto derivante dall’implementazione del Modello di creazione e Misurazione del Valore Pubblico, possiamo notare come il processo di mediazione abbia decretato una sua “Delegazione” nei casi studio analizzati.

Ciò permette di contribuire ad accrescere la conoscenza riguardante i Modelli di creazione e misurazione del Valore Pubblico esistenti, portando la Piramide del Valore ad essere

considerata una tecnologia o una innovazione che ha superato le “*trials of strength*” derivanti dal processo di interazione con gli Attori che componevano i team di ricerca (Modell et al., 2017).

In questo senso, la Piramide del Valore diventa “reale” (Modell et al., 2017), in virtù della volontà di riapplicarla espressa dagli intervistati, e si candida quindi ad essere uno dei possibili metodi per la misurazione del Valore Pubblico creato o consumato.

Inoltre, le dinamiche con cui sono stati osservati gli impatti derivanti dall’adozione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, sembrano corrispondere a quelli descritti dai meccanismi di *mediazione* tra Attori umani (le PA indagate) e le Tecnologie (il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico), enunciati da Latour (1994) nel suo contributo alla *Actor Network Theory*.

Il contributo di questa seconda parte di ricerca risulta essere quello di avere evidenziato come la *Actor Network Theory* possa contribuire alla spiegazione degli impatti derivanti dall’implementazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico e come questo possa essere divenuto una innovazione “reale” grazie al processo mediazione con i team di ricerca di Ferrara, Mantova e Ravenna.

A queste considerazioni seguiranno le Conclusioni del lavoro, che riassumeranno i quesiti di ricerca ed i relativi risultati e saranno delineati i limiti e le prospettive future di applicazione.

## CONCLUSIONI

La ricerca condotta ci ha portato ad indagare il Sistema del Valore Pubblico nelle sue componenti fondamentali ed è proseguita con l'elaborazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, e con la successiva applicazione del primo alle pubbliche amministrazioni oggetto della ricerca.

Nelle conclusioni vengono ricordati i quesiti ed i sub-quesiti di ricerca, mettendo in evidenza quali risultati emersi.

La prima domanda di ricerca a cui abbiamo cercato di dare risposta è:

**(RQ1)** *Che cos'è il Sistema del Valore Pubblico?*

Il Sistema del Valore Pubblico è stato indagato nelle sue tre componenti principali: *Concetto, Creazione e Misurazione* (Horner, Hutton, 2011). In particolare si è arrivati a tale conclusione a seguito dell'indagine più approfondita delle tre sub-domande di ricerca.

Per quanto riguarda la prima sub-domanda di ricerca:

**rq1a:** *cosa si intende per Valore Pubblico?*

Sono stati individuati i filoni scientifici sulla pubblica amministrazione in cui è presente, in maniera esplicita o implicita, il concetto di Valore Pubblico.

Questi approcci sono risultati essere la "Traditional Public Administration", il "New Public Management", il "Public Value Management" e la "Public Governance". Ognuno di essi ha incarnato il concetto di Valore Pubblico nei diversi setting temporali nei quali si sono sviluppati. Da una società degli inizi del '900, più stabile di quella odierna, dove la PA doveva essere in grado di fornire a tutti lo stesso servizio, limitando i gradi di discrezionalità dei funzionari pubblici (TPA), ad un'epoca di privatizzazioni e concorrenza (NPM) tipica degli anni '80, ad una in cui la co-produzione di valore sembra essere la via maestra verso il soddisfacimento dei bisogni finali dei cittadini (PVM e PG).

Infine, è stata individuata la letteratura afferente al "Public Performance Management and Measurement", di supporto agli altri filoni scientifici trattati nel fornire i metodi e i modelli per quantificare le performance pubbliche e permetterne il controllo.

A conclusione di tale confronto, siamo giunti ad affermare che per Valore Pubblico si intende *"il soddisfacimento equilibrato e contemperativo delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente"* (Deidda Gagliardo, 2015, p. IX).

In merito alla seconda sub-domanda di ricerca:

**rq1b:** *come possono essere comparati i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico?*

Sono stati comparati i filoni scientifici individuati, al fine di capire quali fossero i punti di contatto tra di essi, in particolare per quanto riguarda le analogie emergenti dal PVM dalla PG e dal PPMM.

Questo ci ha condotti a dare risposta alla terza sub-domanda di ricerca:

**rq1c:** *come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?* La comparazione effettuata tra i diversi filoni scientifici ci ha permesso di mettere a sistema la dottrina del PVM che esprime il *concetto di Valore Pubblico*, con la dottrina della PG, che, assieme al PVM, fornisce le metodologie e le tecniche di *creazione del Valore Pubblico*. Infine, la letteratura sul PPMM è stata posta a supporto al paradigma del PVM, fornendone i primi strumenti di misurazione e controllo del Valore Pubblico. L'analisi sistemica dei contributi ci ha permesso di arrivare all'elaborazione del Framework scientifico del Valore Pubblico.

Al fine di comprendere nell'interezza il Sistema del Valore Pubblico, nel Capitolo 2 si è provveduto ad elaborare il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico (Piramide del Valore). L'importanza del modello è data dalla possibilità di quantificare quanto Valore Pubblico è stato creato da una PA, andando a colmare le carenze espresse dalla dottrina in termini di metodi di misurazione in questo ambito (Spano, 2009; Marcon, 2014; Moore, 2014).

Avere elaborato un Modello che incarnasse le dinamiche del Sistema del Valore Pubblico e ne permettesse una sua concreta applicabilità nella realtà, ha indotto il ricercatore ad interrogarsi sugli impatti che questo potesse generare sulle PA in sede di implementazione.

La necessità di studiare gli impatti di un Modello di misurazione del valore nelle Pubbliche Amministrazioni viene più volte sottolineata dalla letteratura, che esorta i ricercatori ad indagare quali dinamiche scaturiscano dall'applicazione di questi modelli multidimensionali (Brignall & Modell, 2000; Arena et. Al., 2009, p. 239).

Queste considerazioni hanno portato a formulare la seconda domanda di ricerca di questo lavoro:

**(RQ2):** *Che impatto ha il Modello del Valore Pubblico sulle pubbliche amministrazioni?* Il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico, chiamato Piramide del Valore (Deidda Gagliardo 2002, 2007, 2011, 2014, 2015) elaborato nel Capitolo 2 è stato applicato

ai tre casi studio dei principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nell'anno 2016.

Il Modello del Valore Pubblico ha cambiato gli obiettivi originari delle Pubbliche Amministrazioni, ora consapevoli della creazione e del consumo dello stesso; inoltre si è dimostrato in grado di superare le interazioni con gli attori coinvolti che, dichiarando di volerlo applicare nuovamente in futuro, lo hanno legittimato come invenzione nell'ambito realtà indagata (Modell et al, 2017).

Per arrivare a queste considerazioni sono state affrontate le ultime tre sub-domande di ricerca **rq2a, rq2b, rq2c**.

Passiamo alla quarta sub-domanda del lavoro:

**rq2a:** *qual è il rapporto tra il Modello del Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?*

Nel Capitolo 3, si è cercato di individuare una teoria sociale che fosse in grado di spiegare gli impatti del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico potesse creare sulle PA oggetto di applicazione.

In letteratura è stata individuata la *Actor Network Theory* (Latour, 1987, 1994) quale teoria di riferimento. Punto focale della ANT risiede nel fatto che la società contemporanea è vista come un costrutto collettivo di persone e oggetti (Lowe, 2001, p. 330). Questa non è costruita socialmente, ossia solo da interazioni tra persone (Latour, 1994), ma dall'interazione tra elementi eterogenei quali soggetti, tecnologie e oggetti (Lowe, 2001, p. 330; Harris, 2005, p. 165).

La tecnologia non è considerata un mero oggetto sotto il completo controllo delle persone, ma esercita un meccanismo di *mediazione* con i soggetti che interagiscono con essa (Latour, 1994, p. 30).

Il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico può essere visto come un insieme di tecniche e tecnologie che operano questo effetto di *mediazione* (Latour, 1994) sugli obiettivi delle Pubbliche Amministrazioni.

La risultante è che, una volta entrate in contatto con il Modello, le Pubbliche Amministrazioni dovrebbero cambiare i loro obiettivi finali. Per appurare questi meccanismi, si è reso necessario provvedere ad una applicazione dello stesso alla realtà dei principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nell'anno 2016, dando risposta alla quinta sub-domanda di ricerca:

**rq2b:** *quanto Valore Pubblico viene creato in ottica comparata dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nel 2016?*

Il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico è stato applicato a diversi casi studio quantificando l'ammontare di Valore Pubblico creato dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nell'anno 2016.

Il caso di Ferrara è stato indagato tramite l'osservazione del Valore Pubblico generato dalle mostre di Palazzo dei Diamanti tenutesi nel 2016, per un valore positivo pari a +3,79, e dal Festival Internazionale, con +4,03.

Nel caso di Mantova, sono stati indagati gli Eventi Estivi di Palazzo Te che hanno creato Valore Pubblico per +2,30, e il Festivalletteratura, evento che ha creato il maggior ammontare di valore, +4,15.

Infine è stato affrontato il caso di Ravenna, con l'evento Beaches Brew, in grado di generare positivamente Valore Pubblico per +3,70.

Tuttavia, questi dati non rivelano una utilità intrinseca se non sono analizzati e spiegati alle PA che li hanno creati; per questo si è reso necessario tentare di dare una risposta anche alla sesta sub-domanda di ricerca.

**rq2c:** *come percepiscono l'utilità del Modello le Amministrazioni di Ferrara, Mantova e Ravenna?*

La risposta a tale quesito è stata formulata in sede di presentazione dei dati nei tre casi studio. In tutte e tre i casi i dati mostrati hanno fornito spunti di riflessione interessanti ed hanno permesso di confrontare in maniera costruttiva le performance istituzionali di una città con le altre del campione. Questo processo ha stimolato processi di condivisione delle best-practice e di co-misurazione del Valore Pubblico, ha individuato le aree dove il valore viene creato e dove consumato ed ha infine stimolato, in tutte e tre i casi, importanti considerazioni sugli aspetti organizzativi e sulle misure da introdurre per una più corretta misurazione e gestione del Valore Pubblico creato.

Queste percezioni di utilità fornite dal Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico hanno fatto sì che questo ricevesse in tutti e tre i casi la legittimazione per una sua più estesa applicazione in futuro.

In conclusione, gli impatti dell'applicazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sono risultati compatibili con i quattro fondamentali meccanismi di mediazione identificati da Latour.

Il Modello ha creato un effetto di *traslazione* in quanto ha cambiato gli obiettivi finali delle PA che sono entrate in contatto con questa tecnologia, maggiormente improntati alla creazione e misurazione del Valore Pubblico.

Il secondo meccanismo individuato da Latour, la *composizione*, ha trovato riscontro sia nella modalità di creazione del Valore Pubblico, co-creato dai Comuni e dai soggetti organizzatori, sia per quanto riguarda le tecnologie mancanti (le ulteriori informazioni necessarie) per la misurazione e il governo del Valore Pubblico.

Il terzo meccanismo del *reversible blackboxing* ha trovato riscontro nella capacità del Modello di rendere chiare le dinamiche di creazione del Valore Pubblico generato dagli eventi, che prima risultavano opache agli organizzatori.

Infine il quarto meccanismo della *delegazione* ha trovato la sua applicazione nella legittimazione fornita dagli operatori al Modello quale strumento necessario ed imprescindibile per una misurazione del Valore Pubblico anche nelle future applicazioni.

*Tabella riassuntiva delle fasi e dei risultati di ricerca*

	<b>Domanda di Ricerca</b>	<b>Metodologia di ricerca</b>	<b>Capitolo</b>	<b>Risposta alla domanda di Ricerca</b>
<b>RQ1</b>	<b>Che cos'è il Sistema del Valore Pubblico?</b>	verrà affrontata la fase deduttiva della ricerca (Ferraris Franceschi, 1998), in cui si analizzeranno, tramite un'analisi comparata della letteratura (Aveyard, 2007), gli approcci scientifici che nel tempo si sono occupati di trattare, in maniera esplicita o implicita, il tema della creazione di valore pubblico.	Capitolo 1 e 2	Il Sistema del Valore Pubblico è stato compreso nelle sue tre componenti principali: <i>Concetto, Creazione e Misurazione</i> .
<i>rq1a</i>	<i>cosa si intende per Valore Pubblico?</i>		Capitolo 1	Valore Pubblico è “ <i>il soddisfacimento equilibrato e contemperativo delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente</i> ” (Deidda Gagliardo, 2015, p. IX).
<i>rq1b</i>	<i>come possono essere comparati i diversi contributi scientifici sul Valore Pubblico?</i>		Capitolo 1	Sono stati comparati i diversi filoni scientifici che hanno trattato in maniera esplicita o implicita il concetto, la creazione e la misurazione del Valore Pubblico individuando i punti di contatto tra il Public Value Management, la Public Governance e il Public Performance Management and Measurement.
<i>rq1c</i>	<i>come possono essere messi a sistema i contributi scientifici sul Valore Pubblico?</i>		Capitolo 1 e 2	Elaborazione del Framework scientifico del Valore Pubblico.
<b>RQ2</b>	<b>Che impatto ha il Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sulle pubbliche amministrazioni?</b>	fase induttiva della ricerca (Ferraris Franceschi, 1998) in cui il framework concettuale identificato verrà applicato ad uno studio di caso multiplo (Chiocchi 2012, Yin, 2014).	Capitolo 3 e 4	Il Modello del Valore Pubblico ha cambiato gli obiettivi originari delle Pubbliche Amministrazioni, ora consapevoli della creazione e del consumo dello stesso.
<i>rq2a</i>	<i>qual è il rapporto tra il Modello del</i>	Utilizzo della Actor Network Theory	Capitolo 3	Il Modello del Valore Pubblico può essere visto come un insieme di

	<i>Valore Pubblico e le Pubbliche Amministrazioni?</i>	(Latour, 1987, 1994) come spiegazione dell'impatto del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico sulle PA		tecniche e tecnologie che operano un effetto di <i>mediazione</i> (Latour, 1994) sugli obiettivi delle Pubbliche Amministrazioni
<i>rq2b</i>	<i>quanto Valore Pubblico viene creato in ottica comparata dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nel 2016?</i>	La ricerca adotta un approccio di Action Research (Argyris et al., 1985; Susman e Evered, 1978) di tipo interventista, con impatto "debole" (Chiucchi, 2012), in quanto verrà proposto un Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico che sarà implementato dai manager delle organizzazioni analizzate con la supervisione del ricercatore.	Capitolo 4	Il Modello è stato applicato a diversi casi studio quantificando l'ammontare di Valore Pubblico creato dai principali eventi culturali delle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nell'anno 2016.
<i>rq2c</i>	<i>come percepiscono l'utilità del Modello le Amministrazioni di Ferrara, Mantova e Ravenna?</i>	fase di feedback (Ferraris Franceschi, 1998) verterà sull'analisi dell'utilizzo delle informazioni di performance, precedentemente indisponibili al management, al fine di comprendere meglio le modificazioni del processo decisionale di questi ultimi relativo alla comprensione dei risultati raggiunti e alle successive pianificazioni di performance attese	Capitolo 4	Il Modello del Valore Pubblico è stato condiviso dai partecipanti alla ricerca, ed ha favorito la comprensione e la comparazione delle performance degli eventi culturali analizzati nelle città di Ferrara, Mantova e Ravenna nell'anno 2016. Questo processo ha stimolato processi di condivisione delle best-practice e di co-misurazione del Valore Pubblico, ha individuato le aree dove il valore viene creato e dove consumato ed ha ricevuto legittimazione per una sua più estesa applicazione in futuro.

Nella formulazione delle presenti conclusioni di ricerca si è consapevoli dei limiti relativi alle due parti del lavoro.

Con riferimento alla prima parte della ricerca, si ritiene che la letteratura afferente ai filoni scientifici che compongono il Sistema del Valore Pubblico non sia del tutto esaustiva. Nuovi contributi da parte di altri paradigmi potrebbero essere presi in esame, inoltre si è analizzata soprattutto la letteratura internazionale ed italiana, contributi in lingua francese, spagnola e tedesca su tutte, potrebbero essere fonte di importanti contributi.

Un ulteriore limite deriva dalla modellizzazione del Sistema del Valore Pubblico: la Piramide del Valore. Questa rappresenta solamente una dei possibili Modelli che tentano di giungere ad una quantificazione al Valore Pubblico. Inoltre, al suo interno rimangono vincoli metodologici che sono difficilmente eliminabili, quali la categorizzazione puntuale delle tipologie di leve del valore e dei relativi indicatori di performance, nonché la prospettiva di

misurazione del Valore Pubblico, in questo caso quella dei soggetti erogatori del servizio. In future applicazioni si potrebbe prevedere di coinvolgere gli utenti nel processo di definizione delle leve del Valore Istituzionale e del Valore Sociale.

Anche la relazione tra *Valore Organizzativo* e *Valore Istituzionale* meriterebbe ulteriori approfondimenti. Nell'attuale impostazione, vi è una media dei due valori che porta all'indice di *Valore Pubblico* creato o consumato; nella realtà applicativa questi potrebbero avere pesi diversi sul Valore Pubblico finale, inoltre è da dimostrare il legame causale tra output misurato e relativi outcome.

Per ciò che concerne la seconda parte della ricerca, possiamo trovare diversi limiti derivanti dall'applicazione del Modello della Piramide del Valore e dall'impostazione ontologica ed epistemologica assunta.

La ricerca presenta una prima parte con un approccio di tipo normativo, tipico di contributi che tentano di dare una visione ontologica del mondo più stratificata, dove le strutture sociali sono più o meno stabili nel tempo; nella seconda, guidata dall'ANT, si ha una visione ontologica piatta, in cui non vengono considerate le strutture sociali come punto di partenza per l'analisi dell'azione (Modell et al., 2017, p. 67).

Anche dal punto di vista epistemologico vi sono alcuni limiti e tensioni. La letteratura su Concetto, Creazione e Misurazione del Valore Pubblico ha uno stampo prescrittivo. Questo tipo di ricerche partono da un assunto teorico relativamente stabile che viene continuamente affinato ed ampliato tramite fasi deduttive ed induttive della ricerca (Modell et al., 2017, p. 67). La seconda parte della ricerca ha invece uno stampo critico guidato dai principi di Mediazione dell'ANT (Latour, 1994). Una caratteristica di questa teoria è quella di essere “*extremely empirical and also analytically indeterminate and [ ] it is deliberately open ended about which actors and associations matter in the formation of actor-networks and become significant for the analysis*” (Modell et al., 2017, p. 67), assumendo quindi un approccio a-teoretico che rende difficoltosa la generalizzazione analitica dei risultati.

Ulteriori limiti derivanti dall'applicazione riguardano il *Valore Istituzionale* misurato. Nei casi in esame è stato preso in considerazione solamente un outcome legato agli eventi culturali. Nelle future applicazioni sarà importante, così come suggerito dagli intervistati, estendere l'applicazione del modello per avere una copertura più efficace dell'offerta culturale delle città. Per avere una migliore indagine sul Valore Istituzionale creato, sarebbe inoltre opportuno consultare i rappresentanti eletti dai cittadini anche in fase di design e implementazione del modello di misurazione. Per tali tipologie di performance è inoltre

auspicabile la ripetizione del processo di misurazione per le annualità in cui si prevede di poter impattare sullo stato di bisogno degli utenti e dei cittadini. L'analisi annuale qui effettuata risulta essere un limite che può essere superato solamente con la misurazione del valore nel medio-lungo termine.

L'applicazione del Modello è stata influenzata dal caso studio esplorativo di Ferrara. Da questo sono state prese gran parte delle leve del valore utilizzate, i relativi indicatori, e soprattutto i pesi di ponderazione scelti durante la prima applicazione a questa città. I pesi di ponderazione sono stati vagliati dagli altri casi studio, ma un'indagine più approfondita ed una maggiore conoscenza del Modello da parte degli intervistati potrebbe portare ad una loro rivisitazione.

L'efficacia del Modello riscontrata nella fase di feedback riguarda il caso particolare degli eventi culturali di tre città con caratteristiche simili, quali Ferrara, Mantova e Ravenna. Nelle sue future applicazioni potrebbe essere utile estenderlo ad altre tipologie di performance istituzionali, nelle stesse amministrazioni o in amministrazioni diverse. In modo da avere ulteriori riscontri per avvalorare l'utilità del Modello.

I casi studiati rappresentano delle eccellenze nel panorama culturale italiano, applicazioni del modello a casi critici potrebbero aiutare a comprendere la capacità di misurare anche il consumo di Valore Pubblico.

Alla luce di quanto emerso dalla ricerca, ulteriori contributi scientifici sulla misurazione del Valore Pubblico potrebbero concentrarsi su indagini longitudinali di medio-lungo termine o su livelli più alti di governo, per verificare la replicabilità e la scalabilità del modello in diversi setting. Ulteriori contributi potrebbero volgere verso una risoluzione delle tensioni ontologiche ed epistemologiche evidenziate in questa ricerca. Identificare teorie sociali normative, che possano spiegare l'impatto derivante dall'applicazione del Modello di creazione e misurazione del Valore Pubblico in una chiave di lettura utile ad una più forte generalizzazione analitica dei risultati.

Con la speranza che questa ricerca, seppur con i suoi limiti intrinseci, sia il punto di partenza per una nuova consapevolezza sul Sistema del Valore Pubblico, per una sua estensiva applicazione al fine di migliorare le performance delle PA e di soddisfare i bisogni attuali e prospettici dei cittadini.

## BIBLIOGRAFIA

- Alford J. (2002), *Defining the Client in the Public Sector: a social exchange perspective*, in "Public Administration Review", 62(3), pp. 337-346.
- Alford, J. (2002b), *Why do public sector clients coproduce?* Administration & Society, 34, 1, pp. 32-56.
  - O'Flynn J. (2009), *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*, in "International Journal of Public Administration", 32, 3/4, pp.171-191.
- Arena M., Arnaboldi M., Azzone G., Carlucci P., (2009), *Developing a Performance Measurement System for University Central Administrative Services*, Higher Education Quarterly, Vol. 63, n 3, pp- 237-263.
- Arboretti Giancristofaro R., Bonnini S., Salmaso L.,(2009), *Employment status and education/employment relationship of PhD graduates from the University of Ferrara*, in "Journal of Applied Statistics", 36, pp. 1329-44.
- Argyris C., Putnam R. and McLain Smith D. (1985), *Action science – concepts, methods and skills for research and intervention* (Jossey-Bass, San Francisco).
- Atkinson, A. A. and McCrindell, J. Q., (1997). *Strategic performance measurement in government*, CMA Magazine, April, 20-23.
- Aveyard H. (2007), *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide*, Mcgraw Hill Open University Press, Maidenhead.
- Badia F., Borin E., Donato F. (2014), *Co-governing public value in local authorities*, in Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F. (Eds), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Third Volume of the new Emerald Series Studies in Public and Non-Profit Governance, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley.
- Balk, W.L., Bouckaert, G., Bronner, K.M., (1989) *Notes on the Theory and Practice of Government Productivity Improvement*, in "Public Productivity & Management Review", Vol. 13, No. 2 (Winter 1989), pp. 117-131.
- BBC (2004) *Building public value: Renewing the BBC for a digital world*, <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/policies/pdf/bpv.pdf>.
- Behn, R. D. (2003), *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. Public Administration Review, Vol 63, n (5), pp. 586-606.
- Benington J., Moore M.H. (a cura di) (2011), *Public Value Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- Bianchi L, Ramaciotti L, (2014), *Analisi di benchmarking territoriale*, in Fortezza F. (a cura di) *Marketing e creazione di valore per il territorio. Evidenze e spunti di riflessione dal caso Ferrara*, FrancoAngeli, Milano.
- Bonnini S (2014), *Analisi statistica delle presenze turistiche a Ferrara e relazione con i principali eventi del triennio 2010-2012*, in Fortezza F. (a cura di) *Marketing e creazione di valore per il territorio. Evidenze e spunti di riflessione dal caso Ferrara*, FrancoAngeli, Milano.
- Borgonovi E. (a cura di) (1984), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano.
- (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano
  - Mussari R. (2011), *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, in "Azienda Pubblica", n. 2, pp. 103-121.
- Bouckaert G. (1993), *Measurement and Meaningful Management*, in "Public Productivity & Management Review", 17(1), pp. 31-43.
- Balk W. (1991), *Public Productivity Measurement: Diseases and Cures*, in "Public Productivity & Management Review", Vol. 15, No. 2, *New approaches to productivity: proceedings of the fourth national public sector productivity conference* (Winter 1991), pp. 229-235.
  - Halligan J. (2008), *Managing Performance: International Comparisons*, London, Routledge.
- Bovaird T., Gregory D. (1996), *Performance indicators: the British experience*, in Halachmi A., Bouckaert G. (a cura di), *Organizational performance and measurement in the public sector*, Quorum books, London.
- Löffler E. (2009), *Public management and governance*, Routledge, New York.

- Löffler E. (2012), *From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value*, International Society for Third Sector Research, Vol 23, n 4, pp 1119–1138
- Bracci E., Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2014), *Performance Management Systems and Public Value STRATEGY: A Case Study*, in Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F. (Eds), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Third Volume of the new Emerald Series Studies in Public and Non-Profit Governance, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley.
- Brignall S., Modell S. (2000), *An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector”*, in “Management Accounting Research”, n. 3, pp. 281–306.
- Caramiello C., Di Lazzaro F. e Fiori G. (2003), *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Cepiku D. (2005), *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?*, in “Azienda Pubblica”, Saggi, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pp. 85-110.
- (2008), *Public governance: research and operational implications of a literature review*, in Cepiku C., Meneguzzo M., Senese M., *Innovations in public management and governance in Italy*, Aracne, Ariccia (RM).
- Chicchetti M.S. (2012), *Il metodo dello studio di caso nel Management Accounting*, Giappichelli, Torino.
- Chua, W.F. (1995), *Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: a story of the representation of three public hospitals*, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, pp. 111-45.
- Cole M., Parston G. (2006), *Unlocking public value: a new model for achieving high performance in public service organizations*, Wiley and Sons, Hoboken.
- Creswell J.W. (2013), *Qualitative Inquiry & Research Design*, Sage, Los Angeles.
- Cuganesan S., Jacobs K., Lacey D., (2014), *Beyond New Public Management: does performance management drive public value in networks?* In Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F., *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Deidda Gagliardo E. (2002), *La creazione del valore nell’ente locale*, Giuffrè, Milano.
- (2007), *Il sistema multidimensionale di programmazione a supporto della governance locale*, Giuffrè, Milano.
- (2014), *Il valore pubblico 2013 dei principali eventi turistico-culturali della città di Ferrara. Modello di misurazione ed evidenze empiriche*, in Fortezza F. (a cura di) *Marketing e creazione di valore per il territorio. Evidenze e spunti di riflessione dal caso Ferrara*, FrancoAngeli, Milano.
- (2015), *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma.
- Bigoni M., Papi L. (2015), *A scientific framework on public value: enlighten the “shadow zones” in literature.*, “*Il Framework scientifico del Valore Pubblico: fare luce sulle zone d’ombra della letteratura*”, Working Paper.
- Dente B., Vecchi G. (1999), *La valutazione e il controllo strategico*, in Azzone G., Dente B., *Valutare per governare. Il nuovo sistema dei controlli nelle Pubbliche Amministrazioni*, Etas, Milano.
- D’Egidio F. (2005), *il bilancio dell’intangibile*. Franco Angeli, Milano.
- Esposito P., Ricci, P. (2014), *Public (dis)Value: A Case Study*, in Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti, F., *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Ezzamel, M. (1994), *Organizational change and accounting: understanding the budgeting system in its organizational context*, *Organization Studies*, pp. 213-40.
- Farneti G., Mazzara L., Savioli G. (1996), *Il sistema degli indicatori negli enti locali*, Giappichelli, Torino.
- Fattore G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell’economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Sivestro, R. and Voss, C., (1991). *Performance Measurement, Service Businesses*, London, CIMA.
- Fortezza F. (2014), *User-generated content e analisi della domanda: le potenzialità del web 2.0. i giudizi su*

- Ferrara e dintorni, in Fortezza F. (a cura di) *Marketing e creazione di valore per il territorio. Evidenze e spunti di riflessione dal caso Ferrara*, FrancoAngeli, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa.
- Giunta F., Pisani M. (2016), *L'Analisi del Bilancio*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Gendron, Y., Cooper, D. and Townley, B. (2007) *The Construction of Auditing Expertise in Measuring Government Performance*. *Accounting, Organizations and Society*, VOL. 32, N 1-2, PP. 101–129.
- Gobbo, G., Papi, L., Bigoni, M., Deidda Gagliardo, E., 2016 “*La valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni nella prospettiva del valore pubblico*”, Pubblicazioni SIDREA, 4, pp. 161-184.
- Guthrie, J., Russo, S., (2014), *Value Management: Challenge of defining, measuring and reporting for public services*. in Guthrie, J., Marcon, G., Russo, S., Farneti, F., (2014), *Public Value Management, Measurement and Reporting*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- Harris, J. (2005), *The Ordering of Things: Organization in Bruno Latour*. *The Sociological Review*, Vol 53, n 1, pp. 163–177.
- Hills D., Sullivan F. (2006), *A think piece on measurement of public value*, The Work Foundation, London.
- Hood C. (1991), *A public administration for all seasons?*, in “*Public Administration*”, Vol. n. 69, Spring.
- (1995), *The New Public Management in the 1980s: variations on a theme*, in “*Accounting Organizations and Society*”, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109.
- Horner L., Lehki R., Blaug R., (2006). *Deliberative democracy and the role of public managers* The Work Foundation.
- Hutton W. (2011). *Public Value, Deliberative Democracy and the Role of Public Managers*, in Benington J., Moore M.H., *Public Value: Theory and Practice*, Pelgrave MacMillan, New York.
- Ittner C., Larcker D. F. (1998), *Innovations in performance measurement: trends and research implications*, *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 205-238.
- Jonsson S., Lukka K. (2005), *Doing interventist research in management accounting*, Gothemburg Research Institute, Goteborg.
- Lukka K., (2007), *There and back again: doing interventionist research in management accounting*, in “*Handbook of Management Accounting Research*”, vol. 1, pp 373-397.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kelly, G., Mulgan, G., Muers S. (2002), *Creating Public Value: an analytical framework for public service reform*, Cabinet Office Strategy Unit, London.
- Kickert W.J.M. (1993), *Complexity, Governance and Dynamics: conceptual explorations of public network management*, in KOOIMAN J. (1993), *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, Sage, London.
- (1997). *Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-America, Managerialism*, in “*Public Administration*”, 75, pp. 731-752.
- Kloot L. e Martin J. (2000), *Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government*, in “*Management Accounting Research*”, 2, pp. 231-251.
- Kooiman J. (1993), *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, Sage, London.
- Van Vliet M. (1993), *Governance and Public Management*, in Eljassen K.A., Kooiman J., *Managing public organisations: lessons from contemporary European experience*, Sage, London.
- (2010), *Governance and governability*, in OSBORNE S.P., *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, London.
- Latour, B., *Drawing Things Together*, in Lynch, M. & Woolgar, S. (eds~ *Representation in Scientific Practice* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990).
- Latour, B. (1987) *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1994) *On Technical Mediation – Philosophy, Sociology, Genealogy*. *Common Knowledge*, 3 (2), pp. 29–64.

- Lee, N. and Hassard, J. (1999), "Organization unbound: actor network theory, research strategy and institutional flexibility", *Organization*, Vol. 6, n. 3, pp. 391-404.
- Likert R. (1932), *A Technique for the Measurement of Attitudes*, in "Archives of Psychology", Vol. 22, n. 140.
- Lodh, S. C. and Gaffikin, M. J. R. (2003) *Implementation of an Integrated Accounting and Cost Management System Using the SAP System: a Field Study*. *European Accounting Review*, Vol 12, n 1, pp. 85–121.
- Löffler E. (2003), *Governance and government. Networking with external stakeholders*, in BOVAIRD T., LÖFFLER E. (a cura di), *Public management and governance*, Routledge, London.
- Lowe, A. (2001) After ANT – an Illustrative Discussion of the Implications for Qualitative Accounting Case Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (3), pp. 327–351.
- Madonna S, Cestari G (2014), *Esperienza turistica, dimensione sistemica e ruolo delle strutture ricettive*, in Fortezza F. (a cura di) *Marketing e creazione di valore per il territorio. Evidenze e spunti di riflessione dal caso Ferrara*, FrancoAngeli, Milano.
- Marcon G., (2014), *Public Value Theory in the context of public sector modernization*, in Guthrie, J., Marcon G., Russo, S., Farneti, F., (2014), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Martin S. (2009), *Engaging with citizens and other stakeholders*, in Bovaird, T., Löffler E. (2009), *Public management and governance*, Routledge, New York.
- Downe J., (2014), Performance Measurement of Local Public Service Networks, In Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F., *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Massaro M., Dumay J., Guthrie J., (2016), "On the Shoulders of Giants: Undertaking a Structured Literature Review in Accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 29 5 pp. 1-37
- Metcalfe L., Richards S. (1987), *Improving public management*, Sage, London.
- Meynhardt T., Bartholomes S. (2011), *(De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground*, in "International Public Management Journal", 14(3), pp. 284–308.
- Minogue M. (1997), *The Principles and Practice of Good Governance*. *British Council Briefing*, Law and Governance, issue 4.
- Modell S., Vinnari E., Lukka K., "On virtues and vices of combining theories: the case of institutional and actor-network theories in accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 60, p- 62-78.
- Moore M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- (2003), *La creazione di valore pubblico: la gestione strategica nella pubblica amministrazione*, edizione italiana a cura di Sinatra A., Guerini, Milano.
- Moore, M. (2003), *The Public Value Scorecard* (Houser Centre for Nonprofit Organizations).
- Moore, M. (2014). Public value accounting: establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74, 4, pp 465–477.
- Nisio A., De Carolis R., Losurdo S., (2013), *L'introduzione del Performance Measurement, Management and Improvement: l'esperienza di alcune amministrazioni locali italiane*, in "Azienda pubblica", n. 2, pp. 221-246.
- Normann, R., Ramírez, R., (1993), *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 4, pp. 65-77.
- O'Flynn J. (2007), *From New Public Management to Public Value: paradigmatic change and managerial implications*, in "Australian Journal of Public Administration", Vol. 66 No. 3, pp. 353–366.
- Offe C. (1985), *Disorganized Capitalism*, Cambridge, Polity press.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirits transforming the public sector*, Penguin, New York.
- Osborne S.P. (2006), *The new public governance?*, in "Public Management Review", 8(3), pp. 377-387.
- Strokosch, K. (2013), *It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives*, in "British Journal of Management", Vol. 24, S31–S47.

- Orlandini P. (2004), *Principi di economia aziendale per il settore pubblico*, Giappichelli, Torino.
- Padovani M. (2014), *Il sistema di misurazione della performance*, in Astegiano G., D'Aries C., Padovani M. (2014), *Il nuovo sistema dei controlli interni: dall'obbligo normativo ad un'impostazione manageriale della gestione della P.A.*, Ipsoa, Milano.
- Papi L. (2014), *Tesi di laurea dal titolo "La misurazione del valore pubblico creato dall'offerta turistico culturale della Città di Ferrara nell'anno 2013"*. Relatore Deidda Gagliardo E., Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara.
- Bigoni, M., Bracci, E., Deidda Gagliardo, E., 2017 "*Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate*", *Public Money & Management* – paper accettato per la pubblicazione.
- Pestoff V., Brandsen T. (2010), *Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?* in OSBORNE S.P., *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, London.
- Pillitu D. (2009), *La partecipazione civica alla creazione del valore pubblico*, FrancoAngeli, Milano.
- Poddighe F., Deidda Gagliardo E. (2011), *Il sistema di creazione e misurazione del valore pubblico locale. Evidenze empiriche e profili di supporto alla governance del territorio*, in Borgonovi E. e Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2009), *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano.
- Rebora G (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche: proposte operative e di metodo*, Giappichelli, Torino.
- Rhodes R.A.W. (1992), *Beyond Whitehall: researching local governance*, in "Social science", n. 13, november.
- (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, PA: Open University Press, Bristol.
  - Wanna J. (2007), *The limits of Public Value, or rescuing responsible government from platonic guardians*, in "The Australian Journal of Public Administration", 66 (3), pp. 406-421.
- Robson, K. (1991), *On the arenas of accounting change: the process of translation*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, pp. 547-70.
- (1994), *Inflation accounting and action at a distance: the Sandilands episode*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, pp. 45-82.
- Rota S., Sicilia M., Steccolini I. (2015), *Bilancio e misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Sicilia M., (2007), *La contrattazione formale e relazionale nei processi di esternalizzazione dei servizi pubblici locali*, capitolo 1, Tesi di dottorato.
- Steccolini I. (2015), *Contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale: pro e contro, criteri di scelta, prospettive evolutive*, in Rota S., Sicilia M., Steccolini I., *Bilancio e misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna,.
- Smith R.F.I. (2004), *Focusing on public value: Something new and something old*, in "Australian Journal of Public Administration", Vol. 63 No. December, pp. 68–79.
- Spano A, (2009), *Public value creation and management control systems*. *International Journal of Public Administration*, 32, 3, 328–348.
- (2014), *How do we measure Public Value? From theory to practice*, in Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F., *Public Value Management, Measurement and Reporting*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Stoker G. (1998), *Governance as theory: five propositions*, in "International Social Science Journal", 50, pp. 17-28.
- (2006), *Public value management: A new narrative for networked governance?*, in "The American Review of Public Administration", 39(1), pp. 41-57.

- Susman G. I., Evered R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research, *Administrative Science Quarterly*, 23, 4, pp. 582-603.
- Talbot C. (2010), *Theories of Performance. Organizational and service improvement in the public domain*, Oxford University Press, New York.
- (2011), *Paradoxes and prospects of “public value”*, in “Public Money & Management”, vol. 31, issue 1, January.
- Taylor F.W. (1912), *The principles of scientific management*, New York and London, Harper & brothers.
- Van Dooren W., Bouckaert G. e Halligan J. (2010), *Performance management in the public sector*, Routledge, London and New York.
- Van Eijck K., Lindemann B. (2014), *Strategic Practices of Creating Public Value: How managers of housing associations create Public Value*, in Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F. (Eds), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Third Volume of the new Emerald Series Studies in Public and Non-Profit Governance, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley.
- Von Bertalanffy L. (1956), *General System Theory*, “*General System: yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory*”, versione italiana (1971), *Teoria generale dei sistemi*, ILI, Milano.
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen, trad. (1961) in *Economia e Società*, Comunità, Milano.
- Wilson W. (1887), *The study of administration*, in “Political science quarterly”, 3, pp. 197-222.
- Yin R. (2014), *Case study research: Design and methods (5nd ed.)*, Sage Publishing, Beverly Hills, CA.