



**Università
degli Studi
di Ferrara**

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

Corso di laurea magistrale in “*Economia, Mercati e Management*”

Classe di laurea magistrale LM-77 in Scienze economico-aziendali

**La programmazione delle performance di filiera
verso gli obiettivi dell’Agenda 2030: le politiche di
contrasto alla povertà e di inclusione sociale**

Relatore: Ch.mo Prof. Enrico Deidda Gagliardo

Correlatore: Dott. Luca Papi

Laureanda: Martina Grassi

INDICE

La programmazione delle performance di filiera verso gli obiettivi dell'Agenda 2030: le politiche di contrasto alla povertà e di inclusione sociale

Introduzione	<i>pag. 4</i>
PARTE 1: <i>Public Value Governance</i>	<i>pag. 9</i>
[01] <i>Pilastro I: Public Value Policy</i>	<i>pag. 11</i>
01.1 Il concetto di Valore Pubblico	
01.2 L'evoluzione teorica del Valore Pubblico	
01.3 Public Governance e Leadership politica	
[02] <i>Pilastro II: Public Value Management</i>	<i>pag. 21</i>
02.1 Le fasi di creazione del Valore Pubblico	
02.2 Valore Pubblico e gestione strategica	
02.3 Il ruolo del Public Value Manager	
[03] <i>Pilastro III: Public Value Participation</i>	<i>pag. 31</i>
03.1 Reti e filiere del Valore Pubblico	
03.2 I soggetti della co-produzione del Valore Pubblico	
03.3 Valore Pubblico condiviso	
[04] <i>Pilastro IV: Sistema integrato di performance & risk management</i>	<i>pag. 41</i>
04.1 Evoluzione normativa nazionale	
04.2 Gli strumenti integrati per la gestione	
04.3 La misurazione del Valore Pubblico	
 PARTE II: <i>Da globale a locale... l'analisi della filiera di politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale verso il raggiungimento di Agenda 2030</i>	<i>pag. 57</i>
Premessa	
[05] <i>Agenda ONU 2030 e le politiche europee</i>	<i>pag. 59</i>
05.1 Agenda 2030 e il contesto internazionale	
05.2 SDGs: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (<i>Sustainable Development Goals</i>)	
05.3 Gli indicatori internazionali e il Global SDG Index	

05.4 Le politiche europee	
[06] <i>Agenda 2030 in Italia e le politiche nazionali</i>	<i>pag. 71</i>
06.1 Agenda 2030 in Italia	
06.2 Indicatori nazionali e BES “Benessere equo e sostenibile”	
06.3 Le politiche nazionali a sostegno della povertà ed inclusione sociale PON Inclusione	
06.4 Il Fondo nazionale per la lotta alla povertà e all'esclusione sociale	
[07] <i>Agenda 2030 nel territorio regionale – Emilia Romagna</i>	<i>pag. 81</i>
07.1 Il ruolo delle Regioni	
07.2 Regione Emilia Romagna e l’uso degli indicatori BES nella programmazione regionale	
[08] <i>Il Distretto sud-est della provincia di Ferrara</i>	<i>pag. 86</i>
08.1 La rete per l’inclusione sociale della Provincia di Ferrara Distretto sud-est	
08.2 La programmazione a livello territoriale	
08.3 La gestione del Piano Povertà	
PARTE III: La programmazione della Performance di filiera	<i>pag. 91</i>
[09] <i>Piani della Performance, Indicatori, profili di complementarità</i>	<i>pag. 91</i>
09.1 Il Piano della Performance 2020-2022 del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali	
09.2 I Piani delle Performance 2020-2022 del Ministero dell’Economia e Finanze e Ministero dello Sviluppo economico	
09.3 Emilia-Romagna: il Documento di Economia e Finanza Regionale e il Piano della Performance	
09.4 Il Piano di Zona distrettuale e i Piani della Performance 2020-2022 di Comuni e Asp	
09.5 Studio degli indicatori e profili di complementarità	
Conclusioni	<i>pag.114</i>
Bibliografia e sitografia	<i>pag.122</i>

Introduzione

Il seguente lavoro di tesi si inserisce nel filone di ricerca della teoria che identifica la creazione del Valore Pubblico quale *mission* istituzionale delle Pubbliche Amministrazioni, nonché «*la gestione razionale delle risorse economiche a disposizione e la valorizzazione del patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali di utenti, stakeholder e dei cittadini*» (DEIDDA GAGLIARDO, 2002; DEIDDA GAGLIARDO, 2015b). Al fine di creare Valore Pubblico, è necessaria l'adozione di modelli di *governance*, in particolare occorre programmare adeguatamente obiettivi, risorse e percorsi e successivamente controllare e valutare il loro raggiungimento (DEIDDA GAGLIARDO, 2015b). Ad oggi la sfida è creare Valore Pubblico in un'ottica di sviluppo sostenibile, tenuto conto della dimensione economica, sociale e ambientale, e allo stesso tempo affrontare problemi di carattere globale quali cambiamenti climatici, risorse naturali, povertà e disuguaglianze.

A livello internazionale, di particolare rilevanza è la sottoscrizione di “Agenda 2030” da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni unite. Consiste in un programma di azione che tiene conto delle tre dimensioni di sviluppo con 17 obiettivi globali (SDGs - *Sustainable Development Goals*) da raggiungere da parte di tutti i Paesi in egual misura. Così la definì Ban Ki Moon, Segretario Generale delle Nazioni Unite (2015) “*Una visione universale, integrata e trasformativa per un mondo migliore. È un'agenda per le persone, per porre fine alla povertà in tutte le sue forme*”. L'Unione Europea, insieme ai Paesi Membri, ha assunto il ruolo di “apripista” nell'attuazione di Agenda 2030 e anche l'Italia si è impegnata a declinare e calibrare gli obiettivi globali nell'ambito della propria programmazione economica, sociale e ambientale. Fra gli obiettivi, due di particolare importanza: povertà e disuguaglianze. Povertà intesa non solo in termini economici di reddito, ma assenza di servizi considerati essenziali quali per esempio la sicurezza, l'assistenza e l'istruzione; elementi necessari a favorire l'inclusione sociale ed eliminare ogni forma di discriminazione. Un tema che affligge tutta la popolazione mondiale con conseguenze maggiori per i soggetti più fragili e svantaggiati. Sono temi tutt'oggi al centro delle politiche europee e nazionali.

Il lavoro di ricerca, nella sua prima parte, vuol identificare la *filiera* di attuazione delle politiche di contrasto alla povertà e inclusione sociale attraverso la mappatura di tutti i soggetti pubblici che vi contribuiscono, dalla scala internazionale a quella locale.

L'individuazione della filiera verticale e orizzontale e la mappatura delle Pubbliche Amministrazioni permette di proseguire il lavoro di ricerca attraverso l'analisi degli strumenti di programmazione delle performance pubbliche e degli indicatori in uso, al fine di rispondere alla domanda di ricerca **(DR)** *Qual è ad oggi il coordinamento nella gestione delle politiche e degli strumenti di misurazione delle performance, lungo la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale per il raggiungimento degli obiettivi Agenda 2030?*

La metodologia di lavoro è di tipo deduttivo-induttivo (FERRARIS FRANCESCHI, 1998), nella Parte I “*Ricerca*”, di tipo logico-deduttivo, sono descritti i contributi scientifici nazionali e internazionali alla teoria del Valore Pubblico, compreso le recenti novità introdotte al contesto normativo italiano in materia di performance degli Enti Territoriali. La domanda di ricerca **(DR)** viene declinata nella domanda analitica **(dr.1)** *Quali sono i pilastri comuni di un modello di governance del Valore Pubblico?*

Il Valore Pubblico si inserisce come strumento di *governance* all'interno del sistema di Programmazione, Controllo e Valutazione degli Enti Territoriali, attraverso un *framework* interpretativo descritto su quattro pilastri tematici (DEIDDA GAGLIARDO, 2019): *Public Value Policy*, concetto di Valore Pubblico legato agli organi di indirizzo politico e alla mission istituzionale di una Pubblica amministrazione; (II) *Public Value Management*, concetto di gestione del Valore Pubblico di tipo manageriale articolato su più livelli decisionali; (III) *Public Value Participation*, sul contributo di utenti, stakeholder interni ed esterni e cittadini coinvolti nelle diverse fasi del ciclo della performance; (IV) *Sistema integrato di performance e risk management*, sull'integrazione del Valore Pubblico all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) di una Pubblica amministrazione.

Dopo aver definito un modello di Public Value Governance, che condivide i principi comuni alle diverse Pubbliche Amministrazioni, nella parte II si individua la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale e in particolare la mappatura dei soggetti pubblici. La domanda di ricerca **(DR)** viene declinata nella domanda analitica **(dr.2)** *Chi sono i soggetti pubblici che costituiscono la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?*

Nel capitolo 5 è descritto il contesto internazionale e il processo che ha portato alla sottoscrizione di Agenda 2030 da parte delle Nazioni Unite, nonché la definizione dei 17

obiettivi di sviluppo sostenibile (*SDGs - Sustainable Development Goals*). Sono approfonditi gli obiettivi 1 “Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo” e 10 “Ridurre l’ineguaglianza all’interno e fra le Nazioni”, nonché i relativi target e indicatori. L’Unione Europea, ancor prima di Agenda 2030, aveva condiviso obiettivi di sviluppo sostenibile, e anche fra le priorità della Commissione Europea 2019-2024 sono state inserite strategie e obiettivi ambiziosi; soprattutto a tutela della povertà e inclusione a favore di minori.

All’interno del capitolo 6, viene esposta la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS) e le misure adottate a livello nazionale negli ultimi anni e presenti nella Legge di bilancio 2020. Si pone particolare attenzione alle politiche ed interventi rivolti ai soggetti più fragili (adulti svantaggiati, disabili, minori) con l’obiettivo di aumentare l’inclusione sociale, come per esempio il D.Lgs 147 del 15/09/2017 “Disposizioni per l’introduzione di una misura nazionale di contrasto alla povertà”, a cui si affianca l’istituzione di nuove risorse come il “Fondo nazionale per la lotta alla povertà e all’esclusione sociale”, finalizzato proprio all’attuazione del Piano nazionale di lotta alla povertà e al finanziamento delle misure di contrasto alla povertà.

Il miglioramento delle performance delle Pubbliche Amministrazioni italiane va indirizzato verso la creazione di Valore Pubblico, *«verso l’orizzonte della generazione di Benessere a favore dei cittadini di oggi e di domani, in un’ottica di Sviluppo Sostenibile e a partire dalla cura della salute dell’ente»* (DEIDDA GAGLIARDO, 2019, pag. 41). È necessaria pertanto la presenza di strumenti e indicatori in grado di misurare gli impatti delle politiche pubbliche, in particolare in una visione di lungo periodo, orientate al benessere e allo sviluppo sostenibile. A partire dal 2010 l’Istat (Istituto Nazionale di Statistica) aveva già avviato il progetto BES per la misurazione del Benessere equo e sostenibile dell’Italia, affiancando ai tradizionali indicatori economici misure sulla qualità della vita e ambiente. È stato sviluppato così un set di indicatori suddivisi su 12 domini per la misurazione del benessere in Italia. Dal 2016, si è sviluppato un sistema di integrazione di indicatori BES e SDGs, nello specifico gli obiettivi globali povertà e disuguaglianze sono state condotte all’interno del dominio Benessere Economico.

Nel capitolo 7 segue l’analisi delle politiche e strategie adottate in regione Emilia-Romagna in tema di povertà e inclusione sociale, per esempio l’adozione del Piano regionale povertà e l’attuazione di misure complementari a quelle nazionali per l’inclusione lavorativa e a sostegno al reddito. La possibilità di utilizzare indicatori SDGs

– BES permette anche a livello regionale di contestualizzare le politiche del territorio e monitorare gli impatti, oltre che ad un'integrazione con il ciclo di bilancio regionale.

Si passa successivamente allo studio ad un livello di governo inferiore, l'ambito distrettuale, ovvero il luogo dove avviene la gestione operativa delle misure e degli interventi, dove è necessaria l'integrazione e il coordinamento tra più soggetti pubblici, in particolare servizi sociali, sanitari e del lavoro. Nel capitolo 8 si descrive il *network* presente nel territorio del Distretto sud-est di Ferrara e gli strumenti di programmazione utilizzati per l'attuazione delle misure nazionali e regionali. Oltre ai Comuni, svolgono un ruolo fondamentale le Aziende di Servizi Alla Persona (ASP), Enti Pubblici delegati alla gestione del Servizio Sociale Territoriale, che sulla base degli indirizzi distrettuali, regionali e nazionali, gestiscono le risorse, in collaborazione con altre Pubbliche Amministrazioni, il rapporto con l'utenza; oltre all'impiego diretto del personale necessario e i rapporti con i soggetti gestori privati di servizi assistenziali o socio-educativi.

La parte III si pone l'obiettivo di entrare nel dettaglio degli strumenti di programmazione delle performance pubbliche, quindi dal Piano della Performance dei Ministeri, alla Regione e per finire gli Enti territoriali. La domanda di ricerca (**DR**) viene declinata nella domanda analitica (**dr.3**) *Qual è il livello di integrazione e complementarità degli strumenti e indicatori di performance all'interno della filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?*

Nel capitolo 9 si esaminano i Piani delle Performance 2020-2022 del Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, nello specifico gli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla Direzione Generale per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale. A questo livello di filiera, si vuol inoltre verificare l'eventuale complementarità di obiettivi in tema di povertà e inclusione sociale all'interno dei Piani delle Performance di altri Ministeri. A seguire si individuano le linee programmatiche regionali in tema di inclusione e povertà, presenti negli ultimi DEFR, gli obiettivi strategici e operativi individuati nel Piano della Performance 2020-2022 con i relativi indicatori. Successivamente, a livello di ambito territoriale, si identificano gli strumenti in uso a livello distrettuale attraverso l'analisi delle schede del Piano di Zona per la salute e benessere sociale triennale 2018/2020, le progettazioni attive e i sistemi di monitoraggio e rendicontazione, fino

all'analisi dei Piani delle Performance delle Aziende di Servizi alla Persona e dei Comuni del distretto.

Si vuol poi concludere il lavoro di ricerca con lo studio degli indicatori e la loro integrazione e complementarità, soprattutto a livello locale, considerato che le Amministrazioni locali assumono un ruolo di «*Stella centrale della costellazione del Valore Pubblico*», ad essa sono attribuiti ruoli e tipologie di *governance* diverse, a seconda che siano erogatori/committenti/finalizzatori/catalizzatori di servizi pubblici locali (DEIDDA GAGLIARDO, 2015b). Quindi l'ipotesi di un nuovo modello di *governance* territoriale che condivide una *mission* istituzionale allargata con l'obiettivo comune di co-creare Valore Pubblico sul territorio.

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva delle domande di ricerca.

(DR)	<i>Qual è ad oggi il coordinamento nella gestione delle politiche e degli strumenti di misurazione delle performance, lungo la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale per il raggiungimento degli obiettivi Agenda 2030?</i>	(dr.1)	Parte I <i>Quali sono i pilastri comuni di un modello di governance del Valore Pubblico?</i>
		(dr.2)	Parte II <i>Chi sono i soggetti pubblici che costituiscono la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?</i>
		(dr.3)	Parte III <i>Qual è il livello di integrazione e complementarità degli strumenti e indicatori di performance all'interno della filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?</i>

Conclusioni

Il lavoro di ricerca è stato organizzato al fine di rispondere alla domanda di ricerca **(DR)** *Qual è ad oggi il coordinamento nella gestione delle politiche e degli strumenti di misurazione delle performance, lungo la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale per il raggiungimento degli obiettivi Agenda 2030?* suddivisa a sua volta in tre domande analitiche:

- *Quali sono i pilastri comuni di un modello di governance del Valore Pubblico?*
- *Chi sono i soggetti pubblici che costituiscono la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?*
- *Qual è il livello di integrazione e complementarità degli strumenti e indicatori di performance all'interno della filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?*

Per rispondere alla prima domanda analitica **(dr.1)**, lo studio è iniziato dal filone di ricerca scientifica sul concetto di Valore Pubblico nato con l'opera di Mark H. Moore "Creating Public Value" (1995), inteso come *mission* istituzionale delle Pubbliche Amministrazioni, alla base di un modello di *governance* basato su logiche di programmazione, controllo e valutazione e finalizzato al soddisfacimento dei bisogni di utenti, stakeholder e cittadini (DEIDDA GAGLIARDO, 2015a; 2015b). Il modello, *Public Value Governance* si può suddividere su quattro pilastri (DEIDDA GAGLIARDO, 2019):

- *Public Value Policy*, concetto di Valore Pubblico legato alla *mission* istituzionale, alle politiche del territorio e collegato agli organi di indirizzo politico;
- *Public Value Management*, una gestione del Valore Pubblico, attraverso un sistema di programmazione, controllo e valutazione della Pubblica Amministrazione, articolato su più livelli decisionali e con competenze manageriali;
- *Public Value Participation*, un concetto di Valore Pubblico condiviso, che nasce da processi di partecipazione che vedono il coinvolgimento di soggetti privati, altre Pubbliche Amministrazioni, Terzo settore e singoli cittadini;
- *Sistema integrato di performance e risk management*, integrazione del Valore Pubblico nel ciclo delle performance e negli altri cicli di gestione della Pubblica Amministrazione (bilancio, programmazione strategica, anticorruzione e trasparenza), con la possibilità di valutare gli impatti nel medio-lungo periodo.

Un nuovo modello di *governance*, che guida la singola amministrazione o più Enti, appartenenti ad un *network* o filiera, verso la co-creazione di Valore Pubblico.

Il lavoro di ricerca è iniziato con lo studio del programma di azione di scala globale per lo Sviluppo Sostenibile Agenda 2030, sottoscritto dall'Assemblea delle Nazioni Unite nel 2015, fondato su 17 obiettivi *Sustainable Development Goals (SDGs)* suddivisi a sua volta in 169 target. In particolare sono stati approfonditi due obiettivi "Sconfiggere la povertà e ridurre le disuguaglianze" con i relativi target e indicatori; oggetto delle politiche nazionali della filiera che si è andata successivamente a identificare. Anche la Commissione Europea all'interno del documento "*Political guidelines of the Commission 2019-2024*" ha individuato obiettivi di sviluppo sostenibile fra le priorità, in particolare finalizzate a ridurre il rischio di povertà ed esclusione sociale dei soggetti più fragili, oltre a nuove sfide in ambito di cambiamenti climatici, ambiente e innovazione tecnologica. Per quanto attiene gli indicatori di monitoraggio sono stati identificati un numero di massimo di 6 indicatori per obiettivo e indicatori multiuso utilizzati per il monitoraggio di più obiettivi, riducendo così il numero di indicatori complessivo, pur sempre in linea con quelli in uso a livello internazionale.

Ogni Nazione, sulla base degli indirizzi generali delle Nazioni Unite e politiche europee, adotta una propria strategia. In Italia il principale strumento di coordinamento è rappresentato dalla Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS), che deve raccordarsi con il Documento di Economia e Finanza. In linea con gli obiettivi "povertà e disuguaglianze" le strategie e le misure attuate a livello nazionale sono diverse e rivolte ad una pluralità di utenti, dai minori, famiglie, disabili, adulti svantaggiati e anziani. Alle novità introdotte con la Legge di bilancio 2020 in materia di indirizzi e misure nazionali di contrasto alla povertà e inclusione sociale, si affiancano le misure già attive nel territorio nazionale, per esempio il Programma Operativo Nazionale Inclusione e il Piano nazionale per gli interventi e i servizi sociali di contrasto alla povertà 2018-2020, previsto dal D.Lgs 147 del 15/09/2017. Quest'ultimo ha introdotto per la prima volta in Italia una legge sulla povertà e una riforma di *governance* del Fondo Nazionale per le politiche sociali, che prevede l'elaborazione di un Piano Nazionale Sociale, quale strumento di programmazione e indirizzo delle politiche. Fra le misure e gli interventi previsti a livello nazionale, non vi sono solo benefici economici, ma anche interventi fra i quali assistenza domiciliare, tirocini, sostegno educativo, pronto soccorso sociale rivolto ai singoli o al

nucleo familiare, oltre ad un rafforzamento dei servizi come livello essenziale di informazione e accesso alle misure di contrasto alla povertà. La riforma ha istituito inoltre la Rete della protezione e dell'inclusione sociale, presieduta dal Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali e altri componenti di amministrazioni centrali competenti in materia, rappresentanti di giunte regionali e di comuni; con funzioni di indirizzo e coordinamento. Da qui, un primo riscontro per rispondere alla domanda analitica di ricerca **(dr.2)** *Chi sono i soggetti pubblici che costituiscono la filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?*

A seguire a livello locale, alle Regioni, spetta la programmazione, sulla base degli indirizzi nazionali e dei livelli essenziali delle prestazioni, attraverso la stesura del Piano sociale regionale e del Piano di Zona distrettuale per la salute e il benessere sociale, oltre al coordinamento delle politiche locali e la gestione dei finanziamenti nazionali e regionali; con l'obiettivo quindi di creare una strategia di sviluppo sostenibile a livello locale. La Regione Emilia-Romagna, in particolare, aveva già introdotto, a partire dal 2015, obiettivi di sviluppo sostenibile tra le priorità di politica regionale, alcune per altro proprio finalizzate all'inclusione sociale e contrasto alla povertà. Tra questi la legge regionale n. 14/2015 sull'inclusione lavorativa, la legge regionale n. 24/2016 sull'istituzione del reddito di solidarietà (RES) e attuazione delle misure di contrasto alla povertà introdotte a livello nazionale, oltre alle misure ed interventi inseriti nel Piano sociale sanitario; introducendo così misure ulteriori rispetto quelle già previste a livello nazionale. È stata rivista altresì la *governance* interna attraverso l'istituzione di un gruppo di lavoro tecnico regionale interdirezionale per l'Agenda 2030, con lo scopo di coordinare le diverse policy di settore in modo trasversale e multidisciplinare. Gli indicatori BES e il sistema di monitoraggio risultano essere uno strumento a supporto per lo sviluppo delle politiche, con la possibilità di inquadrare il territorio regionale nel contesto nazionale.

L'ambito territoriale oggetto della ricerca è il Distretto sud-est della provincia di Ferrara, costituito da 9 Comuni e rappresenta il 28% della popolazione residente nella Provincia. La Regione Emilia-Romagna individua per le politiche sociali e socio-sanitarie una *governance* locale su più livelli di governo, a livello intermedio tra Regione e ambiti distrettuali è istituita la Conferenza territoriale socio-sanitaria (CTSS), che rappresenta funzioni di indirizzo, consultive, di verifica e controllo, in attuazione agli atti nazionali e regionali. Mentre a livello distrettuale è designato il Comitato di distretto, organo di

governo delle politiche sociali, sociosanitarie e sanitarie territoriali con le funzioni di programmazione, regolazione e verifica, oltre che a garantire un raccordo con la Conferenza territoriale sociale e sanitaria, si avvale a sua volta dell'Ufficio di Piano, organo con funzione tecnica, che sostiene la programmazione, la *governance* organizzativa e gestionale del distretto. La Regione designa inoltre lo strumento di programmazione distrettuale rappresentato dal Piano di Zona per la salute e il benessere sociale. Nel territorio sono altresì presenti, oltre ai singoli Comuni, due Aziende di Servizi alla Persona, enti pubblici delegati alla gestione dei Servizi Sociali Territoriali e alle progettazioni distrettuali in ambito sociale. Sono stati così identificati tutti i soggetti pubblici che costituiscono la filiera di politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale, tra cui il *network territoriale* costituito dagli organi di ambito distrettuale, Comuni e Asp che programmano in un'ottica di sviluppo sociale del territorio, con la partecipazione dell'Azienda Sanitaria Locale, Agenzia Regionale per il lavoro, Terzo settore, Associazioni e cittadini.

Dopo aver identificato la filiera, il lavoro di ricerca è proseguito al fine di rispondere alla terza domanda analitica **(dr.3)** *Qual è il livello di integrazione e complementarità degli strumenti e indicatori di performance all'interno della filiera delle politiche a contrasto della povertà e inclusione sociale?*

Nello specifico sono stati esaminati i Piani della Performance 2020-2022 delle Pubbliche Amministrazioni appartenenti alla filiera. Il Piano della Performance rappresenta lo strumento di programmazione triennale (D.Lgs 150/2009 art. 10), approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, secondo gli indirizzi indicati dalle Linee Guida n. 1 del Dipartimento di Funzione Pubblica. All'interno sono individuati gli obiettivi specifici e annuali, le risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi del personale dirigenziale e relativi indicatori. È stato possibile consultare i Piani della Performance dei Ministeri direttamente dal Portale della Performance⁴⁹, mentre per le altre Pubbliche Amministrazioni direttamente dai siti istituzionali alla sezione dedicata di Amministrazione Trasparente – Performance.

Il primo Piano della Performance esaminato è quello del Ministero del Lavoro e Politiche sociali, nello specifico gli obiettivi specifici e operativi della Direzione Generale

⁴⁹ <https://performance.gov.it/performance/piani-performance>

per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale, che si occupa della gestione dei trasferimenti di natura assistenziale agli Enti previdenziali, la gestione di alcuni fondi di finanziamento insieme alle attività di monitoraggio, determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni, costi e fabbisogni standard nell'area delle politiche sociali, promozione e valutazione dell'efficacia e efficienza delle politiche sociali, monitoraggio della spesa sociale e attività di studio e ricerca. Il Piano della Performance del MLPS risulta completo di tutte le informazioni, che evidenziano l'integrazione con il ciclo di bilancio e ciclo anticorruzione e trasparenza, oltre a individuare obiettivi in linea con le politiche e strategie nazionali, un numero limitato di indicatori per ciascun obiettivo completo dei valori baseline e target per il prossimo triennio. Per gli obiettivi esaminati, tra gli indicatori si rileva la presenza di un indicatore di impatto, in linea con gli indicatori SDGs-BES, al fine di misurare l'incidenza di povertà assoluta, a seguito dell'attuazione della misura del reddito di cittadinanza. Fra i soggetti maggiormente coinvolti indicati negli obiettivi oggetto di studio del Piano della Performance del MLPS sono individuati il Ministero dell'Economia e Finanze e Ministero dello Sviluppo economico. Per questo si è proseguito con la lettura degli obiettivi indicati nei Piani della Performance 2020-2022 di questi due Ministeri, riscontrando però legami più deboli e quindi un livello di complementarità basso, soprattutto per il MISE, rispetto gli obiettivi del MLPS e alle politiche nazionali di contrasto alla povertà e inclusione sociale. Nella programmazione triennale del MEF è stato individuato comunque fra le priorità un ambito denominato "Promozione Benessere Equo Sostenibile" finalizzato al rilancio della crescita, occupazione, equità, inclusione sociale e sostenibilità ambientale, quindi trasversale a più obiettivi di sviluppo sostenibile.

Per quanto riguarda gli strumenti di programmazione regionale, prima dell'analisi del Piano della Performance, sono stati approfonditi i contenuti del DEFR. Durante l'anno in corso in Emilia-Romagna si sono svolte le elezioni regionali, quindi tenuto conto del momento di transizione, il DEFR 2020 è stato elaborato per la sola parte dedicata al contesto, dove sono stati utilizzati 15 indici compositi, selezionati fra gli indicatori BES. Per il dominio benessere economico, sono stati individuati due di questi, denominati Reddito e disuguaglianza e Condizioni economiche minime. Mentre per l'analisi del contesto regionale dell'area sociale e sanità sono stati selezionati 27 indicatori fra quelli in uso a livello europeo e indicatori BES. La parte relativa alla programmazione degli

obiettivi strategici è stata posticipata all'avvio della nuova legislatura e pertanto presente nel DEFR 2021-2023, che oltre a presentare il nuovo contesto regionale colpito dalla situazione di emergenza, ha individuato obiettivi strategici suddividendoli per deleghe politiche e un obiettivo comune trasversale per allineare le politiche regionali agli obiettivi di Agenda 2030. Gli indicatori di misurazione del benessere nazionali ed europei, rappresentano quindi lo strumento per inquadrare la posizione della Regione rispetto al contesto nazionale e per identificare nuove strategie e priorità su cui sviluppare le politiche regionali. Fra gli obiettivi inseriti nel Piano della Performance 2020-2022 della Regione, si rileva la definizione di una nuova scheda attuativa del Piano Sociale e Sanitario Regionale dedicata al contrasto alle nuove fragilità con particolare riferimento all'emergenza socio economica dovuta al COVID-19 e il sotto-obiettivo Implementazione del Piano Sociale e Sanitario Regionale ed elaborazione ipotesi evolutiva, mentre per i prossimi anni l'elaborazione di un nuovo Piano regionale povertà 2021-2023.

A livello locale, il principale strumento di programmazione distrettuale è rappresentato dal Piano di Zona per la salute e il benessere sociale, anch'esso documento di programmazione triennale, sviluppato sulla base degli indirizzi regionali inseriti nel Piano Sociale e Sanitario. Oltre alle priorità e obiettivi definiti in ambito distrettuale, si inseriscono gli obiettivi strategici e operativi dei singoli Comuni e delle Asp.

Pertanto nell'ambito territoriale gli strumenti di programmazione, per quanto attiene l'area sociale, sono rappresentati da:

- il Piano programmatico e il Piano della Performance delle Asp, realizzati sulla base degli indirizzi dell'Assemblea dei Soci;
- le schede del Piano di Zona per la salute e benessere sociale, in cui sono dettagliate per aree di intervento trasversali i soggetti coinvolti, gli interventi attuati, i destinatari, le azioni previste, eventuali collegamenti con altri interventi sul territorio, i referenti di ciascuna scheda e le risorse dedicate. La struttura delle schede è indicata dalla Regione, mentre la compilazione avviene attraverso la partecipazione e condivisione di più soggetti pubblici e privati all'interno dell'Ufficio di Piano, sulla base degli indirizzi regionali e del Comitato di distretto;
- il Documento unico di programmazione (DUP), il Piano unico di gestione (PEG) e il Piano della Performance di ciascun Comune del Distretto, sulla base delle linee programmatiche e obiettivi di mandato.

All'interno dei Piani della Performance dei Comuni vi sono punti di forza e debolezza, in alcuni casi per una maggior completezza delle informazioni contenute è necessario affiancare al Piano della Performance gli altri strumenti di programmazione, mentre in altri casi il documento risulta completo di tutte le informazioni: obiettivi strategici e operativi, indicatori, tempi, risorse, responsabile e personale coinvolto, dando così la possibilità "al lettore" di verificare già all'interno del documento l'integrazione rispetto agli altri strumenti adottati. La maggior parte degli obiettivi presenti sono legati all'attività dei singoli servizi al fine di creare un miglioramento in termini di efficacia o efficienza; pochi sono gli obiettivi che introducono elementi innovativi e sfidanti. Si riscontra un'alta complementarità e corrispondenza rispetto agli obiettivi legati alla progettualità distrettuale del Piano attuativo Povertà, che per altro vede sia i Comuni che le Asp direttamente coinvolti nella progettazione e attuazione del progetto. Gli indicatori inseriti all'interno dei Piani della Performance delle singole Amministrazioni al fianco degli indicatori utilizzati nel Piano di Zona e quelli indicati dal Ministero permettono una rendicontazione completa delle attività e degli interventi del progetto Povertà distrettuale. Per ciascun obiettivo, sia all'interno dei Piani della Performance, che nelle schede del Piano di Zona, sono attribuiti un numero ristretto di indicatori, da un minimo di 1 ad un massimo di 3; non sempre però è evidenziata la pesatura di ciascuno di essi.

A livello distrettuale gli obiettivi sono coordinati con le politiche regionali poiché stabiliti all'interno delle schede del Piano di Zona definite dalla Regione. Questo garantisce complementarità fra gli strumenti di programmazione locale e le politiche regionali e un coordinamento su tutto il territorio regionale, ma allo stesso tempo nel corso degli anni gli strumenti a disposizione potrebbero essere gestiti con un approccio adempimentale, senza introdurre nuove sfide e saper cogliere i bisogni della comunità, occorre pertanto mantenere attiva la partecipazione all'interno dell'Ufficio di Piano di tutti i soggetti coinvolti nelle politiche, dal Terzo settore, le associazioni, i sindacati e i singoli cittadini, al fine di co-programmare e co-creare Valore Pubblico nel territorio.

Le misure e gli interventi previsti dal Piano Povertà hanno sicuramente generato impatti, non solo a livello nazionale, ma anche all'interno dell'ambito distrettuale, soprattutto in una visione di medio-lungo termine. Impatti sia interni alle Pubbliche Amministrazioni, in particolare all'interno delle Asp in qualità di soggetti gestori dei programmi attuativi, dall'organizzazione dei servizi alla modalità di erogazione degli

stessi, che esterni sugli utenti beneficiari delle misure a contrasto della povertà. Utile sarebbe pertanto un coordinamento lungo la filiera nell'utilizzo di indicatori di impatto, da poter inserire negli strumenti di programmazione delle performance a tutti i livelli di governo, al fine di verificare sia l'impatto interno a ciascuna Amministrazione, che gli impatti sui singoli territori; oltre che a livello nazionale. Si auspica per il futuro la possibilità di co-programmare a livello distrettuale indicatori in grado di misurare efficienza ed efficacia dei servizi, tenendo conto anche dello stato di salute delle risorse all'interno dei singoli Enti, oltre alla possibilità di identificare all'interno dei Piani della Performance indicatori di misurazione di benessere adattati all'ambito territoriale, in linea con gli indicatori BES o con gli indicatori utilizzati a livello europeo, che potrebbero essere rappresentati per esempio da:

- Spesa sociale pubblica distrettuale;
- Percentuale di risorse interne dei Comuni o risorse regionali/nazionali utilizzate nel distretto destinate ai programmi di contrasto alla povertà.

Oltre a pensare, già nella fase di programmazione, all'istituzione di un sistema di *accountability distrettuale*, rappresentato non solo dalla comunicazione e pubblicazione dei bilanci consuntivi, bilanci sociali di Asp o del Piano di Zona, ma un unico sistema di rendicontazione distrettuale che unisce informazioni di carattere economico-finanziario e sociale, in funzione delle politiche di mantenimento e miglioramento del benessere dei cittadini.

È necessario consolidare pertanto il legame tra gli obiettivi strategici delle politiche e la programmazione, soprattutto alla luce della nuova emergenza sanitaria, che tende ad aumentare le disuguaglianze e le povertà nei territori. Inoltre un rafforzamento della collaborazione fra Enti lungo la filiera, anche a livello di co-programmazione fra Ministeri, e adeguati collegamenti tra performance e indicatori BES aumenterebbe la possibilità da parte delle Pubbliche Amministrazioni di concorrere alla creazione di Valore Pubblico in un'ottica di miglioramento del benessere dei cittadini.

Bibliografia e sitografia

AGOSTINO D., ARNABOLDI M. (2018), *Performance measurement system in public service networks: the what, who, and how of control*, "Financial Accountability & Management", vol. 34 No. 2, pp. 103-116. Da BIGONI ET AL. (2019)

AGRANOFF, R. M., E MCGUIRE, M. (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Washington, D.C., "Georgetown University Press". Da SICILIA (2011).

ALMQUIST R., GROSSI G., JAN VAN HELDEN G., REICHARD C. (2013), *Public sector governance and accountability*, in "Critical Perspective on Accounting", 24, pp. 479-487.

ANSELL C. and GASH A. G. 2017. *Collaborative platforms as a governance strategy*, "Journal of Public Administration Research and Theory", 28, pp. 16–32. Da TORFING, SORENSEN (2019).

BECK JORGENSEN, TORBEN, AND BARRY BOZEMAN 2007. *Public Values: An Inventory*. "Administration & Society", 39(3), pp. 354–381. Da BRYSON ET AL. (2014).

BEKKE, H. J. G. N., KICKERT, W. J. M., E KOOIMAN, J. (1995), *Public Management and Governance*, in KICKERT, W. J. M., VAN VUGHT, F. (a cura di), *Public Policy and Administrative Sciences in the Netherlands*, London: Prentice Hall, pp. 199-216. Da SICILIA (2011).

BENINGTON, JOHN. 2011. From Private Choice to Public Value? In *Public Value: Theory and Practice*, edited by John Benington and Mark Moore, 31–49. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. Da BRYSON ET AL. (2014).

BEVIR, M., RODHES, R. A. W. (2003), *Searching for civil society: Changing patterns of Governance in Britain*, "Public Administration", 81 (1), pp. 41-62. Da SICILIA (2011).

BEVIR M., RHODES R. A. W., WELLER P. (2003), *Comparative governance: prospects and lessons*, "Public Administration", 81(1), pp. 191-210

BIGONI M., BRACCI E., BRUNS H., DEIDDA GAGLIARDO E., PAPI L. (2019), *Public value and public sector accounting research: a structured literature review*, in "Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management", 31, pp. 103-136.

BORGONOV E. (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano Egea. Da CEPIKU (2005).

BOVAIRD T., LÖFFLER E. (2001), *Emerging trends in public management and governance*, in "Bristol Business School Teaching and Research Review", 5.

BOVAIRD T., LÖFFLER E. (2002), *Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking "good local governance"*, in "International Review of Administrative Sciences", 68, pp. 9-24.

BOVAIRD T., LÖFFLER E. (2012), *From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value*, in “International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University”.

BOVENS M. (2007), *Analysing and assessing accountability: a conceptual framework*, “European Law Journal”, 13(4), pp. 447–68. Da ALMQUIST ET AL. (2013).

BOZEMAN B. (2007) *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, “Georgetown University Press”. Da MINTROM M., LUETJENS J. (2017).

BOZEMAN, BARRY (2002). *Public Value Failure: When Efficient Markets May Not Do*, “Public Administration Review”, 62(2), pp. 145–161. Da BRYSON ET AL. (2014).

BRYSON J. M., CROSBY B.C., MIDDLETON STONE M. 2006. “*The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*”, “Public Administration Review”, 66, pp. 44–55. Da MINTROM, LUETJENS (2017).

BRODSKY R. L. (2014), “*Public value” and the Measurement of Government Performance: The Shift to Subjective Metrics*, in “Public Administration Review”, 74 (4), pp. 478-479.

BRUSATI L, FEDELE P., IANNIELLO M., KUDO H. (2012) *Il ruolo delle risorse immateriali nell'esercizio della funzione di public governance: da modello teorico a pratica gestionale*, Forum Editrice Universitaria Udinese, pp. 99-125.

BRYSON, J., QUICK K., SCHIVELY SLOTTERBACK C., CROSBY B.C. (2013), *Designing Public Participation Processes*, “Public Administration Review”, 73(1), pp. 23–34. Da BRYSON ET AL. (2014).

BRYSON J. M., CROSBY, B. C., & BLOOMBERG, L. (2014). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*, “Public Administration Review”, 74(4), pp. 445–456.

CACCIA L. (2004), *Una chiave per le strategie*, “Guida agli enti locali”, N.27, pp. 9-12. Da SANCINO, A. (2010).

CEPIKU D. (2005), *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA*, <https://www.researchgate.net/publication/261876998>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*, Giuffrè, Milano.

DEIDDA GAGLIARDO E. 2007, *Il sistema multidimensionale di programmazione a supporto della governance locale*, Giuffrè, Milano.

DEIDDA GAGLIARDO E., BIGONI M. (2013), “*Brunetta's reform swan song? An assessment of its success in local governments through the analysis of its tools*”, in “European Scientific Journal”, vol. 9, n. 29.

DEIDDA GAGLIARDO E. (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* (a cura di Fortezza F.), FrancoAngeli, Milano, pp. 167-226

DEIDDA GAGLIARDO E. (2015a), *Creare e misurare il valore pubblico dei territori*, <http://www.forumpa.it/citta-e-territorio/creare-e-misurare-il-valore-pubblico-dei-territori>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2015b), *Il valore pubblico. La nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma.

DEIDDA GAGLIARDO E. (2016a), *Cosa è il Valore Pubblico, ovvero dare un senso al miglioramento delle performance*, <http://www.forumpa.it/riforma-pa/post-1di4-che-cosa-e-il-valore-pubblico>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2016b), *Come creare Valore Pubblico?*, <http://www.forumpa.it/riforma-pa/come-creare-valore-pubblico>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2016c), *Come misurare il Valore Pubblico?*, <http://www.forumpa.it/riforma-pa/come-misurare-il-valore-pubblico?>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2016d), *Possibili applicazioni del Valore Pubblico*, <http://www.forumpa.it/riforma-pa/possibili-applicazioni-del-valore-pubblico>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2016e), *La creazione di Valore Pubblico come nuovo paradigma per valutare la performance delle PA*, <http://www.forumpa.it/riforma-pa/la-creazione-di-valore-pubblico-come-nuovo-paradigma-per-valutare-le-performance-delle-pa>

DEIDDA GAGLIARDO E. (2019), *Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA*, in “CNEL – RELAZIONE 2019 AL PARLAMENTO E AL GOVERNO sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini”, pp. 41-57.

ESPOSITO P., RICCI P. (2015), *How to turn public (dis)value into new public value? Evidence from Italy*, in “Public Money & Management”, 35 (3), pp. 227-231.

FATTORE G., DUBOLS HANS F.W., LAPENTA A. (2012), *Measuring New Public Management and Governance in Political Debate*, in “Public Administration Review”, 72 (2), pp. 218-227.

FELDMAN DANIEL L. (2014), *Public Value Governance or real Democracy*, in “Public Administration Review”, 64 (4), pp. 504-505.

FERRANTE M.R., FABRIZI E. (2020), *Stima della serie temporale 2008-2017 di parametri di povertà, deprivazione e disuguaglianza per i distretti sociosanitari e per le province della regione Emilia-romagna effettuata sulla base dei dati tratti dalla indagine su reddito e condizioni di vita (Eu-Silc) per gli anni di riferimento dal 2008 al 2017, mediante l'impiego di tecniche di stima per piccole aree*

FERRARIS FRANCESCHI R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.

FETTERMAN D. M., KAFTARIAN S. J., WANDERSMAN A. (1996), *Empowerment evaluation: knowledge and tools for self-assessment and accountability*, Sage research methods. Da PLOTTU B., PLOTTU E. (2011).

FOTINO F., CALABRESE M., LETTIERI M. (2018) *Co-creating value in urban public policy contexts: A different approach*, "Land Use Policy", 79 pp. 20-29.

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.

GREGORY L., (2010), *Leading Public Sector Innovation: Co-creation for a better society*, in "Policy Press".

HARTLEY J., (2005), *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*, in "Public money and management", January 2005.

HODGES R. (2012), *Joined-up government and the challenge to accounting and accountability researchers*, "Financial Accountability and Management", 28(1), pp. 26–51. Da ALMQUIST R., GROSSI G., JAN VAN HELDEN G., REICHARD C. (2013).

HOOD C. (1991), *A public management for all seasons*, "Public Administration", vol. 69 (spring). Da SICILIA (2011).

JANSSEN M., ESTEVEZ E. 2013. *Lean government and platform-based governance*. "Government Information Quarterly", 30, pp. 1–8. Da TORFING, SORENSEN (2019).

JA-SHEN CHEN A., HUNG-TAI TSOU B., RUSSELL K.H. CHING (2011), *Co-production and its effects on service innovation*, "Industrial Marketing Management", 40, pp. 1331–1346.

JØRGENSEN T. B., BOZEMAN B. (2007), *Public Values: An Inventory*, "Administration & Society", 39(3), pag. 354–81. Da BRYSON ET AL. (2014).

KELLY G., MULGAN G., MUERS S. (2002), *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*, Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom. Da O'FLYNN (2007).

KICKERT, W. J. M., KLIJN, E. H., E KOPPENJAN, J. F. M. (1997), *Managing Complex Networks Strategies for the Public Sector*, London, Sage. Da SICILIA (2011).

KICKERT W.J.M. (1993) *Autopoiesis and science of (public) administration: essence, sense and nonsense*, "Organization studies", 14/2. Da CEPIKU (2005).

KICKERT W.J.M. (1997a), *Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American 'managerialism'*, "Public Administration", 75. Da CEPIKU (2005).

KICKERT W.J.M. (1997b), *Public management in the United States and Europe*, "Public Management and administration reform in Europe". Da CEPIKU (2005).

KICKERT W.J.M. (2000) "Public governance in Europe: a historical-institutional tour d'horizon" in VAN HEFFEN O., KICKERT W.J.M., THOMASSEN J.A. (a cura di). Da CEPIKU (2005).

KICKERT W.J.M. (2003), *Beneath consensual corporatism: traditions of governance in the Netherlands*, "Public Administration", 81(1). Da CEPIKU (2005).

KLIJN E. H. (2012), *New public management and governance: a comparison*, in LEVI-FAUR D. (2012), "Oxford handbook of governance", Oxford University Press. Da ALMQUIST ET AL. (2013).

KOOIMAN, J. (1993), *Modern Governance: New Government Society interactions*, London, Sage. Da SICILIA (2011).

KOOIMAN J, VAN VLIET M, (1993), *Governance and public management*, in K.A. EUASSEN, J.KOOIMAN, *Managing public organizations: lessons from contemporary European experience*, London: Sage Publications. Da CEPIKU (2005).

KOPPENJAN J.F.M., KLIJN E.H. (2004), *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. London, Routledge. Da ALMQUIST R., GROSSI G., JAN VAN HELDEN G., REICHARD C. (2013).

LINDGREEN A., & WYNSTRA F. (2005) *Value in business market: What do we know? Where are we going?*, "Industrial Marketing Management", 34, pp. 732–748. Da MELE (2011).

MAIELLO A., VIEGAS C.V., FREY M., RIBEIRO J.L.D. (2013), *Public managers as catalysts of knowledge co-production? Investigating knowledge dynamics in local environmental policy*, "Environmental science & policy", 27, pp. 141–150.

MANNING S. (2005) *Managing project networks as dynamic organizational forms: Learning from the TV movie industry*, "International Journal of Project Management", 23(5), pp. 410–414. Da MELE (2011).

MARCON G. (2014), *Public Value Theory in the context of public sector modernization*, "Public Value Management, Measurement and Reporting", 3, pp. 323-351.

MASCARENHAS R.C. (1990), *Reform of public service in Australia e New Zealand*, "Governance", 3(1). Da SICILIA (2011).

MELE C. (2011), *Conflicts and value co-creation in project network*, in "Industrial Marketing Management", 40, pp. 1377-1385.

MENEGUZZO M. (1997), *Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale*, "Azienda Pubblica", 6. Da SICILIA (2011).

MEYNHARDT T., CHANDLER J. D. & STRATHOFF P. (2016), *Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems*, "Journal of Business Research", 69(8), pp. 2981–2989.

MEYNHARD T. (2009), *Public Value Inside: What Is Public Value Creation?*, "International Journal of Public Administration" 32(3–4), pp. 192–219. Da BRYSON ET AL. (2014).

MILLER RL, CAMPBELL R (2006), *Taking stock of empowerment evaluation*, "American Journal of Evaluation", 27(3), pp. 296–319. Da PLOTTU B., PLOTTU E. (2011).

MINOGUE, M., POLIDANO, C., E HULME, D. (1998), *Beyond the New Public Management*, Northampton: Edward Elgar. Da SICILIA (2011).

MINTROM M., LUETJENS J. (2017), *Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management*, "Policy Studies Journal", 45(1).

MOORE, M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Boston, Harvard University Press.

MOORE M. H. 2000. *Managing for value.*, "Non profit and Voluntary Sector Quarterly", 29, pp. 183–204. Da TORFING, SORENSEN (2019).

MOORE M. H. (2003), *The Public Value Scorecard. A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan*, Working Paper n.18, Houser Centre for Nonprofit Organizations.

MOORE M. H. (2014), *Public value accounting: establishing the philosophical basis*, "Public Administration Review", 74, 4, pp. 465-477.

NESTA | The innovation foundation (2011) *Co-production Phase 2: Taking co-production to scale in services for patients with long term health conditions. Strategic partners—call for proposals*, NESTA. Da BOVAIRD, LÖFFLER (2012).

NORMANN R. & RAMIREZ R. (1994) *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. Chichester, England: Wiley. Da MELE (2011).

O'FLYNN J. (2007), *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, "The Australian Journal of Public Administration", 66, pp. 353-366.

OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), *It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspective*, "British Journal of Management", 24, pp. 31-47.

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.

PAPI L. (2018), Tesi Dottorato di ricerca dal titolo *Il Valore Pubblico degli Eventi Culturali. Evidenze ed Impatti del Modello di Misurazione*, Relatore Deidda Gagliardo E., Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara.

PAPI L., 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.

PELLICANO, M., CALABRESE, M., LOIA, F., MAIONE, G. (2018), *Value Co-Creation Practices in Smart City Ecosystem*, "Journal of Service Science Management", 12, pp. 34–57. Da TOMMASETTI A., MUSSARI R., MAIONE G., SORRENTINO D. (2020).

PILLITU D. (2009), *La partecipazione civica alla creazione del valore pubblico*, FrancoAngeli, Milano. Da DEIDDA GAGLIARDO (2015b).

PLOTTU B., PLOTTU E. (2011), *Participatory Evaluation: The Virtues for Public Governance, the Constraints on Implementation*, in "Group Decision and Negotiation", 20, pp. 805-824.

PRAHALAD C. K., & RAMASWAMY V. (2004) *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, “Journal of Interactive Marketing”, 18, pp. 5–14 (Summer). Da JASHEN CHEN ET AL. (2011).

REYNAERS A. (2013), *Public Values in Public–Private Partnerships*, “Public Administration Review”, 74(1), pp. 41–50.

RHODES, R .A. W (1996), *The new governance: governing without governace*, “Political Studies”, 44 (4), pp. 652-667. Da SICILIA (2011).

RHODES R.A.W. (1997), *Understanding Governance*. “Buckingham: Open University Press”. Da BOVAIRD T., LÖFFLER E. (2002).

RHODES, R.A.W. (2001), *Putting the People Back into Networks*, keynote address to the EGPA Annual Conference on ‘Governing Networks’, University of Vaasa, Finland, 5–8 September. Da BOVAIRD T., LÖFFLER E. (2002).

RHODES R.A.W., WANNA J. (2007), *The limits of Public Value, or rescuing responsible government from platonic guardians*, “The Australian Journal of Public Administration”, 66 (3), pp. 406-421.

RHODES R.A.W., WANNA J. (2008), *Stairway to Heaven: a Reply to Alford*, “The Australian Journal of Public Administration”, 67 (3), pp. 367-370.

ROSANVALLON P. (2011), *Democratic Legitimacy. Impartiality, Reflexivity, Proximity*, “Princeton University Press”. Da TORFING, SORENSEN (2019).

SANCINO, A. (2010), L’attuazione del paradigma della public governance negli enti locali: implicazioni per il management, “Economia Aziendale Online”, 1 (2010), pp. 49-58

SEAREY C. (2012), *Corporate Sustainability Performance Measurement System: A Review and research Agenda*, “Journal of Business Ethics”, 107, pp. 239-253.

SHAOUL J, STAFFORD A, STAPLETON P. (2012), *Accountability and corporate governance of public private partnerships*, “Critical Perspectives on Accounting”, 23(3), pp. 213–29. Da ALMQUIST R., GROSSI G., JAN VAN HELDEN G., REICHARD C. (2013).

SICILIA M. (2011) *Le riforme del settore pubblico*, in ANESSI E., SICILIA M., STECCOLINI I. (a cura di) (2011), *Bilanci pubblici fra riforme e prassi: quali sfide per il futuro?*, Milano, Egea.

SINCLAIR A. (1995) *The chameleon of accountability: forms and discourses*, “Accounting Organizations and Society”, 20(2/3), pp. 219–37. Da ALMQUIST ET AL. (2013).

SØRENSEN E, and TORFING J. 2019b. *Towards a robust hybrid democracy in Scandinavia municipalities?*, “Scandinavian Political Studies”, 42, pp. 25–49. Da TORFING, SORENSEN (2019).

SPANO A. (2009), *Public value creation and management control systems*, “International Journal of Public Administration”, 32(3), pp. 328–348.

STECCOLINI I. (2004), *Accountability e sistemi informativi negli enti locali*, Torino, Giappichelli. Da SICILIA (2011).

STEWART J., WALSH K. (1992), *Change in the management of public services*, “Public Administration”, 70. Da SICILIA (2011).

STOKER, G. (2006), *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*, “American Review of Public Administration”, 36(1), 41–57. Da O’FLYNN J. (2007).

TALBOT C. (2011), *Paradoxes and prospects of “public value”*, “Public Money & Management”, 31(1). Da DEIDDA GAGLIARDO (2015b).

TOMMASETTI A., MUSSARIR., MAIONE G., SORRENTINO D. (2020), *Sustainability Accounting and Reporting in the Public Sector: Towards Public Value Co-Creation*, in “Sustainability”, 12.

TORFING J., SORENSEN E. (2019), *Interactive Political Leadership in Theory and Practice: How Elected Politicians May Benefit from Co-Creating Public Value Outcomes*, “Administrative Sciences”, vol. 9(3), pp. 1-18.

ULAGA W. (2001), *Customer value in business markets: An agenda for inquiry*, “Industrial Marketing Management”, 30(4), pp. 1–7. Da MELE (2011).

VAN DOOREN W., BOUCKAERT G. E HALLIGAN J. (2010), *Performance management in the public sector*, Routledge, London and New York. Da GOBBO ET AL. (2017) e DEIDDA GAGLIARDO (2015b).

WAMSLEY G.L., GOODSSELL C.T., ROHR J.A., STIVERS C.A., WHITE O.F., WOLF J.F. (1990), *Public Administration and the Governance Process: Shifting the Political Dialogue*, “Refounding Democratic Public Administration: Modern Paradoxes. Postmodern Challenges”, pp. 31–51. Da RHODES R.A.W., WANNA J. (2007).

WELCH J., HEATHER R., BOZEMAN B. (2014) *Public Value Mapping*, in Bryson J., Crosby B., Bloomberg L. (2014), *Valuing Public Value*, Minneapolis: University of Minnesota, pre-publication draft. Da BRYSON ET AL. (2014).

YANG K., PANDEY S.K. (2011) *Further Dissecting the Black Box of Citizen Participation*, “Public Administration Review”, 71 (6), pp. 880 – 892. Da YANG (2016).

YANG K. (2016), *Creating Public Value and Institutional Innovations across Boundaries: An Integrative Process of Participation*, “Legitimation, and Implementation, Public Administration Review” Vol. 76(6), pp. 873–885.

CNEL – RELAZIONE 2019 AL PARLAMENTO E AL GOVERNO sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini

PIANI DELLA PERFORMANCE:

- <https://performance.gov.it/performance/piani-performance> (MLPS, MEF, MISE)

- siti istituzionali – Amministrazione trasparente Performance Piano della Performance Comune di Argenta, Codigoro, Comacchio, Fiscaglia, Goro, Lagosanto, Mesola, Ostellato, Portomaggiore, Asp del Delta Ferrarese e Asp Eppi Manica Salvatori

PIANO DI ZONA: <https://www.comune.codigoro.fe.it/piano-di-zona>

<https://asvis.it/>

<https://asvis.it/legge-di-bilancio-2020/#>

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-02-20-202>

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/publications>

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_it

<https://finanze.regione.emilia-romagna.it/defr/approfondimenti/defr-approvati-x-legislatura/defr-2020>

<https://finanze.regione.emilia-romagna.it/defr/approfondimenti/defr-2021>

[https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/gli-indicatori-del-bes](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/gli-indicatori-del-bes)

<https://www.istat.it/it/archivio/242942>

<https://www.lavoro.gov.it>

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/poverta-ed-esclusione-sociale/focus-on/Fondo-poverta/Pagine/default.aspx>

<http://poninclusione.lavoro.gov.it/>

<https://sdgindex.org/reports/sustainable-development-report-2020/>

<https://sociale.regione.emilia-romagna.it/esclusione-sociale-e-poverta/il-reddito-di-solidarieta>

<https://sociale.regione.emilia-romagna.it/piano-sociale-e-sanitario-2017-2019/i-piani-di-zona-distrettuali>

<https://unric.org/it/lancio-del-rapporto-sugli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-2020/>