

# L'orientamento al valore pubblico degli enti locali minori. Una verifica empirica relativa ai comuni liguri

Federico Fontana\*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Analisi della letteratura - 2.1. Valore pubblico e sistemi di programmazione e controllo degli enti locali - 2.2. Le specificità dei comuni di minore dimensione - 2.3. Misurazione delle performance, uso delle informazioni e valore pubblico nei contesti locali - 2.4. Dalla pluralità di modelli al cubo del valore pubblico - 3. Una verifica empirica relativa ai comuni liguri - 3.1. Disegno della ricerca, universo osservato e metodo di analisi - 3.2. L'orientamento al valore pubblico dichiarato dai comuni liguri - 3.3. Dall'orientamento dichiarato alla conformità sostanziale - 3.4. Le sei dimensioni del valore pubblico - 3.5. La coerenza tra i documenti di programmazione e controllo - 3.6. Dimensioni degli enti e profili emergenti - 4. Discussione - 5. Conclusioni - Bibliografia - Appendice.

## Abstract

The literature on public value identifies six relevant and interdependent dimensions: stakeholders, social/economic/environmental well-being domains, enabling factors, strategic and operational objectives with related performance, risks, and available resources. This paper tests the applicability of such dimensions to municipalities of medium and small size, using Liguria as a regional case study. The research is based on the analysis of the planning and control documents published on municipal websites as of 28<sup>th</sup> February 2026. The empirical analysis develops in two stages: first, it verifies whether municipalities explicitly declare a public value orientation; second, for the fully documented cases, it assesses the degree of conformity with the six dimensions of public value and the coherence between planning and control documents. The findings show a sharp divide between larger and smaller municipalities. The six dimensions of public value remain relevant even for smaller municipalities, but their effective adoption requires proportionate, modular and capacity-dependent application.

**Key words:** public value; planning systems; control systems; municipalities of medium and small size

---

\* **Federico Fontana**, professore associato di economia aziendale, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova, E-mail fontana@economia.unige.it.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2026.1.1780

## 1. Introduzione

La creazione di valore pubblico costituisce la funzione distintiva degli enti locali, rappresentando la principale chiave di lettura della loro capacità di soddisfare i bisogni collettivi in modo appropriato, equilibrato e sostenibile.

Nei due articoli pubblicati sui numeri 2-2024 e 3-2025 di *Impresa Progetto* e dedicati ai capoluoghi regionali italiani, questo tema è stato affrontato in una duplice prospettiva. Il saggio del 2024 ha esaminato criticamente i sistemi di programmazione, controllo e valutazione dei principali comuni italiani, mettendone in luce la notevole eterogeneità, i persistenti limiti di integrazione e la solo parziale emersione di una prospettiva effettivamente orientata al valore pubblico (Fontana, 2024). Il contributo del 2025 ha poi concentrato l'attenzione direttamente sull'orientamento al valore pubblico dei medesimi enti, ricostruendo i principali modelli teorici di riferimento e proponendo, alla luce dell'analisi della letteratura in materia e dell'esito della verifica empirica effettuata, uno schema logico di riferimento denominato "*cubo del valore pubblico*" (Fontana, 2025).

Questo framework individua sei dimensioni ritenute rilevanti ai fini della definizione di un orientamento al valore pubblico adeguatamente esplicitato: 1) gli stakeholder di riferimento; 2) i domini di benessere sociale, economico e ambientale; 3) i fattori abilitanti; 4) gli obiettivi strategici, operativi e gestionali e le correlate performance individuali e organizzative; 5) i rischi suscettibili di interferire con la creazione di valore pubblico; 6) le risorse interne ed esterne, finanziarie, materiali e immateriali, disponibili e approntabili.

L'ipotesi sottesa al modello è che il valore pubblico non possa essere ridotto né a una dichiarazione di principio, né ad un catalogo di obiettivi, né al mero presidio della performance interna, ma richieda piuttosto una rappresentazione multidimensionale e integrata dei fini, dei destinatari, delle condizioni di fattibilità e dei vincoli dell'amministrazione pubblica.

Il riferimento dello schema logico proposto ai capoluoghi regionali ha consentito di verificarne l'applicabilità da parte degli enti locali di maggiore dimensione demografica e più strutturati sul piano organizzativo. Pare ora opportuno chiedersi se tale schema sia riferibile anche ai comuni di media e piccola dimensione. La domanda non è banale: nei comuni minori, infatti, la funzione amministrativa è svolta entro assetti organizzativi più semplici, con maggiore concentrazione di compiti sugli stessi uffici, minore specializzazione del personale, risorse più contenute e una più accentuata dipendenza da relazioni interistituzionali, reti territoriali e supporti esterni. Proprio per questo, l'eventuale orientamento al valore pubblico potrebbe presentarsi in forme più selettive, semplificate o discontinue rispetto a quelle osservabili nei comuni di dimensione maggiore.

Il presente lavoro si colloca in tale spazio di ricerca e intende completare il percorso avviato con i due contributi precedenti, assumendo i comuni liguri come banco di prova dell'utilità del cubo del valore pubblico quale strumento analitico.

La scelta del caso regionale appare significativa, in quanto la Liguria presenta una forte polverizzazione amministrativa e un'elevata incidenza di comuni minori; accanto al capoluogo metropolitano di Genova, include una moltitudine di comuni

medi, piccoli e micro, che consente di osservare, entro lo stesso ambito istituzionale, configurazioni amministrative molto differenti. Proprio tale eterogeneità rende il caso utile per testare il modello in contesti locali tra loro diversificati.

Su queste basi, il contributo si confronta con due quesiti di ricerca tra loro strettamente connessi.

Il primo quesito riguarda la diffusione dell'orientamento al valore pubblico nei comuni, con specifico riguardo al caso ligure, nonché l'efficacia del cubo del valore pubblico come strumento analitico per interpretarne contenuti e coerenza.

Il secondo quesito concerne la misura in cui la dimensione demografica e organizzativa dei comuni costituisca una determinante dell'orientamento al valore pubblico, sia quanto alla sua esplicitazione formale, sia quanto alla sua articolazione sostanziale lungo il ciclo di programmazione e controllo.

Il primo quesito viene sviluppato verificando, nel caso ligure, tre profili: la presenza della sottosezione 2.1 *"Valore pubblico"* nei Piao; la conformità dei contenuti dichiarati alle sei dimensioni del cubo; la coerenza tra Dup, Piao e Rpf.

Il secondo quesito viene esaminato confrontando tali evidenze alla luce della diversa dimensione demografica e organizzativa degli enti, per verificare se e in quale misura la minore capacità amministrativa condizioni ampiezza, profondità e integrazione dell'orientamento al valore pubblico.

L'ipotesi interpretativa che guiderà l'analisi è la seguente: il cubo del valore pubblico costituisce uno strumento analitico utile anche per i comuni di media e piccola dimensione, ma le sei dimensioni che lo compongono tendono a trovare una concretizzazione tanto più completa quanto maggiore è la capacità amministrativa dell'ente e quanto più saldo è il raccordo tra i diversi documenti del ciclo di programmazione e controllo.

In questo senso, il presente contributo intende offrire tre apporti. Sul piano teorico, verifica l'utilità del cubo del valore pubblico oltre il perimetro dei comuni di maggiore dimensione. Sul piano empirico, utilizza il caso ligure come banco di prova di tale utilità, con approfondimento dei casi la cui documentazione di riferimento risulta più completa e coerente. Sul piano operativo, individua alcune implicazioni utili per l'adattamento del modello ai comuni di minore dimensione, anche alla luce della più recente evoluzione normativa in materia.

## **2. Analisi della letteratura**

### ***2.1. Valore pubblico e sistemi di programmazione e controllo degli enti locali***

Il tema del valore pubblico si colloca al crocevia tra teoria dell'amministrazione, management pubblico e sistemi di programmazione e controllo. L'origine degli studi in materia viene generalmente ricondotta al contributo di Moore (1995), che ha proposto di leggere l'azione pubblica non in termini di mera erogazione di prestazioni, ma come produzione di valore per la collettività, da perseguire attraverso un equilibrio tra finalità socialmente desiderabili, legittimazione e capacità operativa.

Successivi sviluppi teorici hanno arricchito questo impianto (per approfondimenti in materia si rinvia a Fontana, 2025), mettendo in evidenza, da un lato, il carattere multidimensionale e talvolta conflittuale dei valori pubblici (Bozeman, 2007; Jørgensen e Bozeman, 2007) e, dall'altro, la necessità di collegare la nozione di valore pubblico a sistemi di programmazione e controllo della gestione e a strumenti di misurazione e valutazione delle performance (Kelly et al., 2002; Spano, 2009; Meynhardt, 2015).

Nella letteratura economico-aziendale italiana, il tema è stato ulteriormente sviluppato attraverso contributi che hanno sottolineato la specificità aziendale delle amministrazioni pubbliche, enti locali compresi, e la centralità della creazione di valore pubblico nella loro funzione istituzionale (Volpatto, 1987; Anselmi, 1995 e 2005; Deidda Gagliardo, 2002 e 2015; Borgonovi, 2005; Valotti, 2005; Mussari, 2022). In tale prospettiva, il valore pubblico non coincide con un risultato unico o unidimensionale, ma rinvia alla capacità dell'ente di generare utilità collettive superiori ai sacrifici richiesti, contribuendo in modo sostenibile al benessere della comunità e del territorio.

La trasposizione operativa di questa prospettiva incontra, tuttavia, difficoltà ben note. La letteratura sui sistemi di gestione del ciclo delle performance nel settore pubblico ha evidenziato, infatti, il rischio di una riduzione formalistica della misurazione, la frammentazione degli indicatori, la distanza tra obiettivi strategici e gestione quotidiana, nonché la debolezza dei legami tra i sistemi di misurazione e valutazione delle performance e i processi decisionali (Van Dooren et al, 2010; Oppi et al., 2022; Fontana, 2024). Il passaggio dal controllo dell'adempimento alla gestione orientata ai risultati richiede, pertanto, non solo strumenti tecnici, ma anche capacità amministrative, processi organizzativi adeguati e una cultura manageriale coerente.

Questa linea interpretativa è stata recepita anche dal legislatore italiano. L'art. 6 del d.l. 80/2021 ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (Piao) come documento triennale destinato a integrare, razionalizzare e orientare le principali filiere di programmazione; il d.m. 132/2022 ne ha definito i contenuti, prevedendo modalità differenziate a seconda della dimensione organizzativa degli enti (entro e oltre i 50 dipendenti). In tale quadro, il valore pubblico entra espressamente nel lessico e nell'architettura documentale delle amministrazioni pubbliche. Le *Linee guida* 2025 elaborate dall'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico e approvate con il d.m. 30/10/2025 ribadiscono che il Piao deve orientare la programmazione al valore pubblico, chiedendo alle amministrazioni di selezionare obiettivi prioritari di impatto; le stesse *Linee guida*, inoltre, evidenziano la complessità derivante dall'orizzonte temporale più lungo degli impatti, dall'interdipendenza istituzionale, dalla conflittualità tra esiti e dall'evoluzione dei rischi. Il *Manuale operativo per comuni e città metropolitane* approvato con lo stesso decreto, dal canto suo, distingue esplicitamente tra un livello base e uno avanzato di indicatori e architetture di programmazione, in funzione della dimensione degli enti e del grado di maturità dei relativi sistemi di programmazione e controllo.

Sotto questo profilo, il legislatore e l'esecutivo sembrano muoversi in una direzione sostanzialmente coerente con la letteratura più recente: il valore pubblico non può essere programmato efficacemente se non come risultato di un'integrazione

tra stakeholder, domini di benessere, fattori abilitanti, obiettivi e relative performance, rischi e risorse. Resta, però, da verificare quanto tale logica sia effettivamente incorporata nei documenti degli enti locali, e se essa sia realisticamente praticabile nei contesti di minore dimensione.

## **2.2. Le specificità dei comuni di minore dimensione**

La letteratura sull'amministrazione pubblica locale ha da tempo mostrato che la dimensione dell'ente non è una variabile neutra. Essa incide sulla disponibilità di risorse, sulla specializzazione del personale, sulla qualità dei sistemi informativi, sulla capacità di programmazione e sulla possibilità di presidiare con continuità funzioni specialistiche. Walker e Andrews (2015), in una rassegna sistematica degli studi sul rapporto tra management e performance nei governi locali, sottolineano come la qualità della gestione, la capacità di programmazione e l'uso delle informazioni di performance costituiscano determinanti cruciali dei risultati, ma anche come tali determinanti siano fortemente condizionate dalle caratteristiche organizzative e dal contesto di riferimento.

Il problema assume particolare rilievo nei comuni di minore dimensione. La recente analisi della letteratura sui micro-comuni di Cristofaro et al. (2024) mette in evidenza come queste realtà siano spesso studiate in modo frammentario, sebbene rappresentino una forma diffusa di governo locale. Gli autori propongono un framework di tipo reticolare nel quale l'efficacia amministrativa di questi enti dipende in larga misura da interventi di supporto da parte dei livelli di governo superiori, da forme adattive di coinvolgimento degli stakeholder, dalla partecipazione attiva dei residenti e da una leadership locale responsiva. La tesi è di particolare interesse per il presente lavoro, perché suggerisce che, soprattutto nei contesti amministrativi più piccoli, il valore pubblico non può essere interpretato esclusivamente come un fatto interno all'ente, ma va letto alla luce delle interdipendenze istituzionali e comunitarie che ne rendono possibile la generazione.

La dimensione amministrativa rileva, inoltre, in termini di qualità strutturale. Cerqua et al. (2025), introducendo il "*municipal administration quality index*" per i comuni italiani, mostrano come gli enti di dimensioni maggiori tendano, in media, a presentare livelli più elevati di qualità e capacità amministrativa, grazie a minori vincoli finanziari e a personale mediamente più qualificato. Pur non esaurendo la complessità delle dinamiche locali, questo risultato conferma che la scala organizzativa incide sulle possibilità concrete di presidiare efficacemente programmazione e controllo.

Per i piccoli comuni italiani, un'ulteriore chiave interpretativa è offerta dagli studi sulla cooperazione intercomunale. Giacomini et al. (2018), analizzando gli effetti della cooperazione obbligatoria tra piccoli comuni, mostrano come tale soluzione possa produrre benefici in termini di riduzione dei costi, miglioramento dei servizi e, in parte, maggiore legittimazione istituzionale, pur senza risolvere automaticamente tutte le criticità. Anche questo filone è rilevante per l'analisi del valore pubblico: quando il singolo ente dispone di capacità limitate, la creazione di valore pubblico può

dipendere dalla possibilità di attingere a risorse, competenze e soluzioni organizzative condivise.

Accanto ai vincoli, la letteratura segnala, peraltro, anche alcuni punti di forza dei piccoli comuni. La minore distanza tra amministratori, apparato e comunità locale può favorire una conoscenza più diretta dei bisogni, maggiore reattività e più strette relazioni di fiducia. Lo evidenziano, in un contesto diverso ma significativo, Čermák et al. (2025), i quali mostrano come i piccoli comuni abbiano svolto un ruolo essenziale nella governance della crisi in Repubblica Ceca, grazie soprattutto alla capacità dei sindaci di assumere rapidamente decisioni, coordinare attori locali e adattare le risposte alle esigenze emergenti. Ciò induce a non leggere la piccola dimensione esclusivamente come limite, ma anche come fattore che può favorire prossimità, flessibilità e conoscenza situata.

Tuttavia, proprio queste condizioni possono convivere con assetti documentali deboli, poco formalizzati o scarsamente integrati. È plausibile, dunque, che nei comuni minori il valore pubblico venga talvolta perseguito in modo sostanziale ma poco esplicitato; oppure, viceversa, che venga richiamato in chiave formalistica, senza disporre delle risorse tecniche necessarie per tradurlo in un disegno coerente e strutturato di obiettivi e indicatori. È su questo crinale che la verifica empirica proposta nel presente lavoro intende collocarsi.

### ***2.3. Misurazione delle performance, uso delle informazioni e valore pubblico nei contesti locali***

Un ulteriore snodo della letteratura concerne il rapporto tra pianificazione strategica, sistemi di misurazione delle performance e uso delle informazioni. Johnsen et al. (2024), analizzando organizzazioni pubbliche norvegesi tra cui i comuni, mostrano che la progettazione del sistema di misurazione delle performance rappresenta un collegamento decisivo tra formulazione della strategia e uso effettivo delle informazioni gestionali. Il risultato è rilevante perché sposta l'attenzione dalla mera presenza di strumenti alla loro qualità progettuale: non basta, cioè, dichiarare obiettivi o predisporre indicatori; occorre che il sistema nel suo complesso sia disegnato in modo da rendere utilizzabili le informazioni a fini decisionali e operativi.

Analoga attenzione emerge nella recente rassegna sistematica della letteratura operata da Pudjono et al. (2025), che evidenzia come i sistemi di performance management nei governi locali si siano evoluti da modelli maggiormente influenzati dal *"new public management"* verso approcci più attenti al coinvolgimento degli stakeholder, al contesto e all'uso pubblico delle informazioni. Anche in questo caso, gli autori sottolineano che le sfide più rilevanti riguardano la complessità dei sistemi, la selezione di indicatori appropriati, l'adattamento ai differenti contesti istituzionali e la connessione tra misurazione, accountability e apprendimento.

Tali indicazioni si ricollegano strettamente alla prospettiva del valore pubblico. Se l'amministrazione locale intende contribuire al benessere economico, sociale e ambientale della comunità, allora la misurazione non può limitarsi agli output interni o agli adempimenti assolti, ma deve spostarsi, per quanto possibile, verso impatti,

esiti e fattori di sostenibilità. Al tempo stesso, la misurazione del valore pubblico è resa complessa dalla molteplicità dei soggetti coinvolti, dai trade-off tra domini di benessere, dalla difficoltà di attribuzione causale e dal diverso orizzonte temporale tra obiettivi operativi e impatti finali. Non è quindi sorprendente che molti enti, soprattutto di minore dimensione, tendano a fermarsi ad un livello intermedio, nel quale il linguaggio del valore pubblico è presente ma non ancora pienamente supportato da un'architettura documentale e valutativa completa e coerente.

#### ***2.4. Dalla pluralità di modelli al cubo del valore pubblico***

Il contributo del 2025 ha mostrato come la letteratura sul valore pubblico proponga molteplici modelli differenti e solo parzialmente sovrapponibili: triangoli, matrici, scorecard, framework, piramidi, alberi delle performance. Questo pluralismo non va inteso come debolezza, ma come espressione della natura complessa, relazionale e multidimensionale del fenomeno. Nello stesso tempo, una molteplicità eccessiva di modelli rischia di tradursi, per gli enti, in dispersione concettuale e applicativa.

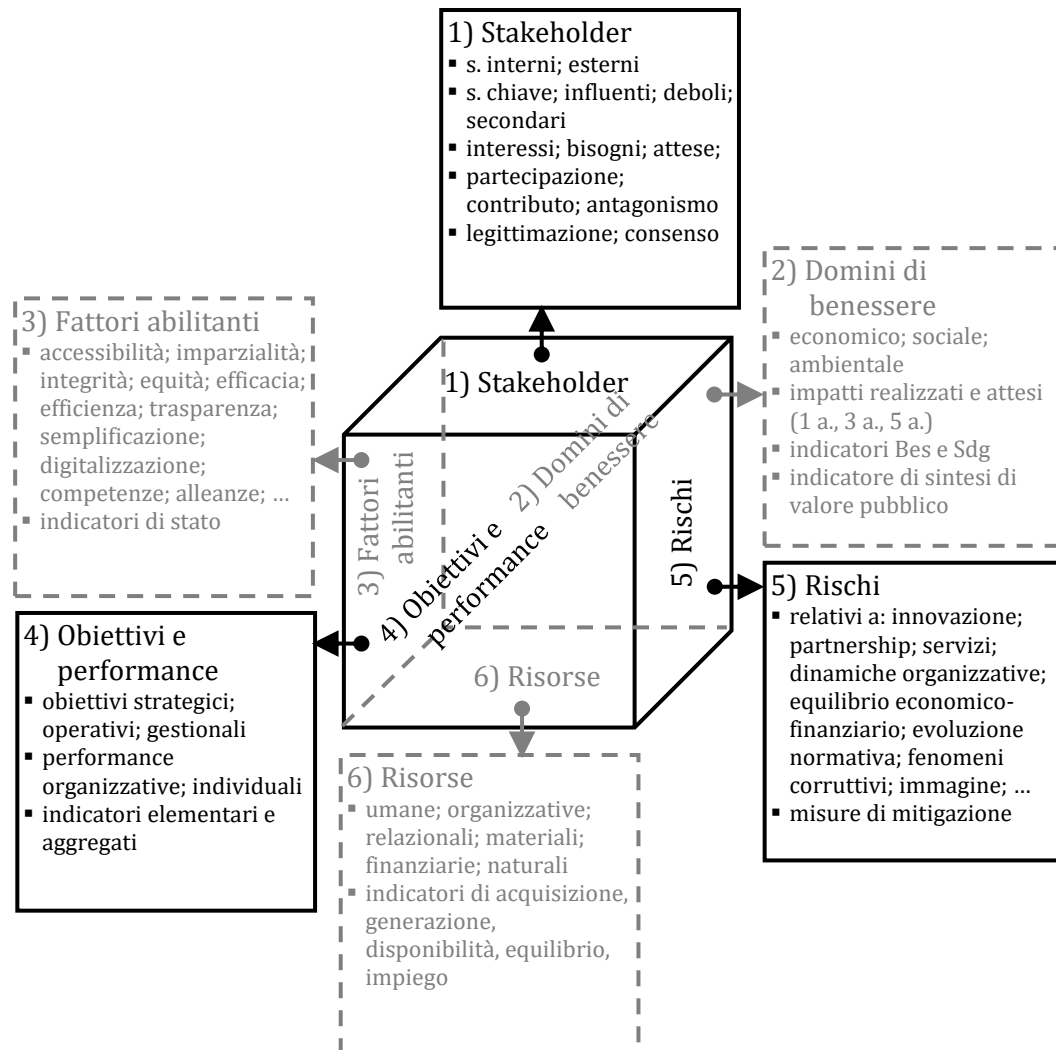
Il cubo del valore pubblico (Fontana, 2025) è stato proposto proprio per rispondere a questo problema. Esso non pretende di sostituire la varietà degli approcci teorici, ma li ricomponi in uno schema logico di riferimento formato da sei dimensioni interdipendenti e co-determinanti (Figura n. 1): stakeholder, domini di benessere, fattori abilitanti, obiettivi e performance, rischi, risorse. Il valore del modello risiede, anzitutto, nella sua capacità di tenere insieme i contenuti che la più autorevole letteratura in materia considera essenziali (nella Tabella n. 1 sono riportati i principali modelli di riferimento): la focalizzazione sui destinatari e sui loro bisogni; la qualificazione poliedrica del benessere; l'attenzione alle condizioni organizzative che rendono possibile la creazione di valore pubblico; il raccordo con la strategia e con la gestione; la protezione del valore tramite la gestione dei rischi; la considerazione delle risorse necessarie, disponibili e approntabili.

La letteratura più recente sulla "*public value governance*" rafforza questa impostazione. Bryson et al. (2014) hanno collocato il valore pubblico al centro di una prospettiva che supera sia l'amministrazione tradizionale sia il "*new public management*", enfatizzando il ruolo di cittadini, imprese e organizzazioni sociali come co-produttori di soluzioni pubbliche. Più recentemente, Thabit et al. (2024) hanno proposto un'analisi sistematica della letteratura, mostrando come la creazione di valore pubblico nei contesti collaborativi richieda componenti di governance strategica, coordinamento multi-attore e capacità di discernere diversi tipi di valori pubblici. In questa luce, il cubo del valore pubblico può essere interpretato come una griglia capace di tradurre tale complessità in una base analitica utilizzabile anche sul piano documentale.

Resta però da verificare se e come un simile schema possa essere applicato nei comuni di minore dimensione. La letteratura suggerisce, infatti, che nei piccoli enti la creazione di valore pubblico è spesso più relazionale, territoriale e prossima alla comunità, ma anche più vincolata da risorse scarse e capacità amministrative limitate.

In altri termini, il problema non sembra essere la pertinenza delle sei dimensioni rilevanti del valore pubblico, bensì la loro integrazione e gestione. È proprio questa la questione che la presente verifica empirica sui comuni liguri intende affrontare.

**Figura n. 1 - Il cubo del valore pubblico**



*Elaborazione dell'autore (per approfondimenti: Fontana, 2025).*

**Tabella n. 1 - Dimensioni del valore pubblico e relativi modelli di riferimento**

---

*Principali modelli di riferimento delle dimensioni di valore pubblico*

---

1) Stakeholder

- *Triangolo strategico e Public value scorecard (Moore, 1995, 2003 e 2013)*
- *Public value framework (Kelly et al., 2002; Barber, 2017; HM Treasury, 2019)*
- *Public value dynamic (Horner et al., 2006; Horner, Hutton, 2011)*
- *Public value management (Stoker, 2006)*
- *Teoria dell'interesse pubblico (Bozeman, 2007)*
- *Teoria psicologica del valore pubblico e Public value scorecard (Meynhardt, 2009, 2014 e 2015)*
- *Public value creation framework (Talbot, 2011)*
- *Public value governance (Bryson et al., 2014)*

---

2) Domini di benessere

- *Triangolo strategico, Public value scorecard e Public value account (Moore, 1995, 2003, 2013 e 2014)*
- *Public value framework (Kelly et al., 2002; Barber, 2017; HM Treasury, 2019)*
- *Public service value model e Matrice della performance di valore (Cole, Parston, 2006)*
- *Public value dynamic (Horner et al., 2006; Horner, Hutton, 2011)*
- *Public value creation framework (Talbot, 2011)*
- *Piramide del valore pubblico (Deidda Gagliardo, 2015)*

---

3) Fattori abilitanti

- *Triangolo strategico e Public value scorecard (Moore, 1995, 2003 e 2013)*
- *Matrice del valore pubblico (Hills, Sullivan, 2006)*
- *Public value management (Stoker, 2006)*
- *Teoria dell'interesse pubblico e Inventario valori pubblici (Bozeman, 2007; Jørgensen, Bozeman, 2007)*
- *Teoria psicologica del valore pubblico e Public value scorecard (Meynhardt, 2009, 2014 e 2015)*
- *Public value governance (Bryson et al., 2014)*
- *Public value creation framework (Talbot, 2011)*

---

4) Obiettivi e performance

- *Triangolo strategico e Public value scorecard (Moore, 1995, 2003 e 2013)*
- *Public value framework (Kelly et al., 2002; Barber, 2017; HM Treasury, 2019)*
- *Public service value model (Cole, Parston, 2006)*
- *Matrice del valore pubblico (Hills, Sullivan, 2006)*
- *Public value dynamic (Horner et al., 2006; Horner, Hutton, 2011)*
- *Public value creation framework (Talbot, 2011)*
- *Piramide del valore pubblico (Deidda Gagliardo, 2015)*

---

5) Rischi

- *Triangolo strategico e Public value scorecard (Moore, 1995, 2003 e 2013)*
- *Public service value model e Matrice della performance di valore (Cole, Parston, 2006)*
- *Public value dynamic (Horner et al., 2006; Horner, Hutton, 2011)*
- *Public value management (Stoker, 2006)*
- *Teoria dell'interesse pubblico e Inventario valori pubblici (Bozeman, 2007; Jørgensen, Bozeman, 2007)*
- *Teoria psicologica del valore pubblico e Public value scorecard (Meynhardt, 2009, 2014 e 2015)*
- *Piramide del valore pubblico (Deidda Gagliardo, 2015)*

---

6) Risorse

- *Triangolo strategico, Public value scorecard e Public value account (Moore, 1995, 2003, 2013 e 2014)*
- *Public value framework (Kelly et al., 2002; Barber, 2017; HM Treasury, 2019)*
- *Public service value model e Matrice della performance di valore (Cole, Parston, 2006)*
- *Public value management (Stoker, 2006)*
- *Public value creation framework (Talbot, 2011)*
- *Public value governance (Bryson et al., 2014)*
- *Piramide del valore pubblico (Deidda Gagliardo, 2015)*

---

*Elaborazione dell'autore (per approfondimenti: Fontana, 2025)*

### **3. Una verifica empirica relativa ai comuni liguri**

#### ***3.1. Disegno della ricerca, universo osservato e metodo di analisi***

Il caso ligure è stato assunto come caso di verifica empirica dell'utilità del cubo del valore pubblico in un contesto territoriale caratterizzato da elevata eterogeneità dimensionale. L'analisi è stata pertanto condotta sui comuni della Regione Liguria, assumendo come universo osservato l'insieme dei 234 enti esistenti alla data di rilevazione. Il corpus documentale è stato costruito considerando i Piao 2025-2027 e, ove già disponibili, 2026-2028, nonché l'ultima edizione del Documento unico di programmazione (Dup) e della Relazione sulla performance (Rpf) pubblicati sui siti istituzionali alla data del 28 febbraio 2026 (l'elenco complessivo degli enti censiti, con le relative dimensioni demografica e organizzativa, rispettivamente desunte dai dati Istat e dai conti annuali del personale, nonché dei documenti considerati nell'analisi è riportato in appendice).

L'analisi si è sviluppata in due stadi in sequenza logica.

Nel primo stadio, è stata verificata la presenza, nei Piao, della compilazione della sottosezione 2.1 "*Valore pubblico*". Tale rilevazione ha consentito di distinguere i comuni che dichiarano espressamente un orientamento al valore pubblico da quelli che non lo esplicitano. In questa fase, l'attenzione è stata rivolta all'intero universo dei 234 comuni liguri.

Nel secondo stadio, l'analisi è stata effettuata sui comuni che hanno compilato la sottosezione 2.1. Per questi enti sono stati considerati anche Dup e Rpf, al fine di verificare: a) l'ampiezza sostanziale dell'orientamento dichiarato; b) la sua conformità alle sei dimensioni del cubo del valore pubblico; c) la coerenza tra i diversi documenti di programmazione e controllo. All'interno di tale sottoinsieme, popolato da 67 comuni, l'analisi è stata approfondita con riferimento ai 37 casi per i quali è risultata disponibile una triangolazione documentale completa tra Dup, Piao e Rpf.

La tecnica adottata è quella dell'analisi qualitativa del contenuto, già impiegata nei due lavori precedenti, con costruzione di una griglia di codifica articolata in variabili descrittive, variabili di contenuto e variabili sintetiche (Krippendorff, 1980; Weber, 1988; Losito, 1996; Neuendorf, 2002; Schreier, 2012).

Per ciascuna delle sei dimensioni del cubo del valore pubblico — stakeholder, domini di benessere, fattori abilitanti, obiettivi/performance, rischi, risorse — è stato attribuito un punteggio su una scala 0-2, dove un punteggio pari a 0 indica l'assenza della dimensione considerata, un punteggio pari a 1 indica una presenza generica o implicita e un punteggio pari a 2 indica una presenza esplicita, strutturata, integrata e operativamente sviluppata.

Analoga scala è stata impiegata per valutare: 1) il grado di esplicitazione del valore pubblico nel Piao; 2) la rilevanza strategica del tema nel Dup; 3) la rendicontazione del valore pubblico nella Rpf; 4) la coerenza documentale tra Piao e Dup, tra Rpf e Piao nonché tra Rpf e Dup.

Sulla base dei punteggi assegnati si sono determinati un indice di conformità alle dimensioni del valore pubblico e un indice di coerenza documentale.

L'insieme di questi elementi ha consentito di classificare i casi analizzati in tre profili interpretativi: dichiarativo, selettivo e integrato. Il profilo dichiarativo ricorre quando il riferimento al valore pubblico rimane sostanzialmente discorsivo o scarsamente strutturato; il profilo selettivo emerge quando alcune dimensioni del valore pubblico sono presidiate in modo significativo, ma manca una piena integrazione tra contenuti e documenti; il profilo integrato si ha quando il valore pubblico risulta adeguatamente definito nelle sue dimensioni rilevanti nonché coerentemente riflesso nei documenti di programmazione e controllo.

Il metodo presenta, naturalmente, alcuni limiti. Innanzitutto, l'analisi riguarda i documenti pubblicati e non le pratiche gestionali reali, che potrebbero risultare più avanzate o, al contrario, più deboli di quanto formalmente dichiarato. Inoltre, la completezza del corpus documentale condiziona la profondità della verifica, rendendo opportuno distinguere con chiarezza tra l'analisi estensiva sull'universo dei comuni liguri e l'analisi intensiva sui casi triangolati. Infine, in alcuni casi la qualità dei documenti considerati ha richiesto una valutazione particolarmente prudenziale.

Tali limiti, tuttavia, non compromettono il valore euristico dell'indagine, che mira esplicitamente a osservare il modo in cui l'orientamento al valore pubblico prende forma nei documenti ufficiali di programmazione e controllo dei comuni considerati.

### ***3.2. L'orientamento al valore pubblico dichiarato dai comuni liguri***

Il primo risultato della verifica empirica riguarda la diffusione dell'orientamento al valore pubblico dichiarato, misurata attraverso la compilazione dell'apposita sottosezione del Piao. Su 234 comuni liguri, 67 risultano aver compilato tale sottosezione. Il dato, considerato in termini assoluti, corrisponde a poco più di un quarto dell'universo osservato. Tuttavia, il suo significato varia radicalmente se letto alla luce della dimensione demografica e organizzativa degli enti.

Come mostra la Tabella n. 2, la presenza della sottosezione dedicata al valore pubblico è pressoché integrale in tutte le classi demografiche superiori a 10.000 abitanti, popolate complessivamente da 21 comuni (con l'unica eccezione rappresentata da Santo Stefano di Magra). Il quadro cambia sensibilmente nelle classi demografiche inferiori: in quella tra 5.001 e 10.000 abitanti, che comprende 28 comuni, 15 dichiarano un orientamento al valore pubblico, con un'incidenza del 53,57%; nella classe sino a 5.000 abitanti, 32 comuni su 185, ossia il 17,30%, compilano la relativa sottosezione.

Il dato si raccorda strettamente alla soglia organizzativa dei 50 dipendenti. Nel dataset di riferimento, tutti i 34 comuni che superano tale soglia compilano la sottosezione relativa al valore pubblico; tra i 200 comuni con meno di 50 dipendenti, invece, la compilazione ricorre in 33 casi, pari al 16,50%. Questo risultato è coerente con l'assetto normativo introdotto dal d.m. 132/2022, che prevede modalità semplificate di redazione del Piao per gli enti minori. Tuttavia, il fatto che una quota, seppure relativamente contenuta, di comuni sottosoglia scelga comunque di compilare la sottosezione 2.1 suggerisce che il richiamo al valore pubblico, per questi

enti, non dipende da un obbligo formale, ma da una scelta discrezionale e, verosimilmente, da una sensibilità organizzativa o politica verso il tema.

Questo primo esito consente già di formulare un'importante considerazione interpretativa. Nel caso ligure, il problema dell'orientamento al valore pubblico non si pone anzitutto come questione di qualità del contenuto, ma come questione di istituzionalizzazione documentale del tema nei contesti amministrativi più piccoli. Nei comuni medi e piccoli sopra i 50 dipendenti, il valore pubblico entra stabilmente nel Piao; nei micro-comuni, invece, esso rimane per lo più estraneo o marginale rispetto alla struttura formale del documento di programmazione, peraltro coerentemente alla semplificazione definita in materia dal legislatore.

**Tabella n. 2 - Comuni liguri che compilano la sottosezione 2.1 "Valore pubblico" del Piao**

Classi dimensionali		Comuni totali	Comuni che esplicitano il valore pubblico nel Piao
<i>Classi demografiche</i>	≤ 5.000 abitanti	185	32 (17,30%)
	5.001 - 10.000 abitanti	28	15 (53,57%)
	10.001 - 30.000 abitanti	16	15 (93,75%)
	30.001 - 100.000 abitanti	4	4 (100,00%)
	> 500.000 abitanti	1	1 (100,00%)
<i>Dimensioni organizzative</i>	< 50 dipendenti	200	33 (16,50%)
	50 - 100 dipendenti	19	19 (100,00%)
	101 - 250 dipendenti	10	10 (100,00%)
	251 - 1.000 dipendenti	4	4 (100,00%)
	> 1.000 dipendenti	1	1 (100,00%)
<b>Totale</b>		<b>234</b>	<b>67 (28,63%)</b>

*Elaborazione dell'autore*

### **3.3. Dall'orientamento dichiarato alla conformità sostanziale**

Per valutare il passaggio dall'enunciazione alla sostanza, è stata svolta un'analisi approfondita sui 37 comuni per i quali risulta disponibile la triangolazione completa tra Dup (2025-2027 o 2026-2028), Piao (2025-2027 o 2026-2028) e Rpf (2023 o 2024). Si tratta di un sottoinsieme che, come riportato nella Tabella n. 3, comprende prevalentemente comuni di media e piccola dimensione, oltre a Genova, mantenuto come riferimento territoriale di grande dimensione.

La classificazione sintetica restituisce un quadro nitido. Solo 9 casi (24,32%) possono essere qualificati come integrati, con un'incidenza crescente all'aumentare

delle dimensioni demografica e organizzativa degli enti considerati; 20 casi (54,05%) ricadono nel profilo selettivo, con le maggiori frequenze rilevate nelle classi dimensionali intermedie (oltre 5.000 e sino a 30.000 abitanti e tra 50 e 250 dipendenti); 8 casi (21,62%) risultano dichiarativi, concentrandosi nelle classi minori (entro 5.000 abitanti e con meno di 50 dipendenti). Nessun caso del sottoinsieme triangolato è totalmente privo di orientamento al valore pubblico, poiché la selezione presupponeva la compilazione della sottosezione 2.1 del Piao; ciò non toglie che le differenze qualitative tra i casi analizzati siano rilevanti.

**Tabella n. 3 - Comuni liguri per cui è possibile triangolare Piao, Dup e Rpf**

Classi dimensionali	Comuni totali	Comuni per cui è possibile triangolare Dup, Piao e Rpf	Profili interpretativi: (i) = integrato (s) = selettivo (d) = dichiarativo
<i>Classi demografiche</i>	<i>≤ 5.000 abitanti</i>	185	9 (4,86%) (s) = 2 (22,22%) (d) = 7 (77,78%)
	5.001 - 10.000 abitanti	28	9 (32,14%) (i) = 1 (11,11%) (s) = 7 (77,78%) (d) = 1 (11,11%)
	10.001 - 30.000 abitanti	16	14 (87,50%) (i) = 4 (28,57%) (s) = 10 (71,43%)
	30.001 - 100.000 abitanti	4	4 (100,00%) (i) = 3 (75,00%) (s) = 1 (25,00%)
	> 500.000 abitanti	1	1 (100,00%) (i) = 1 (100,00%)
<i>Dimensioni organizzative</i>	< 50 dipendenti	200	8 (4,00%) (s) = 2 (25,00%) (d) = 6 (75,00%)
	50 - 100 dipendenti	19	15 (78,95%) (i) = 3 (20,00%) (s) = 10 (66,67%) (d) = 2 (13,33%)
	101 - 250 dipendenti	10	9 (90,00%) (i) = 2 (22,22%) (s) = 7 (77,78%)
	251 - 1.000 dipendenti	4	4 (100,00%) (i) = 3 (75,00%) (s) = 1 (25,00%)
	> 1.000 dipendenti	1	1 (100,00%) (i) = 1 (100,00%)
<b>Totale</b>	<b>234</b>	<b>37 (15,81%)</b>	<b>(i) = 9 (24,32%) (s) = 20 (54,05%) (d) = 8 (21,82%)</b>

Elaborazione dell'autore

Il profilo integrato comprende, oltre a Genova, i comuni di Imperia, La Spezia, Sanremo, Chiavari, Varazze, Arenzano, Loano e Diano Marina. In questi enti, il valore pubblico non si esaurisce in una definizione introduttiva, ma è articolato in linee strategiche, obiettivi, indicatori e, almeno in parte, collegato a stakeholder, fattori abilitanti, risorse e rischi. Particolarmente significativo è il caso di Sanremo, che consegue il punteggio massimo sia sulle dimensioni del cubo del valore pubblico sia sulla coerenza documentale, grazie a un impianto che mette in relazione domini di benessere, stakeholder, obiettivi, performance e rendicontazione dei risultati. Anche La Spezia e Imperia (due dei tre capoluoghi provinciali) presentano configurazioni strutturate, nelle quali il Piao si raccorda con il Dup e trova un'appropriata rendicontazione nella Rpf. Gli altri comuni rientranti in quest'ambito dimostrano che una rappresentazione sufficientemente integrata del valore pubblico è possibile anche in enti di minore dimensione, purché vi sia attenzione alla costruzione del complessivo ciclo di programmazione e controllo.

Più numeroso è il gruppo dei casi selettivi. In essi il valore pubblico risulta effettivamente considerato, talora anche in modo articolato, ma senza giungere a una piena integrazione delle varie dimensioni rilevanti e/o senza completare il raccordo tra documenti di programmazione e di controllo. Il dato è importante, perché evita due semplificazioni opposte: da un lato, non autorizza a concludere che i comuni minori siano privi di orientamento al valore pubblico; dall'altro, mostra che la presenza di riferimenti rilevanti nei documenti considerati non equivale automaticamente a un impianto compiuto. Alcuni dei comuni considerati, come Taggia, Santa Margherita Ligure e Andora, conseguono punteggi molto elevati in termini di conformità sostanziale al cubo del valore pubblico, ma non superano la soglia dell'integrazione perché la rendicontazione appare meno sviluppata o meno coerente con il disegno programmatico. Questo è, in fondo, uno dei risultati più interessanti dell'indagine: nei comuni liguri la principale carenza non riguarda la definizione iniziale del valore pubblico, bensì la sua traduzione in un circuito documentale completo, nel quale la programmazione trovi effettivo riscontro in sede di rendicontazione.

I casi dichiarativi si concentrano, come anticipato, nelle classi dimensionali più piccole, ivi compresa quella dei comuni con meno di 50 dipendenti, ai quali non è richiesta la compilazione della sottosezione 2.1 del Piao. Non sorprende, pertanto, che il richiamo al valore pubblico, di per sé lodevole, rimanga prevalentemente introduttivo o lessicale: vengono richiamati alcuni domini di benessere e alcuni obiettivi, ma mancano un collegamento strutturale agli stakeholder e alle risorse e, soprattutto, un raccordo funzionale tra documenti di programmazione e controllo. Questi casi mostrano in modo emblematico la distanza che può intercorrere tra l'uso del linguaggio del valore pubblico e la reale costruzione di un modello gestionale compiuto.

### **3.4. Le sei dimensioni del valore pubblico**

La scomposizione dei risultati lungo le sei dimensioni del cubo del valore pubblico aiuta a comprendere meglio la natura dell'orientamento riscontrato (Tabella n. 4).

**Tabella n. 4 - Presenza delle dimensioni del valore pubblico nei 37 casi triangolati**

<b>Dimensioni del valore pubblico</b>	<b>Punteggio medio (su scala 0-2)</b>	<b>Presenza almeno generica</b>	<b>Presenza strutturata</b>
Stakeholder	1,22	33 (89,19%)	12 (32,43%)
Domini di benessere	1,57	37 (100,00%)	21 (56,76%)
Fattori abilitanti	1,46	37 (100,00%)	17 (45,95%)
Obiettivi e performance	1,62	37 (100,00%)	23 (62,16%)
Rischi	1,35	37 (100,00%)	13 (35,14%)
Risorse	1,11	33 (89,19%)	8 (21,62%)
<b>Totale</b>	<b>1,39</b>	-	-

*Elaborazione dell'autore*

La dimensione obiettivi e performance è quella che presenta il presidio più robusto: tutti i comuni triangolati la considerano almeno in forma generica e il 62,16% la sviluppa in modo strutturato. Il dato non sorprende, poiché proprio la grammatica della performance è quella che più direttamente deriva dalle riforme degli ultimi decenni e si è progressivamente sedimentata nelle pratiche documentali degli enti locali, anche ai fini del riconoscimento al personale del trattamento economico accessorio di natura premiante.

I domini di benessere sono a loro volta generalmente presenti e nel 56,76% dei casi trovano una trattazione strutturata. In altri termini, i comuni che parlano di valore pubblico tendono prevalentemente a collegarlo a una rappresentazione del benessere della collettività.

Relativamente buona è anche la presenza dei fattori abilitanti (45,95% di presenza strutturata), in particolare con riferimento a semplificazione, digitalizzazione, accessibilità, trasparenza, efficienza e qualità dei servizi. Ciò conferma che i comuni percepiscono il valore pubblico anche come esito di condizioni amministrative e organizzative favorevoli, non soltanto come enunciazione di risultati finali.

Più debole risulta, invece, la dimensione degli stakeholder. Benché essa compaia in forma almeno generica nell'89,19% dei casi, solo il 32,43% dei comuni la esplicita in modo realmente strutturato. Spesso i destinatari vengono indicati in modo implicito, ricavati dalle linee strategiche o identificati solo in alcune sezioni del Piao, senza un vero lavoro di mappatura, classificazione o relazione con bisogni, attese e possibili contributi/antagonismi. Questa è una criticità rilevante, perché proprio la

centralità degli stakeholder costituisce una delle differenze principali tra l'orientamento al valore pubblico e una lettura autoreferenziale delle performance amministrative.

Analoga considerazione vale per i rischi. In tutti i casi triangolati essi compaiono almeno in forma minima, ma soltanto in un terzo circa dei casi assumono una configurazione strutturata. Nella prevalenza dei documenti analizzati il rischio è sostanzialmente ridotto a quello corruttivo, in coerenza con l'architettura della sottosezione del Piao dedicata ad anticorruzione e trasparenza; assai meno frequente è una considerazione sistematica dei rischi organizzativi, reputazionali, informatici, finanziari o legati alla qualità e continuità dei servizi.

La dimensione più debole è, però, quella delle risorse. Sebbene essa sia almeno menzionata in gran parte dei casi, solo il 21,62% dei comuni la sviluppa in maniera strutturata. È un dato particolarmente significativo, poiché la sostenibilità del valore pubblico dipende necessariamente dalla disponibilità, attivazione e combinazione di risorse umane, organizzative, relazionali, finanziarie e materiali. La frequente marginalità di questa dimensione suggerisce che il valore pubblico venga ancora pensato, nei comuni liguri, più come esito atteso o cornice narrativa che come costruzione fondata su una chiara architettura di mezzi e vincoli correlati a obiettivi e performance.

Nel complesso, a fronte di un indice di conformità globale di 1,39 (su 2), ossia del 69,42%, la distribuzione dei punteggi mostra che i comuni liguri tendono a rappresentare il valore pubblico soprattutto lungo tre assi: domini di benessere, fattori abilitanti e obiettivi/performance. Meno sviluppate risultano, invece, le dimensioni che più direttamente richiedono capacità di analisi, mappatura e integrazione: stakeholder, rischi e risorse. È proprio qui che la distanza dai casi più evoluti individuati tra i capoluoghi regionali, osservati nel lavoro del 2025, appare maggiore.

### ***3.5. La coerenza tra i documenti di programmazione e controllo***

La conformità alle singole dimensioni del valore pubblico rappresenta solo una parte del problema. L'orientamento al valore pubblico, infatti, può dirsi maturo solo se si riflette in modo coerente lungo l'intero ciclo di programmazione e controllo. A questo riguardo, l'analisi restituisce una gerarchia piuttosto chiara (Tabella n. 5): sebbene in tutti i 37 casi analizzati si riscontri una coerenza almeno parziale tra Dup, Piao e Rpf, la coerenza piena contraddistingue solo una parte del campione.

La coerenza tra Piao e Dup è quella mediamente più elevata: 20 comuni su 37 (54,05%) conseguono il livello massimo, mentre i restanti 17 (45,95%) si collocano su un livello intermedio. Ciò segnala che, nei casi analizzati, il raccordo tra la dimensione strategico-operativa del Dup e quella gestionale del Piao è generalmente presente, anche se non sempre pienamente sviluppato.

Più debole è, invece, il collegamento con la Rpf. Sia la coerenza Piao-Rpf sia la coerenza Dup-Rpf raggiungono il livello massimo solo in 12 casi su 37 (32,43%). Nei restanti 25 casi (67,57%) la relazione tra i documenti esiste, ma risulta limitata o

incompleta. In altri termini, la rendicontazione rappresenta il punto più fragile del ciclo: molti comuni programmano il valore pubblico in maniera relativamente strutturata, ma faticano poi a renderne conto in modo simmetrico e riconoscibile.

**Tabella n. 5 – Coerenza tra Dup, Piao e Rpf nei 37 casi triangolati**

Documenti	Punteggio medio (su scala 0-2)	Coerenza parziale	Coerenza piena
Dup - Piao	1,54	17 (45,95%)	20 (54,05%)
Dup - Rpf	1,31	25 (67,57%)	12 (32,43%)
Piao - Rpf	1,31	25 (67,57%)	12 (32,43%)
<b>Totale</b>	<b>1,39</b>	-	-

*Elaborazione dell'autore*

Questo esito merita particolare attenzione. La diffusione del linguaggio del valore pubblico nei Piao potrebbe indurre a ritenere che il cambiamento sia già ampiamente maturato; l'indice di coerenza documentale di 1,39 (su 2), ossia del 69,33%, mostra invece che il processo è spesso ancora incompleto. La logica del valore pubblico sembra penetrare più rapidamente nella fase della programmazione che non in quella della rendicontazione. Ciò potrebbe dipendere da diversi fattori: la maggiore novità del Piao rispetto a strumenti preesistenti; la tendenza a concentrare gli sforzi redazionali su tale documento in chiave di conformità normativa; la permanenza di modelli di rendicontazione centrati soprattutto sull'adempimento o sul monitoraggio degli obiettivi di performance in senso tradizionale.

### **3.6. Dimensioni degli enti e profili emergenti**

Sintetizzando quanto precede, un'ultima questione riguarda il rapporto tra orientamento al valore pubblico e dimensione dell'ente. La Tabella n. 6 riassume la distribuzione dei 37 casi triangolati per classe dimensionale, profilo finale e punteggi medi conseguiti rispetto sia alla conformità alle dimensioni del valore pubblico sia alla coerenza tra documenti di programmazione e controllo.

La tendenza appare evidente: all'aumentare della dimensione demografica e organizzativa degli enti crescono sia la probabilità di osservare profili integrati che i punteggi medi di conformità e coerenza.

Nelle classi demografica e organizzativa minori (9 comuni sino a 5.000 abitanti e 8 comuni con meno di 50 dipendenti), prevale un profilo dichiarativo ( $\geq 75\%$ ) e i punteggi sia di conformità alle dimensioni del valore pubblico che di coerenza tra Dup, Piao e Rpf si collocano nell'intorno di 1,10 (su 2), ossia del 55,00%.

Nelle due classi dimensionali immediatamente superiori (comprendenti complessivamente 23 comuni entro 30.000 abitanti e 24 comuni sino a 250 dipendenti), prevale un profilo selettivo ( $\geq 66,67\%$ ) e i punteggi di conformità e coerenza sono compresi tra 1,26 (63,00%) e 1,53 (76,50%).

Nelle due classi demografiche e organizzative più elevate (4 comuni oltre 30.000 abitanti e con più di 250 dipendenti), prevale un profilo integrato ( $\geq 75,00\%$ ) e i punteggi di conformità e coerenza sono compresi tra 1,59 e 2,00, ossia tendenzialmente pari o superiori all'80,00%.

**Tabella n. 6 - Punteggi medi e profili interpretativi per classi dimensionali dei comuni**

Classi dimensionali	Punteggi medi:		Profili interpretativi:
	di conformità alle dimensioni del valore pubblico	di coerenza tra Dup, Piao e RPF	(i) = integrato (s) = selettivo (d) = dichiarativo
<i>Classi demografiche</i>	≤ 5.000 abitanti	1,11	1,12 (s) = 2 (22,22%) (d) = 7 (77,78%)
	5.001 - 10.000 abitanti	1,36	1,26 (i) = 1 (11,11%) (s) = 7 (77,78%) (d) = 1 (11,11%)
	10.001 - 30.000 abitanti	1,49	1,53 (i) = 4 (28,57%) (s) = 10 (71,43%)
	30.001 - 100.000 abitanti	1,59	1,67 (i) = 3 (75,00%) (s) = 1 (25,00%)
	> 500.000 abitanti	2,00	2,00 (i) = 1 (100,00%)
<i>Dimensioni organizzative</i>	< 50 dipendenti	1,08	1,13 (s) = 2 (25,00%) (d) = 6 (75,00%)
	50 - 100 dipendenti	1,40	1,33 (i) = 3 (20,00%) (s) = 10 (66,67%) (d) = 2 (13,33%)
	101 - 250 dipendenti	1,52	1,52 (i) = 2 (22,22%) (s) = 7 (77,78%)
	251 - 1.000 dipendenti	1,59	1,67 (i) = 3 (75,00%) (s) = 1 (25,00%)
	> 1.000 dipendenti	2,00	2,00 (i) = 1 (100,00%)
<b>Totali</b>	<b>1,39</b>	<b>1,39</b>	<b>(i) = 9 (24,32%) (s) = 20 (54,05%) (d) = 8 (21,82%)</b>

*Elaborazione dell'autore*

Questi dati vanno tuttavia interpretati con cautela. Non vi è un automatismo meccanico tra dimensione e qualità dell'orientamento al valore pubblico. Da un lato, alcuni comuni di piccola dimensione, come Diano Marina, conseguono profili integrati; dall'altro, comuni con punteggi di conformità al cubo del valore pubblico elevati, come Andora o Santa Margherita Ligure, rimangono selettivi, soprattutto per la minore robustezza sul piano della rendicontazione. La maggiore dimensione, dunque, appare come una condizione facilitante approcci più strutturati, non come una variabile deterministica.

#### 4. Discussione

I risultati emersi consentono di sviluppare alcune considerazioni di ordine teorico e operativo.

Un primo aspetto riguarda il rapporto tra adempimento formale e innovazione sostanziale. Con riferimento ai capoluoghi regionali, il lavoro del 2025 aveva già segnalato il rischio che l'attenzione al valore pubblico fosse trainata più dall'intervento normativo connesso al Piao che da una compiuta maturazione culturale. La verifica sui comuni liguri conferma tale rischio, ma lo declina in modo diverso. Nei comuni medi e piccoli sopra i 50 dipendenti, la compilazione della sezione sul valore pubblico è generalizzata, in conformità agli obblighi normativi in materia; ciò non significa, tuttavia, che il valore pubblico sia sempre definito in forma robusta o coerente. La prevalenza dei profili selettivi indica che molti enti hanno accolto il tema, ma non ne hanno ancora completato la traduzione in un sistema documentale integrato.

Nei micro-comuni, il problema è ancor più radicale: la questione non è solo la qualità della definizione, ma la stessa emersione formale del tema. Il fatto che soltanto il 16,50% dei comuni con meno di 50 dipendenti compili l'apposita sottosezione del Piao conferma che, in queste realtà, il valore pubblico rimane ampiamente estraneo al ciclo di programmazione e controllo. Seppure per lo più ascrivibili a profili dichiarativi, sono comunque apprezzabili le amministrazioni di questa classe dimensionale che considerano il valore pubblico, rinunciando all'esenzione normativa loro riservata.

Un secondo aspetto concerne il ruolo della capacità amministrativa. La letteratura recente mostra che nei piccoli comuni la qualità della gestione dipende fortemente dalla disponibilità di competenze, dalla possibilità di cooperazione, dal supporto dei livelli superiori di governo e dalla presenza di leadership locali capaci di attivare reti e risorse (Cristofaro et al., 2024; Cerqua et al., 2025; Čermák et al., 2025). I risultati empirici ottenuti sono coerenti con questa impostazione.

Da un lato, la piccola dimensione non impedisce, in assoluto, l'emersione di interessanti orientamenti al valore pubblico. Alcuni piccoli comuni liguri mostrano infatti capacità notevoli di articolare il rapporto tra domini di benessere, obiettivi e fattori abilitanti. Dall'altro lato, proprio le dimensioni che richiedono più elevata capacità analitica e più strutturati sistemi informativi — stakeholder, rischi e risorse — sono quelle meno sviluppate. Ciò suggerisce che i limiti dei piccoli enti non si

collochino tanto sul piano della conoscenza immediata dei bisogni o della sensibilità territoriale, quanto piuttosto sulla possibilità di tradurre tali conoscenze in architetture documentali sofisticate, comparabili e durevoli.

In questo senso, il dato ligure appare particolarmente istruttivo. Negli enti oltre i 5.000 abitanti e i 50 dipendenti si osservano configurazioni relativamente mature, tendenzialmente più strutturate al crescere delle dimensioni; entro i 5.000 abitanti e i 50 dipendenti, invece, il salto di complessità richiesto dal paradigma del valore pubblico diventa molto più difficile da sostenere senza supporti esterni o soluzioni condivise.

Un terzo aspetto è il più direttamente collegato al contributo teorico del presente lavoro. La verifica empirica consente infatti di affermare che il cubo del valore pubblico mantiene anche nei comuni liguri una significativa capacità esplicativa. Nessuna delle sei dimensioni risulta estranea ai documenti analizzati; al contrario, tutte compaiono, almeno in parte, nei casi triangolati. Il problema è semmai il loro grado di sviluppo e la loro integrazione.

Ciò induce a ritenere che il riferimento al cubo del valore pubblico mantenga la propria validità anche per i comuni minori, ma vada applicato in modo modulare e proporzionato. Più precisamente, la verifica empirica suggerisce l'esistenza di un primo nucleo essenziale, composto da domini di benessere, obiettivi/performance e fattori abilitanti, che tende ad emergere nei documenti di programmazione e di controllo. Attorno a questo nucleo, gli enti più maturi sviluppano progressivamente le altre dimensioni — stakeholder, rischi e risorse — rendendo lo schema di analisi più completo e prossimo ai modelli teorici dai quali ha tratto ispirazione.

Questa idea di modularità trova, del resto, un riscontro anche nella più recente evoluzione metodologica in materia di Piao. Il *Manuale operativo per comuni e città metropolitane* del 2025 distingue tra livello base e livello avanzato di indicatori e architetture di programmazione in funzione della dimensione degli enti e del grado di maturità dei loro sistemi di misurazione e valutazione delle performance. Tale impostazione si rivela perfettamente compatibile con gli esiti del presente studio: non tutti i comuni possono essere ragionevolmente chiamati a presidiare con la stessa profondità tutte le dimensioni del valore pubblico, ma tutti possono essere orientati a svilupparle in modo progressivo, coerente e proporzionato.

Sul piano operativo, i risultati suggeriscono almeno quattro indicazioni.

In primo luogo, occorre rafforzare il raccordo tra Dup, Piao e Rpf. La debolezza della rendicontazione costituisce il principale punto critico emerso nei casi caratterizzati da un profilo selettivo. Senza un adeguato ritorno informativo sui risultati conseguiti, il valore pubblico rischia di restare un costrutto prevalentemente programmatico.

In secondo luogo, sarebbe utile sostenere i piccoli comuni con strumenti di supporto metodologico specifici: repertori di stakeholder, set di indicatori, matrici base di rischi e risorse, format di raccordo tra sezioni documentali. L'obiettivo non dovrebbe essere la standardizzazione rigida dei contenuti, bensì la riduzione dei costi cognitivi, progettuali e tecnici necessari per impostare documenti più coerenti.

In terzo luogo, nei micro-comuni andrebbero maggiormente valorizzate le forme di cooperazione intercomunale e il ruolo di attori regionali, provinciali o, comunque,

sovracomunali di supporto, soprattutto per le dimensioni del valore pubblico più difficili da presidiare singolarmente. La mappatura degli stakeholder territoriali, la definizione di indicatori di benessere e la costruzione di presidi di rischio possono infatti risultare più efficaci se sviluppate a livello di rete intercomunale.

In quarto luogo, la valutazione del valore pubblico nei comuni minori dovrebbe evitare sia l'asticella troppo bassa dell'enunciazione puramente lessicale, sia l'asticella irrealistica di modelli pensati per organizzazioni molto più grandi. Il criterio guida dovrebbe essere quello della proporzionalità robusta: pochi contenuti, ma chiaramente definiti, misurabili e tra loro collegati.

## 5. Conclusioni

Il presente lavoro ha affrontato due quesiti di ricerca tra loro connessi. Il primo riguarda la diffusione dell'orientamento al valore pubblico nei comuni liguri nonché l'efficacia del cubo del valore pubblico come strumento analitico per interpretarne contenuti e coerenza. Il secondo concerne la misura in cui la dimensione demografica e organizzativa dei comuni costituisca una determinante dell'orientamento al valore pubblico. A tal fine, si è proceduto dapprima a verificare la presenza della sottosezione 2.1 "*Valore pubblico*" nei Piao dei 234 comuni della regione; successivamente, si è approfondita l'analisi sui comuni che esplicitano il tema, codificando in modo sistematico i 37 casi per i quali risulta disponibile la triangolazione completa tra Dup, Piao e Rpf.

I risultati possono essere sintetizzati come segue.

Anzitutto, l'orientamento al valore pubblico presenta, in Liguria, una diffusione fortemente diseguale. Nei comuni con almeno 50 dipendenti e oltre 10.000 abitanti la compilazione della sezione del Piao dedicata al valore pubblico è, di fatto, generalizzata; nei comuni con meno di 50 dipendenti ed entro i 5.000 abitanti, al contrario, essa rimane episodica e riguarda circa un sesto degli enti considerati. Questo dato conferma che la dimensione demografica e organizzativa pesa in maniera rilevante sulla capacità di istituzionalizzare formalmente il tema.

In secondo luogo, nei comuni che esplicitano un orientamento al valore pubblico, il profilo riscontrabile è per lo più selettivo. I profili davvero integrati sono minoritari, così come quelli puramente dichiarativi. Ciò significa che il linguaggio del valore pubblico è ormai entrato in modo diffuso nella programmazione di molti enti, ma non sempre si è tradotto in un modello pienamente sviluppato.

In terzo luogo, la conformità al cubo del valore pubblico risulta parziale ma significativa. Le dimensioni più presidiate sono quelle relative a domini di benessere, obiettivi/performance e fattori abilitanti; più fragili appaiono invece le dimensioni dedicate a stakeholder, rischi e soprattutto risorse. Questa distribuzione mostra che i comuni liguri tendono a recepire più facilmente il valore pubblico come raccordo tra strategie, performance e condizioni abilitanti, mentre incontrano maggiori difficoltà nella sua articolazione relazionale, nella sua protezione e nella sua correlazione a mezzi e vincoli.

In quarto luogo, la principale debolezza non riguarda tanto l'iniziale definizione del valore pubblico, quanto il suo sviluppo lungo l'intero ciclo di programmazione e controllo. La coerenza tra Piao e Dup appare mediamente migliore della coerenza tra questi documenti e la Rpf. In altre parole, la programmazione del valore pubblico si consolida più rapidamente della sua rendicontazione.

Alla luce di tali esiti, il primo quesito riceve una risposta positiva: il cubo del valore pubblico può risultare un utile schema analitico anche oltre il perimetro dei grandi comuni. La sua validità, tuttavia, non va intesa in termini rigidi o uniformi. L'indagine suggerisce piuttosto di concepirlo come un modello comune, ma scalabile e modulare: pienamente sviluppabile nei contesti dotati di maggiore capacità amministrativa, applicabile in forma essenziale e progressiva nei contesti più piccoli.

Il secondo quesito trova a sua volta conferma: la dimensione dell'ente incide in modo rilevante non solo sull'orientamento al valore pubblico, ma anche sulla sua articolazione e integrazione documentale. Ne deriva che il caso ligure ha funzionato, prima di tutto, come banco di prova dell'utilità analitica del modello del cubo del valore pubblico e, al tempo stesso, come contesto nel quale osservare empiricamente il peso della dimensione comunale.

Naturalmente, il lavoro presenta alcuni limiti. Esso è fondato su un caso regionale, assunto non come base per generalizzazioni automatiche all'insieme dei comuni italiani, ma come contesto analiticamente utile per mettere alla prova il modello; osserva i documenti pubblicati e non le pratiche organizzative sottostanti; risente, infine, della diversa qualità documentale. Proprio per questo, ulteriori sviluppi di ricerca potrebbero utilmente muoversi in tre direzioni: ampliare il confronto ad altre regioni; integrare l'analisi documentale con interviste a segretari, dirigenti, responsabili di servizio e amministratori; approfondire il rapporto tra qualità amministrativa, forme di cooperazione intercomunale e capacità di creare valore pubblico.

In conclusione, nei comuni liguri di media e piccola dimensione il problema non è la non pertinenza del valore pubblico, ma la difficoltà di tradurlo in una rappresentazione documentale compiuta, misurabile e rendicontabile. Proprio per questo, il cubo del valore pubblico sembra offrire una base concettuale utile non solo per valutare criticamente le pratiche esistenti, ma anche per orientare, in modo progressivo, proporzionato e realistico, l'evoluzione dei sistemi di programmazione e controllo degli enti locali minori.

## Bibliografia

- Anselmi L. (1995). *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il percorso aziendale*. Torino: Giappichelli.
- Anselmi L. (a cura di) (2005). *Principi e metodologie economico-aziendali per gli enti locali. L'azienda comune*. Milano: Giuffrè.
- Barber M. (2017). *Delivering better outcomes for citizens: practical steps for unlocking public value*. London: Crown.

- Borgonovi E. (2005). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.
- Bozeman B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington: Georgetown University Press.
- Bryson J.M., Crosby B.C, Bloomberg L. (2014). Public value governance. *Public Administration Review* 74(4) 445-446. DOI: 10.1111/puar.12238.
- Čermák D., Mikešová R., Špaček D. (2025). How small municipalities contribute to robust crisis governance: Experiences from two recent large-scale crises in Czechia. *State and Local Government Review* 57(3) 241-252. DOI: 10.1177/0160323X251320135.
- Cerqua A., Giannantoni C., Zampollo F., Mazziotta M. (2025). The municipal administration quality index: The Italian case. *Social Indicators Research* 177 345-378. DOI: 10.1007/s11205-024-03511-8.
- Cole M., Parston G. (2006). *Unlocking public value: a new model for achieving high performance in public service organizations*. Hoboken: Wiley and Sons.
- Cristofaro M., Cucari N., Zannoni A., Laviola F., Monda A., Lo Conte D.L., Schilleci P., Haylemariam L.G., Mare S.M. (2024). Micro-municipal administration: A review and network-based framework. *International Journal of Public Sector Management* 38(4) 448-481. DOI: 10.1108/IJPSM-02-2024-0041.
- Deidda Gagliardo E. (2002). *La creazione del valore nell'ente locale*. Milano: Giuffrè.
- Deidda Gagliardo E. (2015). *Il valore pubblico*. Roma: RIREA.
- Fontana F. (2024). Le performance dei principali comuni italiani. Un'analisi critica nella prospettiva del valore pubblico. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management* 2 1-31. DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2024.2.1643.
- Fontana F. (2025). L'orientamento al valore pubblico dei principali comuni italiani. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management* 3 1-35. DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.3.1748.
- Giacomini D., Sancino A., Simonetto A. (2018). The introduction of mandatory inter-municipal cooperation in small municipalities: Preliminary lessons from Italy. *International Journal of Public Sector Management* 31(4) 331-346. DOI: 10.1108/IJPSM-03-2017-0071.
- Hills D., Sullivan F. (2006). *Measuring public value 2: Practical approaches*. London: The Work Foundation.
- HM Treasury (2019). *The Public Value Framework: with supplementary guidance*. London: Crown.
- Horner L., Lekhi R., Blaug R. (2006). *Deliberative democracy and the role of public managers*. London: The Work Foundation.
- Horner L., Hutton W. (2011). Public value, deliberative democracy and the role of public managers. In: Benington J., Moore M.H. (eds.), *Public Value: Theory and Practice*. New York: Palgrave MacMillan.
- Johnsen Å., Solholm K., Tufte P.A. (2024). Performance measurement system design as link between strategy formulation and performance information use in public sector organizations. *Public Performance & Management Review* 47(4) 813-848. DOI: 10.1080/15309576.2024.2360158.

- Jørgensen B.T., Bozeman B. (2007). Public Values An Inventory. *Administration & Society* 39 354-381. DOI: 10.1177/0095399707300703.
- Kelly G., Mulgan G., Muers S. (2002). *Creating public value: an analytical framework for public service reform*. London: Strategy Unit, Cabinet Office, 1-35.
- Krippendorff K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Losito G. (1996). *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Meynhardt T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration* 32(3) 192-219. DOI: 10.1080/01900690902732632.
- Meynhardt T. (2015). Public value: Turning a conceptual framework into a scorecard. In: Bloomberg L., Crosby B.C., Bryson J.M. (eds.) *Public Value and Public Administration*. Washington: Georgetown University Press.
- Meynhardt T., Gomez P., Schweizer M.T. (2014). The Public Value Scorecard: what makes an organization valuable to society? *Performance* 6(1) 2-9. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/1e2f6289-25e6-4690-a81c-c1dc51073488/content>.
- Moore M.H. (1995). *Creating public value*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations - The Kennedy School of Government - Harvard University Working Paper* n. 18. [http://www.ksghauser.harvard.edu/PDF\\_XLS/workingpapers/workingpaper\\_18.pdf](http://www.ksghauser.harvard.edu/PDF_XLS/workingpapers/workingpaper_18.pdf)
- Moore M.H. (2013). *Recognizing public value*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore M.H. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public Administration Review* 74(4) 465-477. DOI: 10.1111/puar.12198.
- Mussari R. (2022). *Performance e valore pubblico*. Padova: CEDAM.
- Neuendorf K.A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Oppi C., Campanale C., Cinquini L. (2022). Ambiguity in public sector performance measurement: a systematic literature review. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management* 34(3) 370-390. DOI: 10.1108/JPBAFM-09-2020-0167.
- Pudjono A.N.S., Wibisono D., Fatima, I. (2025). Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management* 12(1) 1-24. DOI: 10.1080/23311975.2024.2442545.
- Schreier M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Spano A. (2009). Public Value Creation and Management Control Systems. *International Journal of Public Administration* 32(3-4) 328-348. DOI: 10.1080/01900690902732848.
- Stoker G. (2006). Public value management: a narrative for networked governance? *American Review of Public Administration* 36(1) 41-57. DOI: 10.1111/1468-2451.00106.
- Talbot C. (2011). Paradoxes and prospects of 'public value', *Public Money & Management*, 31(1) 27-34. DOI: 10.1080/09540962.2011.545544.

- Thabit S., Sancino A., Mora L. (2024). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review* 85(3) 885-906. DOI: 10.1111/puar.13877.
- Valotti G. (2005). *Management pubblico*. Milano: Egea.
- Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. (2010). *Performance management in the public sector*. London: Routledge.
- Volpato O. (1987). *Amministrare oggi l'ente locale*. Milano: Giuffrè.
- Walker R.M., Andrews R. (2015). Local Government Management and Performance: A Review of Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory* 25(1) 101-133. DOI: 10.1093/jopart/mut038.
- Weber M. (1988). *Basic content analysis*. London: Sage.

## Appendice

### Elenco dei comuni liguri e dei documenti considerati nell'analisi

Comune	Prov.	Abitanti	Dipend.	Sez. 2.1	Piao	Dup	Rpf
Genova	GE	564.080	5.198	sì	2025-27	2026-28	2024
La Spezia	SP	92.706	575	sì	2026-28	2026-28	2024
Savona	SV	58.581	341	sì	2025-27	2026-28	2024
Sanremo	IM	53.059	364	sì	2025-27	2026-28	2023
Imperia	IM	42.580	270	sì	2025-27	2026-28	2024
Rapallo	GE	29.496	191	sì	2026-28	2026-28	2024
Chiavari	GE	27.452	239	sì	2025-27	2026-28	2024
Albenga	SV	23.539	181	sì	2026-28	2026-28	2024
Ventimiglia	IM	23.024	120	sì	2025-27	2026-28	2024
Sarzana	SP	21.768	96	sì	2025-27	2026-28	2024
Sestri Levante	GE	17.240	142	sì	2025-27	2025-27	2023
Taggia	IM	13.859	102	sì	2025-27	2026-28	2024
Cairo Montenotte	SV	12.862	64	sì	2025-27	2025-27	2024
Varazze	SV	12.447	88	sì	2026-28	2026-28	2024
Lavagna	GE	12.367	70	sì	2025-27	2026-28	2024
Arenzano	GE	11.156	93	sì	2025-27	2026-28	2023
Finale Ligure	SV	11.012	133	sì	2025-27	2026-28	2024
Loano	SV	10.688	101	sì	2025-27	2026-28	2024
Bordighera	IM	10.218	92	sì	2025-27	2026-28	n.d.
Arcola	SP	10.175	47	sì	2026-28	2026-28	2024
Santo Stefano di Magra	SP	10.034	49	no	-	-	-
Alassio	SV	9.960	103	sì	2025-27	n.d.	2024
Albisola Superiore	SV	9.562	60	sì	2025-27	2025-27	2022
Recco	GE	9.279	86	sì	2025-27	2025-27	2024
Lerici	SP	9.245	86	sì	2025-27	2026-28	2023
Cogoleto	GE	8.325	68	sì	2025-27	2025-27	2022
Santa Margherita Ligure	GE	8.323	123	sì	2025-27	2025-27	2023
Castelnuovo Magra	SP	8.259	35	no	-	-	-
Pietra Ligure	SV	8.230	97	sì	2025-27	2026-28	2024
Luni	SP	8.088	37	sì	2026-28	2025-27	2022
Vado Ligure	SV	7.950	80	sì	2025-27	2024-26	2024
Serra Riccò	GE	7.559	30	no	-	-	-
Bolano	SP	7.504	32	no	-	-	-
Andora	SV	7.239	80	sì	2025-27	2026-28	2024
Vezzano Ligure	SP	7.225	34	no	-	-	-
Quiliano	SV	6.818	50	sì	2025-27	2025-27	2024
Vallecrosia	IM	6.794	45	sì	2025-27	2026-28	2024
Casarza Ligure	GE	6.732	30	no	-	-	-
Campomorone	GE	6.456	39	no	-	-	-
Follo	SP	6.183	18	sì	2025-27	n.d.	2023
Cogorno	GE	5.682	23	no	-	-	-
Camporosso	IM	5.668	27	no	-	-	-
Diano Marina	IM	5.542	65	sì	2026-28	2026-28	2023
Sant'Olcese	GE	5.535	21	no	-	-	-
Ceriale	SV	5.393	73	sì	2025-27	2026-28	2024
Carcare	SV	5.232	30	no	-	-	-
Albissola Marina	SV	5.157	43	no	-	-	-

Comune	Prov.	Abitanti	Dipend.	Sez. 2.1	Piao	Dup	Rpf
Busalla	GE	5.115	37	no	-	-	-
Levanto	SP	5.050	49	no	-	-	-
Camogli	GE	4.882	52	sì	2025-27	2025-27	2024
Celle Ligure	SV	4.795	52	sì	2025-27	2026-28	2024
Borghetto Santo Spirito	SV	4.604	62	sì	2025-27	2026-28	2024
Bogliasco	GE	4.298	28	no	-	-	-
Ameglia	SP	4.262	32	no	-	-	-
Ronco Scrivia	GE	4.172	24	no	-	-	-
Sori	GE	3.939	26	no	-	-	-
Carasco	GE	3.716	14	no	-	-	-
Riccò del Golfo di Spezia	SP	3.614	17	no	-	-	-
Ceranesi	GE	3.600	18	no	-	-	-
Mignanego	GE	3.570	17	no	-	-	-
Cengio	SV	3.403	11	no	-	-	-
Spotorno	SV	3.337	45	no	-	-	-
Millesimo	SV	3.335	24	no	-	-	-
Masone	GE	3.316	17	no	-	-	-
Portovenere	SP	3.201	22	no	-	-	-
Ospedaletti	IM	3.184	40	no	-	-	-
Casella	GE	3.042	17	no	-	-	-
Savignone	GE	3.020	15	no	-	-	-
San Bartolomeo al Mare	IM	2.948	36	sì	2025-27	n.d.	n.d.
Stella	SV	2.915	14	no	-	-	-
Villanova d'Albenga	SV	2.831	14	no	-	-	-
Campo Ligure	GE	2.796	13	no	-	-	-
Riva Ligure	IM	2.753	15	no	-	-	-
Toirano	SV	2.718	23	no	-	-	-
San Colombano Certenoli	GE	2.676	11	no	-	-	-
Boissano	SV	2.574	12	no	-	-	-
Avegno	GE	2.528	10	no	-	-	-
Rossiglione	GE	2.522	11	no	-	-	-
Mele	GE	2.521	12	no	-	-	-
Tovo San Giacomo	SV	2.518	9	no	-	-	-
Bargagli	GE	2.497	9	no	-	-	-
Moneglia	GE	2.486	19	no	-	-	-
Moconesi	GE	2.437	8	no	-	-	-
Leivi	GE	2.431	10	no	-	-	-
Noli	SV	2.425	39	no	-	-	-
Pieve Ligure	GE	2.396	18	no	-	-	-
Pontedassio	IM	2.347	7	sì	2025-27	2025-27	n.d.
Zoagli	GE	2.332	22	no	-	-	-
Beverino	SP	2.271	6	no	-	-	-
Cicagna	GE	2.265	8	no	-	-	-
Torriglia	GE	2.233	15	no	-	-	-
Diano Castello	IM	2.221	9	no	-	-	-
Dolceacqua	IM	2.192	7	no	-	-	-
Uscio	GE	2.130	7	no	-	-	-
Cisano sul Neva	SV	2.119	12	no	-	-	-
Ne	GE	2.113	11	no	-	-	-
Borgio Verezzi	SV	2.106	25	no	-	-	-
Montoggio	GE	1.988	10	no	-	-	-
Santo Stefano al Mare	IM	1.982	21	no	-	-	-

Comune	Prov.	Abitanti	Dipend.	Sez. 2.1	Piao	Dup	Rpf
Altare	SV	1.908	11	no	-	-	-
Borzonasca	GE	1.826	8	no	-	-	-
Dego	SV	1.810	12	no	-	-	-
Davagna	GE	1.784	11	sì	2025-27	2025-27	2024
Varese Ligure	SP	1.746	7	no	-	-	-
Ortovero	SV	1.702	7	no	-	-	-
Calice Ligure	SV	1.691	10	sì	2025-27	2026-28	2023
Sassello	SV	1.688	13	no	-	-	-
Laigueglia	SV	1.678	30	sì	2025-27	2018-20	2023
Castiglione Chiavarese	GE	1.555	11	no	-	-	-
Mezzanego	GE	1.555	5	no	-	-	-
Calizzano	SV	1.451	10	no	-	-	-
Lumarzo	GE	1.437	5	no	-	-	-
Isola del Cantone	GE	1.417	7	no	-	-	-
Garlenda	SV	1.382	8	no	-	-	-
Pieve di Teco	IM	1.333	13	sì	2025-27	2020-22	2020
Monterosso al Mare	SP	1.324	20	no	-	-	-
Deiva Marina	SP	1.291	9	no	-	-	-
Riomaggiore	SP	1.287	12	no	-	-	-
San Biagio della Cima	IM	1.283	2	no	-	-	-
Brugnato	SP	1.280	7	no	-	-	-
Sesta Godano	SP	1.266	11	no	-	-	-
Dolcedo	IM	1.259	5	no	-	-	-
Castellaro	IM	1.255	3	no	-	-	-
Vallebona	IM	1.238	4	sì	2025-27	2026-28	2024
San Lorenzo al Mare	IM	1.222	13	no	-	-	-
Cipressa	IM	1.201	6	no	-	-	-
Diano San Pietro	IM	1.091	5	no	-	-	-
Ceriana	IM	1.090	5	no	-	-	-
Badalucco	IM	1.087	8	sì	2025-27	2026-28	2024
Cervo	IM	1.067	9	no	-	-	-
Calice al Cornoviglio	SP	1.058	4	no	-	-	-
Bergeggi	SV	1.045	17	no	-	-	-
Mallare	SV	1.030	3	no	-	-	-
Cosseria	SV	1.019	3	sì	2026-28	2025-27	n.d.
Giustenice	SV	1.003	5	no	-	-	-
Santo Stefano d'Aveto	GE	983	8	no	-	-	-
Soldano	IM	979	3	no	-	-	-
Magliolo	SV	977	6	no	-	-	-
Orco Feglino	SV	911	5	no	-	-	-
Borghetto di Vara	SP	910	9	no	-	-	-
Neirone	GE	889	4	no	-	-	-
Rezzoaglio	GE	876	4	no	-	-	-
Pallare	SV	861	6	no	-	-	-
Pompeiana	IM	850	3	no	-	-	-
Stellanello	SV	831	3	sì	2025-27	n.d.	n.d.
Borgomaro	IM	814	4	sì	2025-27	2025-27	2024
Pontinvrea	SV	813	4	no	-	-	-
Perinaldo	IM	789	2	sì	2025-27	2026-28	n.d.
Vezi Portio	SV	780	4	no	-	-	-
Costarainera	IM	772	4	no	-	-	-
Bardinetto	SV	768	4	no	-	-	-

Comune	Prov.	Abitanti	Dipend.	Sez. 2.1	Piao	Dup	Rpf
Bonassola	SP	759	12	no	-	-	-
Pigna	IM	756	4	no	-	-	-
Casanova Lerrone	SV	743	4	sì	2025-27	n.d.	2023
Roccapignale	SV	743	4	no	-	-	-
Valbrenna	GE	742	4	no	-	-	-
Piana Crixia	SV	735	5	no	-	-	-
Murialdo	SV	710	3	no	-	-	-
Isolabona	IM	700	1	no	-	-	-
Vernazza	SP	697	9	no	-	-	-
Diano Arentino	IM	695	2	no	-	-	-
Rocchetta di Vara	SP	649	6	sì	2025-27	2025-27	2020
Urbe	SV	644	6	no	-	-	-
Pornassio	IM	633	2	no	-	-	-
Civezza	IM	629	4	no	-	-	-
Plodio	SV	614	4	no	-	-	-
Molini di Triora	IM	613	4	no	-	-	-
Chiusanico	IM	603	1	sì	2025-27	2025-27	n.d.
Apricale	IM	601	2	no	-	-	-
Tribogna	GE	589	2	no	-	-	-
Maissana	SP	568	5	no	-	-	-
Ranzo	IM	568	3	sì	2025-27	2026-28	n.d.
Framura	SP	553	9	no	-	-	-
Arnasco	SV	548	4	no	-	-	-
Rialto	SV	536	4	no	-	-	-
Crocefieschi	GE	530	3	no	-	-	-
Pignone	SP	525	4	no	-	-	-
Chiusavecchia	IM	523	2	no	-	-	-
Balestrino	SV	520	2	no	-	-	-
Mioglia	SV	515	4	no	-	-	-
Montalto Carpasio	IM	497	4	sì	2025-27	2026-28	2019
Orero	GE	493	4	no	-	-	-
Prelà	IM	485	3	no	-	-	-
Carro	SP	480	3	sì	2025-27	n.d.	2024
Zignago	SP	472	4	no	-	-	-
Carrodano	SP	469	10	no	-	-	-
Rovegno	GE	469	4	no	-	-	-
Tiglieto	GE	462	5	no	-	-	-
Villa Faraldi	IM	435	1	no	-	-	-
Osiglia	SV	433	2	no	-	-	-
Favale di Malvaro	GE	416	2	no	-	-	-
Pietrabruna	IM	400	2	sì	2025-27	2023-25	2022
Giusvalla	SV	392	3	no	-	-	-
Borghetto d'Arroscia	IM	390	2	no	-	-	-
Triora	IM	389	3	no	-	-	-
Lorsica	GE	381	3	no	-	-	-
Airole	IM	369	2	no	-	-	-
Vobbia	GE	364	2	no	-	-	-
Bajardo	IM	360	2	no	-	-	-
Portofino	GE	351	22	no	-	-	-
Vasia	IM	348	3	no	-	-	-
Aurigo	IM	340	1	no	-	-	-
Vendone	SV	336	2	no	-	-	-

Comune	Prov.	Abitanti	Dipend.	Sez. 2.1	Piao	Dup	Rpf
Castelbianco	SV	321	2	no	-	-	-
Bormida	SV	316	3	no	-	-	-
Rezzo	IM	306	3	no	-	-	-
Lucinasco	IM	305	1	si	2025-27	2026-28	n.d.
Vessalico	IM	288	2	no	-	-	-
Seborga	IM	284	2	no	-	-	-
Rocchetta Nervina	IM	281	2	no	-	-	-
Zuccarello	SV	279	2	no	-	-	-
Caravonica	IM	250	4	no	-	-	-
Cesio	IM	246	1	no	-	-	-
Coreglia Ligure	GE	244	1	no	-	-	-
Castel Vittorio	IM	234	2	no	-	-	-
Erli	SV	220	2	si	2025-27	2026-28	2020
Fontanigorda	GE	216	2	no	-	-	-
Terzorio	IM	216	2	no	-	-	-
Onzo	SV	211	1	si	2026-28	n.d.	n.d.
Olivetta San Michele	IM	202	1	no	-	-	-
Montebruno	GE	201	1	si	2025-27	2026-28	2023
Cosio d'Arroscia	IM	170	-	no	-	-	-
Testico	SV	167	2	si	2025-27	n.d.	n.d.
Mendatica	IM	160	3	si	2025-27	2025-27	n.d.
Nasino	SV	156	2	no	-	-	-
Aquila d'Arroscia	IM	144	-	si	2025-27	n.d.	n.d.
Castelvecchio di Rocca Barbena	SV	126	2	si	2025-27	2023-25	2023
Armo	IM	119	2	si	2025-27	n.d.	n.d.
Propata	GE	113	2	no	-	-	-
Montegrosso Pian Latte	IM	108	2	si	2026-28	2020-22	n.d.
Massimino	SV	101	1	no	-	-	-
Gorreto	GE	89	-	no	-	-	-
Fascia	GE	69	2	no	-	-	-
Rondanina	GE	58	1	no	-	-	-
Totale comuni					234		
Comuni con sottosezione 2.1 "Valore pubblico" del Piao compilata					67		
Comuni con Dup ( $\geq 2025-27$ ) + Piao ( $\geq 2025-27$ ) + Rpf ( $\geq 2023$ )					37	(su sfondo bianco)	

Elaborazione dell'autore.