

L'orientamento al valore pubblico dei principali comuni italiani

Federico Fontana*

Sommario: 1. I termini della questione - 2. I principali modelli di valore pubblico - 3. L'orientamento al valore pubblico dei capoluoghi regionali: una verifica empirica - 4. Discussione e proposte - 5. Conclusioni - Bibliografia - Appendice.

Abstract

The creation of public value represents the distinctive function of local authorities. In the literature on the subject, various models of public value can be found, which agree on its importance but also on its multidimensionality, subjectivity, and complexity. These contributions have been acknowledged by the Italian legislator, who has introduced public value as a mandatory element in the planning documents of public administrations. Through an analysis focused on regional capitals, this paper seeks to answer two research questions: what public value orientation is adopted by local authorities, and what rationalization measures are possible to improve their capacity to create public value.

Key words: public value; planning systems; control systems; local authorities

1. I termini della questione

La funzione distintiva degli enti locali si concretizza nella creazione di valore pubblico, ossia nell'appropriato soddisfacimento dei bisogni pubblici, generando un differenziale positivo tra le utilità prodotte e i sacrifici richiesti e contribuendo al benessere economico, sociale ed ambientale della comunità e del territorio.

Nella letteratura in materia sono rinvenibili numerosi modelli di valore pubblico, i quali, pur nella varietà delle proposte avanzate, concordano sulla sua rilevanza, ma anche sulla sua natura multidimensionale, soggettiva e complessa.

* **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/IPEJM2025.3.1748

Di tali contributi scientifici ha tenuto conto, anche in Italia, il legislatore, in specie con l'art. 6 del d.l. 80/2021, convertito in l. 113/2021, che introduce, per la generalità delle amministrazioni pubbliche, il piano integrato di attività e organizzazione (Piao). All'interno di questo documento di programmazione gestionale triennale, in conformità al d.m. 132/2022, va predisposta la sezione *"Valore pubblico, performance e anticorruzione"*.

In relazione a tali aspetti, sul n. 2-2024 di *Impresa Progetto* è stato pubblicato il saggio *"Le performance dei principali comuni italiani. Un'analisi critica nella prospettiva del valore pubblico"* (Fontana, 2024), riguardante una verifica dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione dei principali comuni italiani e dell'eventuale orientamento al valore pubblico accolto dagli stessi. Lo studio, basato sull'analisi dei documenti di programmazione e controllo prodotti nel periodo 2022-2023, ha fatto emergere luci ed ombre: le prime ascrivibili ad alcuni enti precursori, dotati di sistemi strutturati, funzionali e innovativi; le seconde riferibili ad un ampio novero di enti ritardatari e caratterizzati da approcci formali e adempimentali.

La ricerca incontrava tuttavia un limite rappresentato dal riferimento ai primi documenti di programmazione e controllo prodotti immediatamente dopo la novella normativa sopra richiamata. Il possibile superamento di tale limite veniva individuato nella ripetizione dell'analisi avendo riguardo ai documenti relativi ad annualità successive, per verificare gli eventuali progressi nella considerazione del valore pubblico da parte degli enti del campione.

Il presente contributo intende cogliere tale opportunità di sviluppo della ricerca, aggiornando i documenti di riferimento e approfondendo l'orientamento al valore pubblico da essi desumibile. In particolare, pare interessante chiedersi:

- 1) quale orientamento al valore pubblico caratterizzi gli enti locali e, specificamente, se e quale modello di valore pubblico accolgano e, nel caso, quali dimensioni rilevanti considerino per la sua definizione, gestione e misurazione;
- 2) quali punti di forza e di debolezza caratterizzino il suddetto orientamento e, correlatamente, quali interventi di razionalizzazione siano individuabili, al fine di migliorare la capacità di creare valore pubblico da parte di tali enti.

Per rispondere a queste domande di ricerca, vengono innanzitutto richiamati e analizzati, nel § 2, i principali modelli di valore pubblico rinvenibili nella letteratura in materia. Per verificare l'orientamento al valore pubblico accolto dagli enti locali, nel § 3 sono riportati gli esiti di una verifica empirica svolta sui contenuti dei documenti di programmazione e controllo elaborati dai comuni capoluogo di regione, individuati quale campione relativamente circoscritto, ma rappresentativo dei principali comuni italiani. Gli elementi emersi dall'analisi sono discussi nel § 4, al fine di individuare i potenziali punti di forza e di debolezza e formulare alcune proposte di razionalizzazione. Infine, il § 5 contiene le conclusioni, con i profili di sintesi, i limiti e i possibili sviluppi della ricerca.

2. I principali modelli di valore pubblico

Nella letteratura dedicata alle amministrazioni pubbliche sono rinvenibili molteplici modelli finalizzati alla definizione, gestione e misurazione del valore pubblico. Tali modelli, sebbene accomunati dalla finalità di superare i paradigmi precedenti (dall'amministrazione tradizionale al *new public management*) e dal riferimento ai risultati relativi al benessere economico, sociale ed ambientale, si differenziano in termini di presupposti, struttura, contenuti, metodi e strumenti.

I principali modelli proposti vengono presentati di seguito (si veda anche il quadro sinottico riportato in Tabella n. 1).

Il primo sicuramente meritevole di menzione è il "*triangolo strategico*" (Ts) disegnato da Moore (1995). I suoi vertici sono rappresentati da tre fattori rilevanti e complessi per la gestione strategica delle amministrazioni pubbliche: il valore pubblico da creare (con chiara definizione degli outcome desiderati) e, in modo funzionale ad esso, la legittimazione e il sostegno politico-istituzionale (in termini di autorizzazione ad agire e messa a disposizione delle risorse necessarie) nonché la capacità operativa necessaria (incluse competenze, alleanze, innovazioni).

Il Ts, rivolto principalmente ai dirigenti pubblici, segnala che la creazione di valore pubblico è inscindibile dalla sua riconoscibilità politica e dalla sua fattibilità operativa (Moore, Khagram, 2004). Il modello può quindi essere utilizzato per: (i) formulare politiche e programmi d'intervento; (ii) negoziare autorizzazioni/risorse; (iii) sviluppare competenze progettuali, organizzative, relazionali.

Il Ts ha successivamente ispirato lo sviluppo, da parte dello stesso autore, della "*public value scorecard*" (Pvs) e del "*public value account*" (Pva) (Moore, 2013).

La Pvs è proposta come strumento di gestione strategica per il settore pubblico alternativo alla *balanced scorecard* di Kaplan e Norton (1992). Le prospettive-chiave corrispondono ai vertici del Ts: valore pubblico (outcome), legittimazione e sostegno (consenso, fiducia e partecipazione dei principali stakeholder), capacità operativa (risorse e competenze, processi, output); esse vengono espresse mediante metriche non standardizzate, ma derivate dalla teoria del cambiamento (Moore, 2003 e 2013).

Il Pva è invece ideato come strumento di rendicontazione complessiva del valore pubblico creato, quale grandezza multidimensionale (efficienza, efficacia, equità, fiducia, ecc.) da misurare tenendo conto di costi e benefici sociali, inclusi effetti indiretti (quali, ad es., coesione e creazione di capitale sociale) e indesiderati (quali, ad es., impatti ambientali ed esclusione sociale) (Moore, 2013 e 2014).

La Pvs e il Pva sono tra loro complementari e possono essere integrati per la definizione, gestione e rendicontazione delle strategie di creazione di valore pubblico. Unitamente al Ts da cui discendono, questi strumenti condividono punti di forza e di debolezza: i primi comprendono la chiarezza strategica, la visione sistemica, l'allineamento strategia-misure, l'adattabilità e la flessibilità; i secondi riguardano l'elevata soggettività dipendente da scelte politiche e manageriali, i problemi di attribuzione del valore pubblico creato (in ragione del concorso di altri attori sociali e di fattori esterni), le difficoltà di misurazione delle dimensioni qualitative, l'onerosità informativa, la limitata confrontabilità interistituzionale.

Un modello simile, di origine consulenziale, è il *"public service value model"* (Psvm) proposto da Cole e Parston (2006). Il presupposto di fondo è che il valore pubblico deriva dall'equilibrio tra risultati per la collettività (impatti sociali percepiti) e risorse impiegate (in termini di rapporto costi/efficacia).

Gli autori sottolineano l'importanza dell'accoglimento di principi di trasparenza ed accountability e di prospettive comparative tra organizzazioni e servizi.

Le fasi operative includono: (1) l'identificazione di obiettivi strategici coerenti con le priorità dei cittadini; (2) la misurazione degli outcome in termini qualitativi e quantitativi; (3) la determinazione del rapporto costo/efficacia delle risorse dedicate; (4) l'analisi dei trade-off tra performance e sostenibilità.

Sul piano metodologico, il Psvm utilizza strumenti come la *"matrice della performance di valore"* (Mpv), in cui si intersecano outcome e rapporto costo/efficacia, nonché indicatori aggregati e sintetici di valore.

Il modello offre un quadro chiaro per orientare le decisioni pubbliche verso l'impatto sociale, favorendo la trasparenza e la comunicazione con gli stakeholder. Tuttavia, presenta alcune criticità: la complessità di misurare outcome intangibili, il rischio di semplificazioni eccessive e la difficoltà comparativa tra contesti differenti.

Attraverso un adattamento del Ts di Moore, Horner sviluppa il modello della *"public value dynamic"* (Pvd) (Horner et al., 2006; Horner e Hutton, 2011).

Questa si articola in tre dimensioni: (1) l'autorizzazione, che definisce il concetto di valore pubblico, i metodi di coinvolgimento degli stakeholder e i processi di legittimazione e consenso; (2) la creazione, che comprende la programmazione strategica e operativa e la conseguente gestione amministrativa; (3) la misurazione, che riguarda i metodi di determinazione delle performance organizzative e della misura di sintesi del valore pubblico creato.

La Pvd si fonda su una visione sistemica e interattiva del valore pubblico, di cui riconosce la co-produzione tra amministrazione pubblica e altri attori sociali e che rappresenta come un processo dinamico e relazionale, in continua evoluzione, influenzato da contesti politici, istituzionali e sociali ed attuato attraverso cicli di apprendimento, adattamento e legittimazione.

Questo modello è apprezzabile per la sua capacità di catturare la complessità e la natura evolutiva del valore pubblico, per l'approccio partecipativo e per l'adattabilità a diversi contesti. Nel contempo, la Pvd incontra difficoltà di standardizzazione, espone al rischio di soggettività nelle valutazioni qualitative e richiede risorse e competenze elevate per la sua implementazione.

Un ulteriore contributo è offerto da Hills e Sullivan (2006), che affrontano la sfida epistemologica e metodologica della misurazione del valore pubblico, proponendo un approccio pragmatico finalizzato a supportare amministratori e dirigenti pubblici a comprendere e a gestire operativamente il valore pubblico.

Quest'ultimo è inteso come un concetto multidimensionale e dinamico, che include non solo gli esiti dei servizi pubblici, ma anche i processi democratici, la legittimazione, la fiducia, l'equità e l'accountability. Gli autori evidenziano la tensione tra la necessità di misurazioni chiare e oggettive e la natura intrinsecamente contestuale e negoziata del valore pubblico, che richiede il coinvolgimento attivo degli stakeholder.

La metodologia proposta si sviluppa attorno a due domande chiave: che cosa deve essere misurato in relazione al valore pubblico e come deve essere misurato, in termini di principi guida. Ne consegue la costruzione di una *“matrice del valore pubblico”* (Mvp) che interseca gli stadi del ciclo di vita di una politica pubblica (definizione dell'agenda, assegnazione dei compiti, implementazione e realizzazione, conseguimento di risultati e impatti) con i criteri di valutazione del sistema di misurazione del valore pubblico adottato (in termini di appropriatezza, sistematicità, democrazia, fiducia, contributo alla creazione di valore).

Il modello è apprezzabile per l'approccio partecipativo e per l'integrazione tra misurazione e creazione del valore pubblico. Tuttavia, presenta alcuni limiti: la difficoltà di rendere operativi concetti talora astratti, la complessità di bilanciare esigenze interne ed esterne all'amministrazione pubblica e l'assenza di un indicatore di sintesi del valore pubblico creato.

Focalizzando l'attenzione sulla natura multidimensionale del valore pubblico, Bozeman (2007) propone una *“teoria dell'interesse pubblico”* (Tip) e dei beni comuni e, con Jørgensen (2007), elabora un *“inventario di valori pubblici”* (Ivp), che concorrono congiuntamente alla creazione del valore pubblico, quale risultante complessiva.

Questo modello, a partire dalla struttura dell'universo di riferimento:

- individua più costellazioni di valori pubblici (associati al contributo del settore pubblico alla società, alla trasformazione di interessi pubblici in decisioni, alle relazioni tra amministrazione e politica, alle relazioni tra amministrazione e ambiente esterno, agli aspetti organizzativi interni, al comportamento dei dipendenti pubblici, alle relazioni tra amministrazione e cittadini),
- delinea le relazioni (di prossimità, gerarchia, causalità) che si instaurano tra i diversi valori
- e sviluppa un catalogo di 66 principi che devono guidare l'azione pubblica (ivi compresi democrazia, giustizia, legalità, integrità, efficacia, efficienza, equità, imparzialità, sostenibilità, coinvolgimento, accountability).

L'Ivp rende espliciti i trade-off tra valori e politiche, rivelandosi un potente strumento di analisi, utile sul piano normativo e applicabile a qualsiasi contesto pubblico. Nondimeno, espone al rischio di elenchi astratti e si caratterizza per difficoltà di composizione di valori confliggenti.

Un altro interessante contributo è il *“public value management”* (Pvm) proposto da Stoker (2006) nel quadro della governance reticolare. L'assunto di fondo è che il valore pubblico è co-prodotto in contesti plurali, con forti interdipendenze tra gli attori sociali. Il Pvm enfatizza l'importanza del dialogo, dell'apprendimento e della fiducia, quali driver ulteriori rispetto alle regole e agli incentivi, per la gestione dei servizi pubblici.

Il modello, assumendo l'etica pubblica come motivazione intrinseca, sottolinea l'importanza del coinvolgimento di un'ampia gamma di stakeholder ai fini della legittimazione delle decisioni e delle valutazioni, conferisce ai dirigenti pubblici il ruolo di regia di articolate reti sociali e individua l'interesse pubblico come esito negoziato. Conseguentemente, la performance dell'amministrazione pubblica

consiste nella capacità di sostenere collaborazioni generatrici di outcome condivisi. Sul piano applicativo, il modello può essere attuato attraverso piattaforme di co-progettazione, patti territoriali, bilanci partecipativi.

Tra i punti di forza del Pvm rientrano l'aderenza alla pluralità e complessità dei valori pubblici, l'importanza attribuita a coinvolgimento, partecipazione, equità e accountability nonché il possibile superamento di carenze attuative. Tra i punti di debolezza si annoverano la lentezza e l'onerosità dei processi decisionali, le asimmetrie all'interno delle reti sociali (per la presenza di portatori di interessi forti, diffusi e deboli) ed altresì la complessità di misurazione del successo collaborativo.

Una visione simile connota la *"public value governance"* (Pvg) suggerita da Bryson, Crosby e Bloomberg (2014). Questo modello afferma il ruolo centrale dell'amministrazione pubblica nella tutela dei valori pubblici (diritti, equità, giustizia), ma sottolinea che la loro creazione avviene all'interno di reti intersettoriali in cui imprese e organizzazioni non profit sono attori-chiave.

La Pvg integra, così, valori pubblici, collaborazioni intersettoriali, processi deliberativi, leadership condivisa e accountability multilivello. Le soluzioni utili sul piano applicativo comprendono cabine di regia, piattaforme collaborative, laboratori di progettazione, partenariati pubblico-privato.

Anche in questo caso si riscontrano sia punti di forza che di debolezza: tra i primi rientrano la cornice sia normativa che operativa, l'integrazione tra democrazia deliberativa e management, l'adattabilità a politiche trasformative; tra i secondi si annoverano il rischio di appesantimento dei processi di governance, la complessità di gestione di responsabilità diffuse, la possibile carenza di capacità di regia.

Un'impostazione sensibilmente diversa caratterizza il contributo di Meynhardt (2009), il quale propone una teoria del valore pubblico fondata sulla psicologia dei bisogni e sull'esperienza individuale nei contesti sociali. L'assunto di fondo è che il valore pubblico è *"inside"*, nella mente delle persone, come giudizio su quattro dimensioni complementari: utilitaristico-strumentale, etico-morale, politico-sociale ed edonistico-estetica.

A partire dalla *"teoria psicologica del valore pubblico"* (Tpvp), l'autore sviluppa una *"public value scorecard"* (Pvsc), quale strumento di diagnosi rivolto ad organizzazioni sia pubbliche che private (Meynhardt et al., 2014; Meynhardt, 2015).

Con questo strumento, il valore pubblico viene percepito attraverso più lenti, corrispondenti alle richiamate dimensioni di utilità, moralità, accettabilità/legittimità ed esperienza, cui si aggiunge, ove appropriata, la sostenibilità economico-finanziaria.

Le percezioni possono essere rilevate mediante diverse tecniche di indagine: (a) prioritizzazione mediante questionari a scelte obbligate; (b) selezione attraverso discussioni di gruppo; (c) valutazione basata su sondaggi d'opinione; (d) combinazione tra approcci qualitativi e quantitativi; (e) analisi semantica delle conversazioni sui social media.

Utilizzando una mappa radiale per rappresentare gli esiti dell'indagine, è possibile profilare le iniziative in campo e discutere i relativi trade-off tra opportunità e rischi.

Questo strumento facilita la convergenza multi-stakeholder, consente di integrare percezioni e performance, rende trasparenti i compromessi tra interessi e valori antagonisti; per contro, rischia di essere utilizzato come mera checklist.

Un modello che è stato progressivamente sviluppato e strutturato è il “*public value framework*” (Pvf) accolto dal governo britannico (Kelly et al., 2002; Barber, 2017; HM Treasury, 2019).

A partire dall'iniziale *discussion paper* di Kelly, Mulgan e Muers (2002), il valore pubblico viene accolto quale criterio per riformare i servizi pubblici, includendo, accanto alle performance di efficacia ed efficienza, il riferimento agli outcome di benessere sociale, economico ed ambientale e le condizioni di legittimità e fiducia dell'azione amministrativa.

La successiva proposta di Barber (2017) delinea il Pvf con:

- alla base, le risorse finanziarie dedicate;
- al centro, quattro pilastri, rappresentati dal perseguimento degli obiettivi, dalla gestione delle risorse, dal coinvolgimento di cittadini e utenti e dallo sviluppo delle capacità di sistema;
- al vertice, gli outcome conseguenti alla politica o al programma considerato.

Ogni pilastro è suddiviso in un insieme di aree da considerare (16, poi ridotte a 13 nella versione ministeriale del 2019), ulteriormente sviluppate in una serie di questioni principali (152, poi ridotte a 35), individuate per approfondire elementi specifici delle performance da realizzare.

Il modello risulta apprezzabile per la visione sistemica di servizi, risultati e fiducia, per la gestione integrata del ciclo input-processi-output-outcome, per l'orientamento basato sui dati e per l'adattabilità settoriale. Nel contempo, si presta ad adozioni disomogenee, presenta difficoltà nella ponderazione delle varie dimensioni considerate ed espone al rischio di ridondanza e onerosità informativa.

Integrando tra loro la Pvs di Moore (2003) e il Pvf di Kelly et al. (2002), Talbot (2011) sviluppa un “*public value creation framework*” (Pvcf), che si sostanzia in una scorecard articolata in cinque prospettive: fiducia/legittimazione, servizi, risultati sociali, risorse, processi.

L'autore sottolinea che lo schema proposto si presta ad ospitare qualsiasi contenuto strategico (anche di segno opposto), si rivela interattivo e non lineare (ogni prospettiva può determinare effetti positivi o negativi sulle altre) e risulta coerente con la natura complessa e adattiva delle amministrazioni pubbliche.

Ai fini della creazione di valore pubblico, le suddette prospettive vengono combinate in una matrice e poste in relazione con tre tipi di interessi: privato, pubblico e procedurale.

Il valore pubblico consegue al bilanciamento sistemico di tali interessi, dove quello privato attiene al soddisfacimento dei bisogni individuali, quello pubblico riguarda l'impatto sociale dei servizi pubblici e quello procedurale si riferisce al bisogno di equità, correttezza e trasparenza dei processi decisionali e attuativi dell'amministrazione pubblica.

Questo modello condivide punti di forza e di debolezza con i modelli da cui deriva: da un lato, chiarezza strategica, visione sistemica, adattabilità e flessibilità;

dall'altro, adozione soggettiva e disomogenea, difficoltà di misurazione, ridondanza e onerosità informativa.

Un ultimo modello meritevole di nota è la *“piramide del valore pubblico”* (Pvp) disegnata da Deidda Gagliardo (2015).

L'idea di fondo è che un'amministrazione genera valore pubblico, quale performance istituzionale, quando impatta positivamente sul benessere sociale, economico ed ambientale, indirizzando le performance organizzative di efficacia ed efficienza verso il miglioramento degli outcome, orientando le performance individuali di dirigenti e dipendenti verso quelle organizzative e curando la salute delle risorse dell'ente.

Il modello, nella sua struttura piramidale, si articola quindi in diverse dimensioni della performance (impatti, efficacia ed efficienza, contributi individuali, salute delle risorse), misurate attraverso specifici indicatori, la cui sintesi esprime il valore pubblico trapiantato o creato (quale performance delle performance).

La Pvp organizza in modo integrato le performance individuali, organizzative e istituzionali per guidare i processi di programmazione, misurazione e valutazione delle amministrazioni pubbliche, secondo le previsioni del legislatore nazionale (dal ciclo di gestione delle performance delineato dal d.lgs. 150/2009 al Piao introdotto dal d.l. 80/2021).

Tra i punti di forza del modello rientrano la considerazione delle condizioni che consentono di abilitare, creare e proteggere il valore pubblico, l'integrazione interno/esterno, l'orientamento basato sui dati e l'adattabilità settoriale. I punti di debolezza comprendono il rischio di iper-misurazione, la difficoltà di pesatura delle dimensioni che concorrono al calcolo degli indici aggregati e sintetici e la necessità di spiccate competenze valutative, non sempre disponibili.

Tabella n. 1 - Modelli di valore pubblico proposti in letteratura

<i>Modelli e strumenti</i>	<i>Autori</i>	<i>Anni</i>	<i>Dimensioni</i>
Triangolo strategico (Ts)	Moore	1995	Valore pubblico
Public value scorecard (Pvs)		2003, 2013	Legittimazione/sostegno
Public value account (Pva)		2013, 2014	Capacità operativa
Public service value model (Psvm)	Cole, Parston	2006	Risultati per la collettività
Matrice della performance di valore (Mpv)			Rapporto costi/efficacia
Public value dynamic (Pvd)	Horner, Lekhi, Blaug Horner, Hutton	2006 2011	Autorizzazione Creazione Misurazione
Matrice del valore pubblico (Mvp)	Hills, Sullivan	2006	Ciclo di vita della politica Criteri di valutazione
Teoria interesse pubblico (Tip)	Bozeman	2007	Costellazioni di valori
Inventario di valori pubblici (Ivp)	Jørgensen, Bozeman	2007	Relazioni tra valori Principi-guida
Public value management (Pvm)	Stoker	2006	Etica del servizio pubblico Reti di stakeholder Dialogo/apprendimento/fiducia
Public value governance (Pvg)	Bryson, Crosby, Bloomberg	2014	Valori pubblici Reti di stakeholder Leadership/accountability
Teoria psicologica del valore pubblico (Tpvp)	Meynhardt	2009	Utilitaristico-strumentale Etico-morale
Public value scorecard (Pvsc)		2014, 2015	Politico-sociale Edonistico-estetica
Public value framework (Pvf)	Kelly, Mulgan, Muers Barber HM Treasury	2002 2017 2019	Outcome di benessere Performance dei servizi Legittimità/fiducia
Public value creation framework (Pvcf)	Talbot	2011	Prospettive di valore Interessi privato, pubblico e procedurale
Piramide del valore pubblico (Pvp)	Deidda Gagliardo	2015	Outcome di benessere Performance organizzativa Performance individuale Salute delle risorse dell'ente

Elaborazione dell'autore.

Per la generalità dei modelli di valore pubblico considerati, contributi utili alla definizione e misurazione degli outcome sociali, economici ed ambientali provengono dalle iniziative relative al “*Better life index*” (Bli) dell’Ocse, ai “*Sustainable development goals*” (Sdg) dell’Agenda Onu 2030 e, in ambito nazionale, al “*Benessere equo e sostenibile*” (Bes) dell’Istat (Deidda Gagliardo, Saporito, 2021).

Specificamente, il Bli, lanciato dall’Ocse nel 2011, misura il benessere degli Stati aderenti (attualmente 42) attraverso 60 indicatori relativi a 11 dimensioni, di cui 3 riferite a condizioni materiali (abitazione, reddito, occupazione) e 8 alla qualità della vita (relazioni sociali, istruzione, ambiente, impegno civile, salute, soddisfazione, sicurezza, equilibrio tra tempo libero e lavoro). L’indice è personalizzabile

attraverso la ponderazione delle varie dimensioni. Lo strumento è quindi utilizzabile in modo duplice: da un lato, consultando i dati riferiti a un determinato Paese, è possibile apprezzarne il livello di benessere, nella sua evoluzione temporale e in rapporto ad altri contesti; dall'altro, tenendo conto dell'importanza che ciascun cittadino attribuisce alle varie dimensioni, è possibile determinare la percezione soggettiva del benessere (Oecd, 2011 e 2024).

A sua volta, l'Agenda 2030 adottata dall'Assemblea dell'Onu (2015) nasce come piano d'azione per affrontare le sfide globali, componendo un quadro di riferimento che si caratterizza per una visione integrata, inclusiva e trasparente, che favorisce interventi innovativi e investimenti sostenibili. Gli Sdg comprendono 17 obiettivi, articolati in 169 traguardi specifici, distinti tra risultati attesi e loro determinanti, misurati attraverso circa 250 indicatori, riferiti a 5 aree d'impatto (persone, pianeta, prosperità, pace, partnership). In considerazione della sua complessità (con conseguenti difficoltà di prioritizzazione, misurazione e comunicazione), di alcune contraddizioni concettuali (in specie tra crescita economica e sostenibilità ambientale, con rischio di *greenwashing* delle politiche) e della carenza di risorse disponibili, l'efficacia del modello dipende dall'adozione di politiche concrete e finanziate, dalla coerenza tra gli obiettivi riferiti alle diverse aree di impatto, dalla solidità dei sistemi statistici e da appropriati meccanismi di accountability.

Il Bes misura il benessere a livello nazionale e territoriale (regionale e provinciale/metropolitano) attraverso un modello multidimensionale articolato in oltre 150 indicatori relativi a 12 domini (salute, istruzione, lavoro, benessere economico, relazioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio/cultura, ambiente, innovazione, qualità dei servizi, politica/istituzioni). Il Bes è incluso nei documenti di finanza pubblica (in specie nel documento di economia e finanza) e può essere incorporato anche negli strumenti di programmazione a livello locale, consentendo la definizione e misurazione degli outcome economici, sociali ed ambientali e favorendo confronti interistituzionali. Il modello si caratterizza per completezza, robustezza, comparabilità e per dati aperti messi a disposizione dall'Istat. Nel contempo, espone a rischi di ridondanza informativa, scarsa chiarezza sul nesso causale tra politiche locali e risultati conseguiti e, essendo costruito su base statistica, non tempestiva disponibilità dei dati elaborati (Istat, 2023 e 2024).

3. L'orientamento al valore pubblico dei capoluoghi regionali: una verifica empirica

In considerazione della pluralità di modelli di valore pubblico rinvenibili nella letteratura in materia, pare interessante verificarne l'accoglimento da parte dei principali comuni italiani.

A tal fine, è stata svolta una verifica empirica riguardante l'orientamento al valore pubblico emergente dai più recenti documenti di programmazione e controllo dei comuni capoluogo di regione (a partire da quella contenuta in Fontana, 2024).

Il riferimento ai comuni pare rilevante, stanti il loro pregnante ruolo istituzionale e la particolare vicinanza ai cittadini. Inoltre, la focalizzazione sui capoluoghi

regionali consente di considerare un campione relativamente circoscritto, ma significativo di enti che, seppure caratterizzati da alcuni tratti comuni, si differenziano per una pluralità di aspetti, che vanno dalla dimensione ai caratteri geografici, territoriali e socioeconomici, coprendo sostanzialmente tutte le aree significative del Paese. Questi enti compongono, così, un campione sufficientemente rappresentativo della varietà che connota il sistema delle autonomie locali e, in specie, i maggiori comuni italiani. Proprio in virtù degli accennati caratteri, i loro dati si prestano ad essere aggregati per fasce demografiche (secondo i criteri fissati dal Ministero dell'interno) e per aree geografiche (sulla base della codifica Istat), consentendone anche una lettura per classi dimensionali e territoriali di enti.

L'analisi riguarda i documenti pubblicati nella sezione "*Amministrazione trasparente*" dei siti web istituzionali alla data del 31/08/2025 e, specificamente (si veda la Tabella dati n. 1, riportata, unitamente alle successive, in appendice):

- i documenti unici di programmazione (Dup), atti di contenuto strategico-operativo, elaborati negli esercizi 2022 e successivi;
- i piani integrati di attività e organizzazione (Piao), strumenti di programmazione gestionale, altresì prodotti negli esercizi 2022 e seguenti;
- le relazioni sulla performance (Rpf), documenti di rendicontazione gestionale, relative agli esercizi 2022, 2023 e 2024.

In proposito, un primo dato che trova conferma riguarda il ritardo con cui alcuni enti adottano e/o pubblicano i documenti di programmazione e, soprattutto, di controllo. Specificamente, alla data del 31/08/2025 (ossia trascorsi due mesi dal termine legale), 5 comuni (25% del totale) non avevano ancora pubblicato la Rpf 2024 (uno di questi neppure quella relativa all'anno precedente).

I suddetti documenti, con l'ausilio di un'apposita griglia di valutazione basata su selezionati criteri di codifica, sono stati sottoposti ad un'analisi interpretativa del contenuto (Krippendorff, 1980; Weber, 1988; Losito, 1996; Neuendorf, 2002; Schreier, 2012), per verificare l'orientamento al valore pubblico accolto dagli enti del campione.

In particolare, sono state effettuate, all'interno dei documenti acquisiti, una ricerca per parole chiave e, quindi, un'analisi approfondita del testo, riguardanti i seguenti aspetti:

- a) la presenza dell'espressione "*valore pubblico*";
- b) l'esplicitazione del modello di valore pubblico accolto, con indicazione delle dimensioni che concorrono alla sua definizione e dell'eventuale ricorso ad un indicatore di sintesi per la sua misurazione;
- c) l'individuazione degli ambiti e indirizzi strategici o di mandato definiti e, ove formulati, degli obiettivi specifici di valore pubblico;
- d) la declinazione dei domini di benessere considerati nonché l'eventuale riferimento ai parametri del Bli, degli Sdg e del Bes;
- e) la considerazione di eventuali altri aspetti rilevanti ai fini della creazione di valore pubblico, ivi compresi stakeholder, asset, driver e rischi.

Il riferimento esplicito al valore pubblico si rinviene in 16 (80% del totale) Dup 2025-2027, in tutti i Piao 2025-2027 e in 11 (55%) Rpf 2024. Questi dati riflettono un rapido processo evolutivo, sicuramente favorito dal richiamato intervento

normativo recato dal d.l. 80/2021, atteso che nei documenti relativi all'esercizio 2022 l'espressione *"valore pubblico"* compariva in 3 (15%) Dup, in 18 (90%) Piao (introdotti appunto dalla suddetta norma) e in 7 (35%) Rpf (Tabella dati n. 2).

In ogni caso, i contenuti più esaurienti sono riportati nei Piao, nell'apposita sezione *"Valore pubblico, performance e anticorruzione"*.

Infatti, la parte prevalente dei Dup contenenti l'espressione valore pubblico la richiama in modo generico nell'introduzione al documento, senza esplicitare l'orientamento strategico perseguito ai fini della sua creazione, oppure la utilizza in modo episodico, all'interno delle schede di dettaglio di uno o più obiettivi formulati (si vedano le indicazioni tra parentesi riportate nella Tabella dati n. 2). Ne consegue che soltanto 3 (15% del totale) Dup 2025-2027 si riferiscono al valore pubblico in modo significativo e strategicamente rilevante.

Del resto, quasi la metà (9, ossia il 45%) dei comuni campione che hanno definito il valore pubblico nei Piao 2024-2026 non ha rendicontato i relativi risultati nelle Rpf 2024, rivelando un approccio di natura meramente adempimentale.

Dall'analisi dei Piao predisposti dai capoluoghi regionali è possibile desumere gli eventuali modelli di valore pubblico accolti, le dimensioni di analisi considerate e il ricorso (o meno) a indicatori di sintesi per la sua misurazione (Tabella dati n. 3).

In effetti, più della metà degli enti considerati adotta uno specifico modello di valore pubblico, chiarendone l'articolazione e definendone le dimensioni rilevanti: in 5 casi (25% sul totale) si tratta della *"piramide del valore pubblico"*; in altri 5 casi (25%) si tratta di diverse varianti della *"matrice del valore pubblico"*; in 1 caso (5%) si tratta del *"framework del valore pubblico"*.

Non può sorprendere che il modello piramidale proposto da Deidda Gagliardo (2015) sia ampiamente seguito, in specie dai comuni di Aosta, Torino, Firenze, Campobasso e Bari, essendo il più noto in ambito nazionale. Con lievi adattamenti apportati al modello originario, queste applicazioni focalizzano l'attenzione sulla salute delle risorse dell'ente, sulle performance individuali e organizzative e sugli outcome di benessere in cui si sostanzia il valore pubblico.

Indubbiamente interessanti, poi, si rivelano le matrici elaborate da alcuni comuni, in cui si rinvencono spunti tratti dalla *"public value scorecard"* di Moore (2003 e 2013), dal *"public service value model"* di Cole e Parston (2006), dalla *"matrice del valore pubblico"* di Hills e Sullivan (2006) nonché dal *"public value creation framework"* di Talbot (2011).

Queste matrici incrociano dimensioni od obiettivi di valore pubblico, principalmente corrispondenti ai domini di benessere economico, sociale ed ambientale, con driver, asset o leve ad essi funzionali:

- i comuni di Milano, Venezia e Trento ricorrono a specifici driver, comprese accessibilità, semplificazione e digitalizzazione;
- il comune di Genova punta, invece, su tre asset: *"Grey"* - sviluppo innovativo di infrastrutture, reti e comunicazioni; *"Green"* - cambiamenti climatici e rigenerazione urbana; *"Soft"* - impatti economici, *community*/imprese;
- a sua volta, il comune di Potenza fa leva su salute delle risorse, performance individuali e organizzative e prevenzione dei rischi corruttivi e trasparenza, ispirandosi alla *"piramide del valore pubblico"* di Deidda Gagliardo (2015).

Particolarmente strutturato è il modello accolto dal comune di Bologna, aderente, con proprie specificità, al *"public value framework"* di origine anglosassone (Kelly et al., 2002; Barber, 2017; HM Treasury, 2019).

Le dimensioni considerate comprendono domini di benessere, linee programmatiche, obiettivi strategici ed operativi, capitali e un'ampia gamma di rischi. Specificamente, i sei capitali, che rappresentano le colonne portanti del modello, comprendono il capitale umano, il capitale organizzativo, il capitale relazionale sociale, il capitale materiale, il capitale finanziario e il capitale naturale.

Quasi tutti gli altri comuni (8, pari al 40% del totale, con la sola eccezione di Ancona), pur non definendo uno specifico modello di valore pubblico, presentano un albero delle performance, contenente, a cascata, gli indirizzi programmatici o di mandato e gli obiettivi di vario livello (strategici, operativi e gestionali).

Seppure meno strutturati e completi, questi schemi richiamano alcuni elementi della *"public value scorecard"* (Moore, 2003 e 2013), del *"public value framework"* (Kelly et al., 2002) e della *"piramide del valore pubblico"* (Deidda Gagliardo, 2015).

Peraltro, meno della metà dei capoluoghi considerati (9, ossia il 45% del totale) misura il valore pubblico atteso o creato attraverso un indicatore di sintesi: il comune di Bologna, nell'ambito del proprio *"framework del valore pubblico"*; 2 (ossia il 40%) dei comuni che adottano la *"piramide del valore pubblico"*; 3 (ossia il 60%) dei comuni che ricorrono ad una *"matrice del valore pubblico"*; 3 (ossia il 37,5%) dei comuni che si limitano a costruire un albero delle performance.

Per apprezzare l'orientamento al valore pubblico accolto, è possibile fare riferimento agli ambiti e indirizzi strategici o di mandato e, ove formulati, agli specifici obiettivi di valore pubblico indicati nei documenti di programmazione e controllo considerati (riportati nella Tabella dati n. 4).

Gli ambiti e indirizzi strategici (comunque denominati) sono definiti attraverso diversi gradi di dettaglio: l'approccio più sintetico caratterizza il comune di Ancona (con 3 voci), mentre quello più analitico è rinvenibile presso il comune di Milano (con 13 voci). In ogni caso, i temi rilevanti risultano piuttosto sovrapponibili, comprendendo, tra gli altri: sviluppo economico, sostenibilità ambientale, inclusione sociale, salute, sicurezza, cultura, efficacia ed efficienza dei servizi pubblici, apertura (talora anche internazionale) e innovazione (in specie digitale).

Alcuni capoluoghi (6, pari al 30% del totale) formulano, correlatamente ai suddetti indirizzi, specifici obiettivi di valore pubblico (è il caso dei comuni di Aosta, Bologna, Perugia, Roma, Bari e Potenza).

Significativi, a titolo esemplificativo, sono gli obiettivi definiti dal comune di Perugia, riferiti: al miglioramento della governance attraverso la partecipazione e il coinvolgimento attivo dei cittadini; alla vivibilità, attrattività e sostenibilità della città; all'inclusione sociale e alle pari opportunità; al benessere psico-fisico e sociale della comunità; allo sviluppo economico, al fine di attrarre investimenti e generare opportunità di lavoro stabile; al benessere culturale della comunità; al benessere scolastico ed educativo; all'efficienza della pubblica amministrazione, ponendo al centro il cittadino.

Particolarmente interessante risulta anche l'impostazione accolta dal comune di Bologna, che individua quali specifici obiettivi di valore pubblico 15 Sdg dell'agenda territoriale per lo sviluppo sostenibile.

La qualificazione dell'orientamento al valore pubblico dei comuni campione passa anche attraverso l'esplicitazione dei domini di benessere considerati.

Tre quarti dei capoluoghi regionali indica chiaramente tali domini nei propri documenti di programmazione e controllo (Tabella dati n. 5). Si tratta, in generale, delle dimensioni economica, sociale ed ambientale che concorrono alla creazione di valore pubblico. Tuttavia, mentre 9 enti (45% del totale) fanno riferimento a tale canonica tripartizione, 2 comuni (10%) declinano la dimensione sociale in personale e socio-culturale e altri 4 capoluoghi (20%) accolgono un'articolazione più estesa (dai 4 domini di Cagliari, ai 5 di Trento e Catanzaro, ai 6 di Venezia), attribuendo distinta rilevanza ad aspetti a favore dei cittadini, educativi e/o culturali, assistenziali e organizzativi.

Quasi due terzi (13, pari al 65%) dei comuni campione fanno esplicito riferimento agli Sdg dell'Agenda Onu 2030, associandoli, tipicamente, agli indirizzi ed obiettivi strategici perseguiti. Solo un quarto (5) degli enti considerati richiama, invece, gli indicatori del Bes elaborati dall'Istat, che favoriscono confronti sul grado di benessere dei territori. Per completezza, non si rinviene alcun riscontro al Bli dell'Ocse, che, del resto, misura la qualità della vita (solo) a livello nazionale.

Un'ultima verifica effettuata riguarda la considerazione di eventuali altri aspetti rilevanti (riportati nella Tabella dati n. 6), quali gli stakeholder destinatari e partecipi dell'azione amministrativa, gli asset e driver che concorrono alla creazione di valore pubblico e i rischi da gestire per proteggere il valore creato.

Con riferimento agli stakeholder, 15 enti (75% del totale) li considerano espressamente. Tra questi, 10 (50%) individuano specifiche classi di portatori di interessi nella definizione di alcuni indirizzi od obiettivi strategici, mentre 5 (25%) costruiscono un quadro di riferimento più generale, indicando le classi di stakeholder con cui l'amministrazione complessivamente interagisce.

Questi ultimi accolgono impostazioni variegate, per lo più rappresentate da elenchi di diversa numerosità (da un minimo di 4 classi nei casi di Aosta e Milano ad un massimo di 22 nel caso di Cagliari). Tuttavia, solo 2 capoluoghi (10%) adottano una classificazione tipologica: il comune di Cagliari distingue i portatori di interessi in esterni (articolati in 15 classi) e interni (7 classi), mentre, in modo più significativo sul piano strategico, il comune di Bologna, sulla base di una matrice interesse/influenza, li divide in stakeholder chiave, influenti, deboli e secondari.

Relativamente agli asset e driver si rinvia a quanto precedentemente indicato presentando i modelli di valore pubblico accolti dai capoluoghi regionali.

Merita tuttavia precisare che è ricorrente presso i comuni campione (in 18 casi, pari al 90% del totale) l'individuazione di alcuni aspetti, tra cui l'accessibilità, la semplificazione, la digitalizzazione, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, quali fattori abilitanti alla creazione di valore pubblico, in conformità alle previsioni del richiamato d.l. 80/2021.

Avendo riguardo alla gestione dei rischi a protezione del valore pubblico, la generalità dei capoluoghi regionali considera i rischi corruttivi e relativi alla

trasparenza dell'azione amministrativa.

Questo dato non può sorprendere, in quanto risponde anch'esso alle previsioni del d.l. 80/2021 e del conseguente d.m. 132/2022, che definisce il contenuto del Piao, inclusa l'apposita sottosezione *"Rischi corruttivi e trasparenza"*.

Nondimeno, il comune di Bologna, ferma restando la conformità alla suddetta normativa, accoglie un approccio di più ampio respiro, nella consapevolezza che *"la gestione dei rischi connessi alla programmazione e alla gestione è fondamentale per proteggere il valore pubblico realizzato e consentire il suo mantenimento e [la sua] ulteriore generazione"*. Su tale base, l'ente, a seguito di un apposito *stakeholder engagement*, ha proceduto ad una prima mappatura, suscettibile di successivi aggiornamenti, individuando 11 fattispecie di rischio e le corrispondenti misure di mitigazione.

Per concludere l'esposizione dei dati emersi dalla verifica empirica, è possibile sintetizzare la distribuzione dei principali aspetti considerati tra le classi demografiche e le aree geografiche di appartenenza dei capoluoghi regionali (Tabella dati n. 7).

La diversa dimensione degli enti non pare una variabile rilevante ai fini dell'accoglimento dei modelli più strutturati di valore pubblico (piramide, matrice e framework).

Infatti, il maggiore ricorso (75%) a tali modelli si riscontra nella classe demografica intermedia (tra 250.000 e 500.000 abitanti), seguita (60%) dalla classe più piccola (sino a 100.000 abitanti) e quindi (50%) da quelle più grandi (oltre 500.000 abitanti), con la minore frequenza (20%) nella seconda classe dimensionale (tra 100.000 e 250.000 abitanti).

Analoga considerazione vale per il ricorso a un indice sintetico di valore pubblico, che, pur crescendo tendenzialmente con la dimensione degli enti (con una frequenza del 100% nella classe oltre 1.000.000 di abitanti), si presenta nullo nella penultima classe demografica (tra 500.000 e 1.000.000 di abitanti) e risulta altresì maggiore nella classe più piccola rispetto a quella immediatamente superiore (40% v/20%).

A sua volta alterno, ma tendenzialmente crescente con la dimensione dell'ente, è il riferimento ai parametri degli Sdg dell'Agenda Onu 2030 e del Bes dell'Istat.

Appare relativamente più correlata alla dimensione istituzionale l'individuazione degli stakeholder, che risulta comunque significativa in tutte le classi demografiche (non scendendo mai al di sotto del 60%).

Più nette si presentano le differenze territoriali.

L'adozione di strutturati modelli di valore pubblico è sensibilmente superiore da parte degli enti settentrionali (75% nel Nord-Est e 100% nel Nord-Ovest) rispetto agli altri enti (25% nel Centro, 50% nel Sud e 0% nelle Isole).

Per contro, l'utilizzo di un indicatore sintetico di valore pubblico è omogeneo (al 50%) in pressoché tutte le aree geografiche (unica eccezione il Nord-Ovest, al 25%).

Il riferimento agli Sdg cresce con la latitudine (attestandosi tra il 75% e il 100% nei capoluoghi centro-settentrionali, al 33% in quelli meridionali e al 50% in quelli insulari) ed analoga distribuzione caratterizza il Bes (adottato in misura compresa tra il 25% e il 50% nel Centro-Nord e non considerato nel Sud e nelle Isole).

Lo stesso vale per l'individuazione degli stakeholder, operata da tutti i comuni settentrionali, da tre quarti di quelli centrali e da metà di quelli meridionali e insulari.

4. Discussione e proposte

Gli esiti della verifica empirica possono essere letti, analizzati e interpretati alla luce delle indicazioni provenienti dalla letteratura in materia, cercando di rispondere a due domande di ricerca: (1) quale orientamento al valore pubblico caratterizza gli enti locali, se e quale modello di valore pubblico accolgono e quali dimensioni rilevanti considerano; (2) quali punti di forza e di debolezza caratterizzano tale orientamento e quali interventi di razionalizzazione sono individuabili, al fine di migliorare la capacità di creare valore pubblico di tali enti.

In effetti, come dettagliato nel precedente § 3, l'analisi dei documenti di programmazione e controllo dei comuni capoluogo regionali consente di cogliere gli orientamenti al valore pubblico adottati. A partire da tale quadro di riferimento, è possibile individuarne i punti di forza e di debolezza.

Partendo dai primi, emerge un'attenzione progressivamente diffusa e crescente al valore pubblico, sicuramente favorita dall'evoluzione normativa in materia (a partire dal d.l. 80/2021), tanto che tale paradigma è espressamente richiamato nel 100% dei Piao 2025-2027.

Inoltre, la parte prevalente di tali piani (55%) esplicita uno specifico modello di valore pubblico, riconducibile alla *"piramide del valore pubblico"* (25%) di Deidda Gagliardo (2015), al *"framework del valore pubblico"* (5%) di Kelly et al. (2002) o presentato in forma di matrice (25%), traendo spunti da vari contributi in materia (Moore, 2003 e 2013; Cole, Parston, 2006; Hills, Sullivan, 2006; Talbot, 2011).

L'orientamento al valore pubblico accolto dai comuni campione è desumibile dagli indirizzi strategici o di mandato formulati, i quali, sebbene caratterizzati da diversi gradi di dettaglio, presentano temi ricorrenti, tra cui lo sviluppo economico, la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale, la salute, la sicurezza, la cultura, l'efficacia e l'efficienza dei servizi pubblici, l'apertura e l'innovazione.

Il 30% degli enti considerati correla a tali ambiti e indirizzi strategici specifici obiettivi di valore pubblico.

Più in generale, tre quarti di tali enti esplicitano i domini di benessere (economico, sociale ed ambientale) su cui intendono intervenire, facendo anche ampio riferimento (nel 65% dei casi) agli Sdg dell'Agenda Onu 2030.

Altrettanto diffusa (75%) è l'identificazione degli stakeholder variamente coinvolti nell'azione amministrativa, quali destinatari e co-produttori di valore pubblico.

Ancora più frequenti sono l'individuazione dei driver che possono favorire la creazione di valore pubblico (80%) nonché la formulazione, a cascata, degli obiettivi strategici, operativi e gestionali (95%).

Addirittura integrale (100%) risulta la considerazione delle misure di mitigazione dei rischi corruttivi a protezione del valore pubblico creato.

Tuttavia, l'analisi svolta evidenzia anche alcuni punti di debolezza.

Il riferimento al valore pubblico compare in modo significativo e strategicamente rilevante solo in un esiguo numero (15%) di Dup 2025-2027. Nel contempo, quasi la metà (45%) delle Rpf 2024 non rendiconta gli esiti relativi alla creazione di valore pubblico programmati nei corrispondenti Piao.

Inoltre, un nutrito numero di Piao 2025-2027 (40%) non definisce uno specifico modello di valore pubblico, limitandosi a delineare alberi delle performance per collegare tra loro indirizzi programmatici e obiettivi di vario livello.

Meno della metà (45%) dei comuni campione definisce un indicatore di sintesi per misurare il valore creato, rivelando un'applicazione solo parziale dell'eventuale modello di valore pubblico formalmente accolto. Del resto, solo un quarto dei capoluoghi ricorre agli indicatori del Bes elaborati dall'Istat, che avrebbero il pregio di consentire misurazioni e confronti sul livello di benessere dei territori.

Altresì, solo un quarto dei comuni campione inserisce gli stakeholder in un quadro di riferimento generale e solo un decimo procede ad una loro classificazione tipologica.

Infine, soltanto un comune considera rischi ulteriori rispetto a quello corruttivo, al fine di individuare misure di mitigazione volte alla protezione del valore pubblico.

In sostanza, gli ampi richiami al valore pubblico contenuti nei documenti di programmazione e controllo dei comuni capoluogo regionali paiono principalmente indotti dall'intervento legislativo (Volpatto, 1987; Anselmi, 1995 e 2005; Pollitt, Bouckaert, 2000; Borgonovi, 2005; Nisio et al., 2012 e 2013; Mussari, 2022).

Correlatamente, prevale tuttora l'adozione di approcci adempimentali, non sorretti da un'autentica innovazione culturale, che tuttavia risulta essenziale per l'efficace attuazione del cambiamento (Halachmi, 2005; Hinna, Marcantoni, 2011).

Il che può discendere dalla complessità, soggettività e multidimensionalità del valore pubblico (Moore, 1995 e 2013; Deidda Gagliardo, 2002 e 2015; Bozeman, 2007; O'Flynn, 2007; Ziruolo, 2008; Spano, 2009 e 2014), che ne rende tardiva, parziale e non sempre appropriata la considerazione e l'integrazione nei sistemi di programmazione e controllo degli enti locali (Valotti, 2005; Talbot, 2010; Van Dooren et al., 2010; Gobbo et al., 2016).

Ne sono indici segnaletici:

- significativi riferimenti al valore pubblico nei Piao, ma (fatte salve alcune lodevoli eccezioni) non nei Dup e solo parzialmente nelle Rpf;
- il ritardo con cui tali documenti vengono talora approvati e/o pubblicati;
- il mancato accoglimento di specifici modelli di valore pubblico o la loro solo parziale applicazione;
- il richiamo ai domini di benessere economico, sociale ed ambientale, per lo più senza ricorrere ad indicatori agevolmente disponibili (come quelli del Bes) che consentirebbero di misurarne e confrontarne il livello;
- la limitata individuazione e classificazione generale degli stakeholder di riferimento;
- la diffusa considerazione dei rischi corruttivi, in conformità alla disciplina in materia, trascurando però, pressoché integralmente, tutti gli altri rischi gravanti sulla programmazione e gestione del valore pubblico.

Nondimeno, gli orientamenti espressi da alcuni comuni campione (tra cui, in specie, Bologna, Milano, Venezia, Firenze, Campobasso) risultano sicuramente apprezzabili.

In particolare, rilevano:

- l'accoglimento di un chiaro modello di valore pubblico, applicato integralmente, anche ricorrendo a un indice sintetico per la sua misurazione (nei casi di Bologna e Milano formalizzato nel Dup oltre che nel Piao);
- l'identificazione degli stakeholder di riferimento (nel caso di Bologna anche la loro classificazione);
- la chiara definizione dei domini di benessere, ricorrendo anche agli indicatori degli Sdg e talora del Bes (nei casi di Bologna, Venezia e Firenze);
- l'individuazione, in conformità ai modelli accolti, degli asset (a Bologna) e dei driver (in tutti i casi segnalati) funzionali alla creazione di valore pubblico;
- l'integrazione tra gli obiettivi di vario livello (strategici, operativi, gestionali);
- la considerazione di un'ampia gamma di rischi da gestire (in particolare a Bologna).

Tenendo conto di quanto precede, è possibile proporre alcune soluzioni di razionalizzazione (a partire da quelle contenute in Fontana, 2024).

Innanzitutto, il valore pubblico, in considerazione della sua rilevanza strategica e della stretta correlazione con le missioni istituzionali e gli indirizzi programmatici perseguiti, meriterebbe di trovare considerazione già nel Dup, venendo definito nella sezione strategica e declinato in quella operativa, come peraltro già avviene presso gli enti più proattivi del campione considerato.

Su tale base, nel Piao potrebbe essere delineato il collegamento funzionale tra obiettivi strategici, operativi e gestionali, verificandone la fattibilità attraverso la considerazione delle risorse disponibili ed approntabili. In questo modo, verrebbe reso effettivo e trasparente l'orientamento dell'amministrazione alla creazione di valore pubblico e l'apporto richiesto alle varie unità organizzative, ai relativi responsabili ed alla generalità delle risorse umane.

Conseguentemente, la misurazione e valutazione delle performance contenuta nella Rpf potrebbe a sua volta risultare sostanziale e rilevante, esprimendo il concorso dei singoli dipendenti e dirigenti, di ciascuna unità organizzativa e dell'ente nel suo complesso al valore pubblico creato, opportunamente misurato attraverso un apposito indicatore di sintesi.

In ogni caso, la natura multidimensionale del valore pubblico (Ziruolo, 2008; Spano, 2009; Deidda Gagliardo, 2015), amplificata dalla numerosità e varietà delle funzioni degli enti locali (Borgonovi, 2005) nonché dalla pluralità ed eterogeneità delle parti interessate (Bryson et al., 2014), rende opportuno l'accoglimento e l'esplicitazione, da parte di ogni amministrazione, di uno specifico modello di valore pubblico.

Tale modello dovrebbe consentire di definire, creare e misurare il valore pubblico, individuando gli stakeholder di riferimento, gli impatti attesi, i fattori abilitanti, le strategie perseguite e i programmi operativi ad esse funzionali, le risorse necessarie nonché i rischi da mitigare, come del resto riscontrato nell'ambito delle più interessanti tra le esperienze analizzate.

Ai fini della definizione del proprio modello di valore pubblico, ogni amministrazione può attingere alle numerose proposte rinvenibili nella letteratura in materia, con gli adattamenti eventualmente necessari per tenere conto delle specificità del contesto interno/esterno di riferimento.

Sulla base dei contributi scientifici precedentemente richiamati e delle soluzioni più innovative emergenti dalla verifica empirica svolta, è possibile riepilogare gli aspetti meritevoli di considerazione, ai fini della definizione di un funzionale modello di valore pubblico:

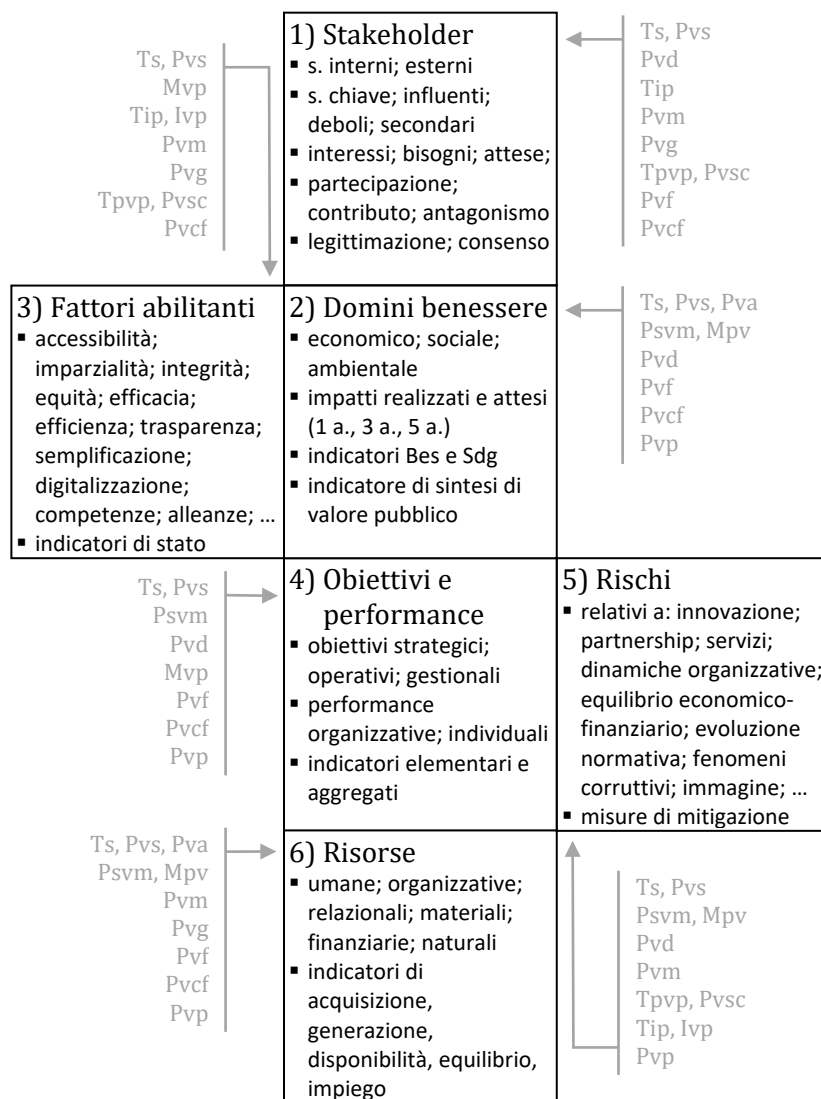
- 1) gli stakeholder di riferimento, comprensivi dei destinatari, ma altresì dei partecipanti a vario titolo all'azione amministrativa; questi andrebbero opportunamente classificati a seconda della posizione rispetto all'ente, degli interessi, dei bisogni e delle attese di cui sono portatori, del grado di coinvolgimento e partecipazione, dei possibili contributi e antagonismi; si tratta di un aspetto fondamentale, in quanto influenza la formulazione delle politiche pubbliche e, correlatamente, la legittimazione, il consenso e la fiducia nell'amministrazione (Moore, 1995, 2003 e 2013; Kelly et al., 2002; Horner et al. 2006; Stoker, 2006; Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009, 2014 e 2015; Horner, Hutton, 2011; Talbot, 2011; Bryson et al., 2014; Barber, 2017);
- 2) i domini di benessere economico, sociale ed ambientale (all'occorrenza maggiormente articolati), con i relativi impatti realizzati e attesi a breve, medio e lungo termine; la loro misurazione e comparazione risulta favorita dal ricorso agli indicatori del Bes e degli Sdg; l'esito complessivamente trapiantato o conseguito andrebbe poi espresso attraverso un indicatore di sintesi; si tratta della dimensione centrale ai fini della programmazione e gestione dei processi di creazione di valore pubblico (Moore, 1995, 2003, 2013 e 2014; Kelly et al., 2002; Cole, Parston, 2006; Horner et al. 2006; Horner, Hutton, 2011; Talbot, 2011; Deidda Gagliardo, 2015; Barber, 2017);
- 3) i fattori abilitanti, consistenti in principi-guida e condizioni di svolgimento dell'azione amministrativa (quali, a titolo esemplificativo, accessibilità, imparzialità, integrità, equità, efficacia, efficienza, trasparenza, accountability, semplificazione, digitalizzazione, competenze, alleanze, ecc.); l'esplicitazione di tali driver andrebbe preferibilmente corredata delle iniziative intraprese a loro supporto e degli indicatori segnaletici del relativo stato; si tratta di un aspetto essenziale, ai fini della concretezza delle politiche di valore pubblico perseguite (Moore, 1995, 2003 e 2013; Hills, Sullivan, 2006; Stoker, 2006; Bozeman, 2007; Jørgensen, Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009, 2014 e 2015; Talbot, 2011; Bryson et al., 2014);
- 4) gli obiettivi strategici, operativi e gestionali e le correlate performance organizzative e individuali, attraverso cui vengono declinate e realizzate le politiche di creazione di valore pubblico; la loro misurazione e valutazione presuppone il ricorso ad un articolato set di indicatori chiave di performance (riferiti a input, processi, output e outcome), sia elementari che progressivamente aggregati; si tratta di un aspetto indispensabile ai fini dell'allineamento strategico bidirezionale tra performance individuali, organizzative e istituzionali (Moore, 1995, 2003 e 2013; Kelly et al., 2002;

Cole, Parston, 2006; Hills, Sullivan, 2006; Horner et al. 2006; Horner, Hutton, 2011; Talbot, 2011; Deidda Gagliardo, 2015; Barber, 2017);

- 5) i rischi la cui manifestazione può interferire con i processi di creazione di valore pubblico e determinare perdite di valore (vi rientrano, a titolo esemplificativo, rischi relativi a: processi innovativi, relazioni di partnership, regolarità dei servizi, dinamiche organizzative, sistema informativo, equilibrio economico-finanziario, evoluzione normativa, fenomeni corruttivi, immagine); la loro considerazione presuppone l'individuazione delle misure di mitigazione finalizzate alla protezione del valore pubblico creato; si tratta di un aspetto rilevante ai fini della generazione e conservazione di tale valore (Moore, 1995, 2003 e 2013; Cole, Parston, 2006; Horner et al. 2006; Stoker, 2006; Bozeman, 2007; Jørgensen, Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009, 2014 e 2015; Horner, Hutton, 2011; Deidda Gagliardo, 2015);
- 6) le risorse interne ed esterne, finanziarie, materiali ed immateriali (ad esempio umane, organizzative, relazionali, materiali, finanziarie, naturali) disponibili e approntabili ai fini del conseguimento degli obiettivi di vario livello e, in ultima istanza, di valore pubblico; la loro individuazione, gestione e misurazione (attraverso appropriati indicatori) è indispensabile ai fini della sostenibilità e fattibilità degli obiettivi considerati (Moore, 1995, 2003, 2013 e 2014; Kelly et al., 2002; Cole, Parston, 2006; Stoker, 2006; Talbot, 2011; Bryson et al., 2014; Deidda Gagliardo, 2015; Barber, 2017).

Gli aspetti riepilogati compongono uno schema logico di riferimento, articolato in 6 dimensioni tra loro interdipendenti e condeterminanti. Questi aspetti sono all'occorrenza combinabili in una pluralità di matrici (a titolo esemplificativo, attribuendo un ruolo centrale ai domini di benessere: stakeholder/domini di benessere; fattori abilitanti/domini di benessere; domini di benessere/obiettivi e performance; domini di benessere/rischi; domini di benessere/risorse). Inoltre, gli aspetti considerati sono complessivamente integrabili in un "*cubo del valore pubblico*" (si veda la Figura n. 1).

Figura n. 1 - Cubo del valore pubblico: dimensioni rilevanti e modelli di riferimento



Elaborazione dell'autore.

Come anticipato, si tratta di uno schema logico che sintetizza la pluralità di proposte rinvenibili nella letteratura in materia e che trova riscontri, talora integrali, nelle migliori esperienze maturate dai comuni capoluogo regionali, consentendo la definizione di un funzionale modello di valore pubblico, accoglibile dalla generalità degli enti considerati.

5. Conclusioni

Nel presente lavoro si è cercato di rispondere a due domande di ricerca riguardanti, l'una, l'orientamento al valore pubblico che caratterizza gli enti locali e, l'altra, gli interventi di razionalizzazione individuabili, al fine di migliorare la loro capacità di creare valore pubblico.

A tal fine, si è proceduto, innanzitutto, alla ricognizione e analisi dei modelli di valore pubblico elaborati dalla più autorevole dottrina in materia. Su tale base, è stata effettuata una verifica empirica riguardante i contenuti dedicati al valore pubblico rinvenibili nei documenti di programmazione e controllo (Dup, Piao e Rpf) dei comuni capoluogo regionali.

L'analisi svolta ha consentito di individuare e caratterizzare l'orientamento al valore pubblico di questi enti e di far emergere alcune luci ed ombre in materia.

Infatti, l'attenzione progressivamente diffusa e crescente al valore pubblico in seno ai documenti di programmazione e controllo degli enti considerati pare prevalentemente riconducibile ad un approccio adempimentale riferito all'intervento legislativo recato dal d.l. 80/2021, piuttosto che ad un'autentica innovazione culturale, essenziale per l'efficace attuazione del cambiamento.

Nondimeno, alcune delle esperienze emergenti dalla verifica empirica svolta risultano particolarmente apprezzabili. Queste si caratterizzano, in effetti, per l'accoglimento di un chiaro modello di valore pubblico, applicato integralmente, per l'identificazione degli stakeholder di riferimento, per la chiara definizione e misurazione dei domini di benessere, per l'individuazione degli asset e dei driver funzionali alla creazione di valore pubblico, per l'integrazione degli obiettivi di vario livello e per la considerazione di un'ampia gamma di rischi da gestire a protezione del valore pubblico.

Sintetizzando i contributi scientifici in materia e tenendo conto delle più interessanti esperienze riscontrate, sono stati riepilogati gli aspetti sicuramente meritevoli di considerazione, ai fini della definizione di un funzionale modello di valore pubblico. Questi comprendono: (1) gli stakeholder di riferimento; (2) i domini di benessere; (3) i fattori abilitanti; (4) gli obiettivi e le performance; (5) i rischi da mitigare; (6) le risorse disponibili e approntabili. Ne consegue uno schema logico di riferimento, articolato in 6 dimensioni interdipendenti e condeterminanti, combinabili in una pluralità di matrici e complessivamente integrabili in un "*cubo del valore pubblico*".

Questa proposta, che sintetizza gli esiti dell'analisi svolta, sebbene presenti carattere generale e sia stata positivamente verificata presso i capoluoghi regionali più innovativi, incontra un possibile limite, insito proprio nella connotazione del campione di enti considerato, a cui corrisponde anche il possibile ulteriore sviluppo della ricerca.

Specificamente, i comuni capoluogo regionali, mentre paiono un campione sufficientemente espressivo delle maggiori città italiane, potrebbero non risultare altrettanto rappresentativi rispetto agli enti locali minori. Questi ultimi sono particolarmente rilevanti in considerazione della loro numerosità. Nondimeno, la limitata dotazione di risorse e competenze e la più contenuta complessità gestionale

e organizzativa che li caratterizzano si riflettono, verosimilmente, anche sul loro possibile orientamento al valore pubblico. L'effettuazione di una specifica analisi riferita a questi enti potrà consentire di verificare la concreta applicabilità dello schema proposto anche da parte di questi ultimi.

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. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a82d139e5274a2e8ab59803/PU2105_Delivering_better_outcomes_for_citizens_practical_steps_for_unlocking_public_value_web.pdf.
- 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.
- Cole M., Parston G. (2006). *Unlocking public value: a new model for achieving high performance in public service organizations*. Hoboken: Wiley and Sons.
- Deidda Gagliardo E. (2002). *La creazione del valore nell'ente locale*. Milano: Giuffrè.
- Deidda Gagliardo E. (2015). *Il valore pubblico*. Roma: RIREA.
- Deidda Gagliardo E., Saporito R. (2021). Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico. *Rivista italiana di Public Management* 4(2), 196-236. DOI: 10.59724/ripm.2021.2.3.
- 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.
- Gobbo G., Papi L., Bigoni M., Deidda Gagliardo E. (2016). La valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni nella prospettiva del valore pubblico. In: Marchi L., Lombardi R., Anselmi L. (a cura di), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*. Milano: Franco Angeli.
- Halachmi A. (2005). Performance measurement: test the water before you dive. *International Review of Administrative Sciences*, (2), 255-266. DOI: 10.1177/0020852305053884.
- Hills D., Sullivan F. (2006). *Measuring public value 2: Practical approaches*. London: The Work Foundation.
- Hinna L., Marcantoni M. (a cura di) (2011). *Dalla riforma del pubblico impiego alla riforma della Pubblica Amministrazione*. Milano: Franco Angeli.
- 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.
- Istat (2023). *Bes 2023. Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma: Istat. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/04/Bes-2023-Ebook.pdf>.
- Istat (2024). *Benessere e disuguaglianze in Italia*. Roma: Istat. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/11/Benessere-disuguaglianze.pdf>.
- Jørgensen B.T., Bozeman B. (2007). Public Values An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381. DOI: 10.1177/0095399707300703.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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
- 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.
- Moore M.H., Khagram S. (2004). On Creating Public Value. What Business Might Learn from Government about Strategic Management. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, 3, 1-24. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf
- Mussari R. (2022). *Performance e valore pubblico*. Padova: CEDAM.
- Neuendorf K.A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.

- Nisio A., De Carolis R., Losurdo S. (2012). Il ciclo della performance negli Enti Locali: un'analisi empirica sull'adozione del piano della performance. *Management Control*, 2, 13-31. DOI: 10.3280/MACO2012-SU2002.
- Nisio A., De Carolis R., Losurdo S. (2013). L'introduzione del Performance Measurement, Management and Improvement: l'esperienza di alcune amministrazioni locali italiane. *Azienda pubblica*, 2, 221-246. https://www.aziendapubblica.com/articolo_digital/dettaglio/antonio-nisio-rossella-de-carolis-stefania-losurdo/linroduzione-del-performance-measurement-management-and-improvement-lesperienza-di-alcune-amministrazioni-locali-italiane-azp_2013_2_63_88-540.html.
- O'Flynn J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366. DOI:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x.
- Oecd (2011). *How's Life?: Measuring Well-being*. Paris: Oecd Publishing. DOI: 10.1787/9789264121164-en.
- Oecd (2024). *How's Life? 2024: Well-being and Resilience in Times of Crisis*. Paris: Oecd Publishing. DOI: 10.1787/90ba854a-en.
- Onu (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre. <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
- Pollitt C., Bouckaert G. (2000). *Public management reform*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Spano A. (2014). How Do We Measure Public Value? From Theory to Practice. In: Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F. (eds.) *Public Value Management, Measurement and Reporting*. Leeds: Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1080/01900692.2011.576108.
- 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. (2010). *Theories of Performance. Organizational and service improvement in the public domain*. Oxford: Oxford University Press.
- Talbot C. (2011). Paradoxes and prospects of 'public value', *Public Money & Management*, 31(1), 27-34, DOI: 10.1080/09540962.2011.545544.
- Valotti G. (2005). *Management pubblico*. Milano: Egea.
- Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. (2010). *Performance management in the public sector*. London: Routledge.
- Volpatto O. (1987). *Amministrare oggi l'ente locale*. Milano: Giuffrè.
- Weber M. (1988). *Basic content analysis*. London: Sage.
- Ziruolo A. (2008). La multidimensionalità delle variabili da monitorare nella creazione di valore pubblico. Aidea (a cura di). *Innovazione e accountability nella Pubblica Amministrazione. I drivers del cambiamento*. Roma: Rirea.

Appendice

Dati relativi alla verifica empirica

Tabella dati n. 1 - Documenti di programmazione e controllo disponibili e analizzati

Comuni	Aree	Fasce demografiche	Dup prodotti nel				Piao prodotti nel				Rpf relative al		
			2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024
Aosta	Nord-Ovest	< 100.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Torino	Nord-Ovest	500.000 - 1.000.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Genova	Nord-Ovest	500.000 - 1.000.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Milano	Nord-Ovest	> 1.000.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Venezia	Nord-Est	250.000 - 500.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Trento	Nord-Est	100.000 - 250.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Trieste	Nord-Est	100.000 - 250.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bologna	Nord-Est	250.000 - 500.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Firenze	Centro	250.000 - 500.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ancona	Centro	100.000 - 250.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Perugia	Centro	100.000 - 250.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	n.d.
Roma	Centro	> 1.000.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
L'Aquila	Sud	< 100.000 ab.	x	x	x	n.d.	x	x	x	x	x	x	x
Campobasso	Sud	< 100.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	n.d.
Bari	Sud	250.000 - 500.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	n.d.
Napoli	Sud	500.000 - 1.000.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Potenza	Sud	< 100.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Catanzaro	Sud	< 100.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	n.d.
Cagliari	Isole	100.000 - 250.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Palermo	Isole	500.000 - 1.000.000 ab.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	n.d.	n.d.

Elaborazione dell'autore sulla base dei documenti disponibili sui siti web istituzionali al 31/08/2025

Tabella dati n. 2 - Riferimento esplicito al valore pubblico nei documenti analizzati

<i>Comuni</i>	<i>Dup prodotti nel</i>				<i>Piao prodotti nel</i>				<i>Rpf relative al</i>		
	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
Aosta	no	(sì)	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	sì	sì
Torino	sì	(sì)	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	sì	sì
Genova	no	no	no	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	no	no
Milano	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Venezia	no	(sì)	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Trento	no	(sì)	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Trieste	no	no	no	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	sì	sì
Bologna	no	(sì)	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Firenze	no	no	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Ancona	no	no	(sì)	(sì)	no	no	no	sì	no	no	no
Perugia	no	no	no	no	sì	sì	sì	sì	no	no	n.d.
Roma	no	(sì)	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
L'Aquila	no	(sì)	(sì)	n.d.	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Campobasso	no	no	no	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	no	n.d.
Bari	(sì)	(sì)	(sì)	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	sì	n.d.
Napoli	no	no	no	(sì)	sì	sì	sì	sì	no	no	no
Potenza	no	no	(sì)	(sì)	no	sì	sì	sì	no	sì	n.d.
Catanzaro	no	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	no	no	n.d.
Cagliari	no	no	no	no	sì	sì	sì	sì	no	sì	sì
Palermo	no	no	no	no	sì	sì	sì	sì	no	n.d.	n.d.
<i>Incidenza %</i>	<i>10%</i>	<i>45%</i>	<i>65%</i>	<i>80%</i>	<i>90%</i>	<i>95%</i>	<i>95%</i>	<i>100%</i>	<i>35%</i>	<i>65%</i>	<i>55%</i>

Elaborazione dell'autore.

Tabella dati n. 3 - Modelli di valore pubblico accolti

<i>Comuni</i>	<i>Modelli di valore pubblico</i>	<i>Dimensioni considerate</i>	<i>Indicatore di sintesi</i>
Aosta	Piramide del valore pubblico	Domini di benessere, ambiti strategici, obiettivi di valore pubblico, ob. di performance	no
Torino	Piramide del valore pubblico	Valore pubblico in senso ampio e in senso stretto, performance organizzativa, rischi corruttivi, salute organizzativa e professionale, performance individuali	no
Genova	Matrice del valore pubblico	Dimensioni di valore pubblico (domini di benessere), asset	no
Milano	Matrice del valore pubblico	Dimensioni di valore pubblico (domini di benessere), driver	sì
Venezia	Matrice del valore pubblico	Dimensioni di valore pubblico (domini di benessere), driver	sì
Trento	Matrice del valore pubblico	Dimensioni di valore pubblico (domini di benessere), driver	no
Trieste	(Albero delle performance)	Domini di benessere, linee programmatiche, obiettivi strategici, ob. operativi, ob. gestionali	no
Bologna	Framework del valore pubblico	Domini di benessere, linee programmatiche, obiettivi strategici, ob. operativi, capitali, rischi	sì
Firenze	Piramide del valore pubblico	Domini di benessere, performance organizzative, rischi corruttivi, performance individuali, salute amministrativa	sì
Ancona	(non esplicitato)	-	no
Perugia	(Albero delle performance)	Linee programmatiche, obiettivi di valore pubblico, ob. strategici, ob. operativi, ob. di performance	no
Roma	(Albero delle performance)	Vision, linee programmatiche, obiettivi di valore pubblico, ob. di performance	sì
L'Aquila	(Albero delle performance)	Linee programmatiche, obiettivi strategici, ob. operativi, ob. esecutivi	sì
Campobasso	Piramide del valore pubblico	Domini di benessere, linee programmatiche, obiettivi di valore pubblico, ob. di performance	sì
Bari	Piramide del valore pubblico	Domini di benessere, obiettivi di mandato, ob. strategici, ob. di performance, rischi corruttivi, salute delle risorse	no
Napoli	(Albero delle performance)	Ambiti strategici, linee programmatiche, missioni, obiettivi strategici, ob. operativi	no
Potenza	Matrice del valore pubblico	Ambiti di valore pubblico, leve per realizzarlo	sì
Catanzaro	(Albero delle performance)	Domini di benessere, obiettivi strategici, ob. di performance	no
Cagliari	(Albero delle performance)	Domini di benessere, obiettivi strategici, ob. gestionali	sì
Palermo	(Albero delle performance)	Aree strategiche, obiettivi strategici, ob. operativi	no
Incidenza %	Piramide	25%	45%
	Matrice	25%	
	Framework	5%	
	Albero	40%	
	Nessuno	5%	

Elaborazione dell'autore.

Tabella dati n. 4 - Ambiti e indirizzi strategici e obiettivi specifici di valore pubblico

<i>Comuni</i>	<i>Ambiti e indirizzi strategici (comunque denominati) e obiettivi specifici di valore pubblico (ove formulati)</i>
Aosta	1. Aosta da promuovere; 2. Aosta sostenibile; 3. Aosta da abitare; 4. Aosta per tutti; 5. Aosta innovativa, trasparente ed efficiente <i>Obiettivi di valore pubblico (correlati ai precedenti e riferiti ai domini di benessere):</i> A) Benessere economico: 1. Sostenere la Ricerca, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione; 2. Valorizzare le competenze digitali dei cittadini/dipendenti del Comune di Aosta per favorire la conciliazione casa/lavoro; 3. Valorizzare, diversificare e promuovere l'offerta turistica; B) Benessere sociale: 4. Sostenere i cittadini più deboli e promuovere le pari opportunità; 5. Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale; 6. Tutelare la sicurezza del territorio e delle persone; C) Benessere ambientale: 7. Sviluppare l'economia circolare; 8. Riquilibrare e migliorare le aree urbane e potenziare le infrastrutture verdi
Torino	1. La Città della prossimità; 2. La Città multicentrica e la Città della mobilità: la transizione ecologica; 3. La Città dell'innovazione e dello sviluppo; 4. La Città delle reti e dell'impatto sociale; 5. La Città delle opportunità, delle donne, dei giovani, delle bambine e dei bambini; 6. La Città internazionale e interconnessa; 7. La Città metropolitana
Genova	1. Città del lavoro e dell'impresa; 2. Città della sicurezza; 3. Città della ecosostenibilità; 4. Città in movimento; 5. Città del turismo; 6. Città del mare; 7. Città della solidarietà e dei servizi sociali; 8. Città del merito; 9. Città della responsabilità
Milano	1. Rigenerazione urbana (...); 2. Milano cresce (...); 3. Milano città educativa che valorizza i talenti (...); 4. Food Policy (...); 5. Milano città giusta (...); 6. Milano città delle pari opportunità di genere; 7. Sicurezza dei diritti, delle persone e dei luoghi (...); 8. Equilibrio di bilancio ed un fisco più leggero (...); 9. Milano città internazionale d'Arte e Cultura; 10. Lo Sport per tutti (...); 11. Una città amica degli animali; 12. Partecipazione, Open Data e Qualità dei Servizi; 13. La trasformazione digitale (...); 14. Gestione del Personale; 15. Una città leader nel settore turistico (...); 16. Internazionalizzazione, Città Metropolitana, Municipalità e Quartieri, Memoria, Legalità e Trasparenza, Accessibilità
Venezia	1. Sicurezza; 2. Sviluppo economico e lavoro; 3. Ambiente e qualità della vita; 4. Bilancio, efficientamento organizzativo e meritocrazia; 5. Mobilità e infrastrutture; 6. Riquilibrare e valorizzazione territoriale; 7. Città digitale; 8. Turismo e cultura; 9. Sociale, famiglie, giovani; 10. Sport; 11. Fronteggiare l'emergenza Covid-19
Trento	1. La città sociale è una città sicura; 2. Sta crescendo una città nuova; 3. Una città aperta: cultura, sport, diritti; 4. Una città che tutela il suo territorio; 5. Una città innovativa e dinamica
Trieste	1. Il cittadino ed il Comune; 2. Urbanistica, LL.PP., grandi progetti; 3. Mobilità sostenibile e ambiente; 4. Cultura, musei e turismo; 5. Sviluppo economico e lavoro; 6. Sicurezza; 7. Scuola, educazione e giovani; 8. Sociale
Bologna	1. Equità, inclusione sociale e territoriale; 2. Salute; 3. Rivoluzione ambientale e transizione ecologica; 4. Educazione, istruzione e formazione; 5. Digitalizzazione e innovazione; 6. Il governo per lo sviluppo della città <i>Obiettivi di valore pubblico (Sdg dell'agenda territoriale per lo sviluppo sostenibile)</i> 1. Entro il 2030 aumentare del 26% rispetto al 2004 il numero di posti-km per abitante; 2. Entro il 2030 raddoppiare l'estensione delle piste ciclabili rispetto al 2019; 3. Entro il 2030 ridurre i superamenti del limite di PM10 al di sotto di 3 giorni all'anno; 4. Entro il 2030 raggiungere quota 80% di raccolta differenziata dei rifiuti urbani; 5. Entro il 2030 Azzerare l'aumento del consumo di suolo annuale; 6. Entro il 2030 raggiungere la quota del 78% del tasso di occupazione; 7. Entro il 2030 ridurre al 4,5% la quota del tasso di disoccupazione; 8. Entro il 2030 raggiungere la quota dei NEET al di sotto del 10%; 9. Entro il 2030 ridurre del 20% il numero di persone a rischio di povertà o esclusione sociale rispetto al 2019; 10. Entro il 2030 dimezzare rispetto al 2019 il numero di feriti derivanti da incidenti stradali; 11. Entro il 2030 raggiungere quota del 45% di bambini

<i>Comuni</i>	<i>Ambiti e indirizzi strategici (comunque denominati) e obiettivi specifici di valore pubblico (ove formulati)</i>
	di 0-2 anni che usufruiscono dei servizi dell'infanzia; 12. Entro il 2030 raggiungere la quota del 50% dei laureati; 13. Entro il 2030 dimezzare il gap occupazionale di genere rispetto al 2020; 14. Entro il 2030 raggiungere il 25% di auto elettriche/ibride circolanti; 15. Entro il 2026 raggiungere il 40% di donne nei Consigli Comunali
Firenze	1. Firenze giusta; 2. Firenze futura; 3. Firenze sicura; 4. Firenze sostenibile; 5. Firenze per tutti
Ancona	1. Promuovere lo sviluppo delle attività produttive e commerciali in modo armonico con la cura dell'ambiente e la salute dei cittadini; 2. Rafforzare la collaborazione tra Comune, associazionismo locale e cittadini accrescendo senso identitario di appartenenza ed attenzione verso i più fragili; 3. Accrescere efficacia ed efficienza nel funzionamento della "macchina comunale"
Perugia	1. Vince la partecipazione; 2. Vince una nuova idea di città e di mobilità; 3. Vince l'ambiente; 4. Vince il sociale; 5. Vince la salute; 6. Vince il lavoro e lo sviluppo sostenibile; 7. Vince con un nuovo paradigma alimentare; 8. Vince la cultura; 9. Vince lo sport; 10. Vince la scuola e i giovani; 11. Vince la buona amministrazione; 12. Vince Perugia con i territori <i>Obiettivi di valore pubblico (correlati ai precedenti):</i> 1. Migliorare il governo della città attraverso la partecipazione ed il coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi decisionali; 2. Rendere la città vivibile, attrattiva e green in sintonia con i bisogni della persona; 3. Rendere la città socialmente inclusiva e senza barriere affinché tutti gli abitanti abbiano le stesse opportunità; 4. Accrescere il benessere psico-fisico e sociale della comunità; 5. Progettare strategie di sviluppo economico al fine di attrarre investimenti e fare impresa, generando al contempo opportunità di lavoro stabile; 6. Accrescere il benessere culturale della comunità; 7. Promuovere il benessere scolastico ed educativo; 8. Garantire una pubblica amministrazione efficiente che pone al centro il cittadino
Roma	1. La Roma di Domani; 2. La Città che funziona; 3. La Città che cresce e lavora; 4. La Città che include e non lascia indietro nessuno <i>Obiettivi prioritari di valore pubblico:</i> 1. Realizzazione del termovalorizzatore di Roma Capitale; 2. Realizzazione della rete 5G; 3. Attuazione del piano urbano della mobilità sostenibile; 4. Attuazione interventi - missione M5C2 del PNRR: i piani urbani integrati e i programmi innovativi nazionali per la qualità dell'abitare; 5. Accessibilità fisica e digitale ai servizi e obiettivi di digitalizzazione; 6. Efficientamento energetico
L'Aquila	1. Ricostruzione; 2. Inclusione; 3. Digitalizzazione e innovazione; 4. Transizione ecologica
Campobasso	1. Città dello sviluppo, della formazione e dell'innovazione; 2. Città dei quartieri e delle contrade; 3. Città sostenibile; 4. Città del verde; 5. Città inclusiva; 6. Città della cultura, delle tradizioni e del turismo; 7. Città dello sport
Bari	1. Patto sul clima; 2. Città della conoscenza; 3. Città policentrica; 4. Diritto alla mobilità sostenibile; 5. Città inclusiva e giusta; 6. Housing first; 7. Economia di prossimità; 8. Economia circolare; 9. Cultura è partecipazione; 10. Semplificazione amministrativa <i>Obiettivi di valore pubblico (corrispondenti ai precedenti):</i> 1. Un patto sul clima, per una città più verde; 2. Università e conoscenza nel cuore dello sviluppo urbano; 3. Più centralità ai quartieri, per una città dei 15mn; 4. Muoversi liberamente e in modo sostenibile; 5. Contrastare le disuguaglianze sociali e di genere; 6. Un piano dell'abitare per l'emergenza casa; 7. Una rete di economia urbana e di commercio di prossimità; 8. Migliorare il metabolismo urbano per una città a cassonetti zero; 9. Cultura e partecipazione diffusa per una comunità consapevole; 10. Una città amica e una governance al passo con le ambizioni della città
Napoli	1. La città policentrica; 2. La Città dello sviluppo; 3. La Città della rigenerazione urbana; 4. La Città vicina ai cittadini; 5. La Città dei più fragili

<i>Comuni</i>	<i>Ambiti e indirizzi strategici (comunque denominati) e obiettivi specifici di valore pubblico (ove formulati)</i>
Potenza	1. Investimenti; 2. Digitalizzazione; 3. Organizzazione degli uffici comunali; 4. Efficienza e trasparenza dell'amministrazione; 5. Prevenzione della corruzione e trasparenza; 6. Privacy e trattamento dei dati personali; 7. Trasporti e viabilità; 8. Riqualificazione urbana e urbanistica; 9. Sport; 10. Industria, PMI e artigianato; 11. Ordine pubblico e sicurezza <i>Obiettivi di valore pubblico:</i> 1. Implementare una strategia di digitalizzazione e innovazione per aumentare la competitività del Comune (...); 2. Promuovere la rivoluzione verde e la transizione ecologica del Comune (...); 3. Promuovere l'inclusione e la coesione sociale del Comune (...); 4. Città di Potenza 2019 - 2025 Progettazione e attivazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie come leva di sviluppo e competitività del territorio (...)
Catanzaro	1. Prevenzione della corruzione e della trasparenza; 2. Buon governo, efficienza, innovazione ed efficace azione per incrementare le entrate; 3. PNRR (...); 4. Riprogettare il modello di città alla luce delle nuove emergenze incluse le questioni del lavoro; 5. Creare un'area vasta funzionale denominata "Grande Catanzaro" (...); 6. Valorizzazione della città degli studi universitari e di alta formazione; 7. Sostegno alle politiche per la sicurezza e realizzazione della città delle regole; 8. Valorizzazione della grande funzione "Città sul mare"; 9. Valorizzazione del centro storico (...); 10. Miglioramento della qualità dei servizi essenziali (...); 11. Sostegno alle politiche dello sport e alla città europea dello sport 2023; 12. Rafforzamento delle politiche sociali (...); 13. Rafforzamento delle politiche per le periferie
Cagliari	1. Cagliari che partecipa: Quartieri al centro; 2. Municipalità di Pirri: statuto e regolamento; 3. Cagliari Città del sociale e della salute: inclusione e lotta alla povertà; 4. Cagliari che guarda al domani, ai giovani e all'istruzione; 5. Cagliari per lo sport e l'inclusività; 6. Cagliari che riparte dalla cultura e dal turismo; 7. Cagliari che pianifica il cambiamento sostenibile: urbanistica; 8. Cagliari che si muove in sicurezza: mobilità e trasporti; 9. Cagliari Città attraente, verde e pulita: ambiente; 10. Cagliari che lavora e cresce: attività produttive e imprese; 11. Struttura organizzativa più efficiente, trasparente e orientata al valore e alla qualità
Palermo	1. Ripartire dai quartieri e rigenerare le comunità urbane; 2. Promuovere, diffondere e valorizzare la cultura; 3. Semplificare l'Amministrazione Comunale e renderla al servizio di cittadini e imprese; 4. Attivare protocolli e strumenti per il contrasto alla mafia, alla corruzione e a tutte le forme di illegalità; 5. Promuovere e valorizzare le scuole e le università; 6. Promuovere l'Urbanistica e progettare la qualità dello spazio urbano; 7. Potenziare la mobilità e l'accessibilità sostenibili; 8. Rilanciare l'economia attraverso le imprese, il commercio e le professioni; 9. Rafforzare e facilitare il sistema dello sport e del benessere; 10. Rafforzare la città metropolitana come sistema equilibrato di città e comunità; 11. Palermo efficiente e trasparente

Elaborazione dell'autore.

Tabella dati n. 5 - Domini di benessere considerati

<i>Comuni</i>	<i>Domini di benessere considerati</i>	<i>Riferimento a: Bli Sdg Bes</i>		
Aosta	Economico, sociale, ambientale	no	no	sì
Torino	Economico, sociale, ambientale	no	sì	no
Genova	Economico, personale e socio-culturale, ambientale	no	sì	no
Milano	Economico, personale e socio-culturale, ambientale	no	sì	no
Venezia	A favore dei cittadini, ambientale, assistenziale, economico, educativo, sociale	no	sì	sì
Trento	A favore dei cittadini, ambientale e territoriale, economico, educativo e culturale, sociale	no	sì	no
Trieste	Economico, sociale, ambientale	no	sì	no
Bologna	Economico, sociale, ambientale	no	sì	sì
Firenze	Economico, sociale, ambientale	no	sì	sì
Ancona	(non esplicitati)	no	sì	no
Perugia	Economico, sociale, ambientale	no	no	no
Roma	Economico, sociale, ambientale	no	sì	sì
L'Aquila	(non esplicitati)	no	no	no
Campobasso	Economico, sociale, ambientale	no	sì	no
Bari	Economico, sociale, ambientale	no	no	no
Napoli	(non esplicitati)	no	no	no
Potenza	(non esplicitati, ma indirettamente desumibili dagli specifici obiettivi di valore pubblico formulati)	no	no	no
Catanzaro	Economico, sociale, ambientale, culturale, organizzativo	no	sì	no
Cagliari	Sostenibilità e ambiente, cultura e valorizzazione del patrimonio storico, benessere sociale ed educativo, sviluppo economico del territorio	no	sì	no
Palermo	(non esplicitati)	no	no	no
<i>Incidenza %</i>	<i>75%</i>	<i>0%</i>	<i>65%</i>	<i>25%</i>

Elaborazione dell'autore.

Tabella dati n. 6 - Ulteriori aspetti rilevanti ai fini della definizione del valore pubblico

<i>Comuni</i>	<i>Stakeholder</i>	<i>Asset</i>	<i>Driver</i>	<i>Rischi</i>
Aosta	Istituzioni pubbliche e gestori pubblici servizi; organi di controllo; gruppi organizzati; cittadini, utenti, imprese	-	Semplificazione; digitalizzazione; accessibilità digitale e fisica; pari opportunità ed equilibrio di genere	Rischi corruttivi
Torino	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	-	Semplificazione; accessibilità; parità di genere	Rischi corruttivi
Genova	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	Grey; green; soft	Semplificazione, velocizzazione e digitalizzazione; formazione; inclusione e accessibilità	Rischi corruttivi
Milano	Soggetti interni; istituzioni pubbliche; gruppi organizzati; gruppi non organizzati o singoli	-	Semplificazione; digitalizzazione; piena accessibilità; pari opportunità	Rischi corruttivi
Venezia	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	-	Accessibilità; digitalizzazione; formazione; velocizzazione; organizzazione; semplificazione	Rischi corruttivi
Trento	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	-	Digitalizzazione; efficientamento; miglioramento dei servizi; società; organizzazione	Rischi corruttivi
Trieste	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	-	Semplificazione; accessibilità	Rischi corruttivi
Bologna	Stakeholder: chiave (cittadine, cittadini e <i>city users</i>); influenti (altri enti territoriali e altri soggetti giuridici ed enti istituzionali, società ed enti partecipati); deboli (fornitori e ditte appaltatrici, enti del terzo settore e reti civiche, associazioni di categoria e sindacati, nuove generazioni); secondari (aziende non fornitrici)	6 Capitali: umano; organizzativo; relazionale sociale; materiale; finanziario; naturale	Accessibilità; semplificazione e digitalizzazione; pari opportunità e equità di genere e generazionale	11 Rischi: realizzazione progetti; innovazione; interruzione servizi; sviluppo organizzativo; informatico; organizzazione; qualità; equilibrio economico-finanziario; normativa; corruzione; reputazione
Firenze	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	-	Accessibilità fisica e digitale; semplificazione e digitalizzazione	Rischi corruttivi
Ancona	-	-	-	Rischi corruttivi
Perugia	Specifici, all'interno di alcuni obiettivi strategici	-	Semplificazione; digitalizzazione; accessibilità; pari opportunità ed equilibrio di genere	Rischi corruttivi
Roma	Specifici, per ciascun obiettivo di valore pubblico	-	Semplificazione; digitalizzazione; accessibilità; pari opportunità ed equilibrio di genere	Rischi corruttivi

<i>Comuni</i>	<i>Stakeholder</i>	<i>Asset</i>	<i>Driver</i>	<i>Rischi</i>
L'Aquila	-	-	-	Rischi corruttivi
Campobasso	Specifici, per ciascuna linea programmatica	-	Semplificazione e digitalizzazione; qualità procedimenti e servizi; piena accessibilità; pari opportunità e equilibrio di genere	Rischi corruttivi
Bari	-	-	Semplificazione; digitalizzazione	Rischi corruttivi
Napoli	Partiti; imprese; cittadini; altri enti; gruppi d'interesse; operatori finanziari; fornitori; mezzi di comunicazione; dipendenti; sindacati; generazioni future; organi rappresentativi	-	Digitalizzazione; accessibilità	Rischi corruttivi
Potenza	-	-	Performance individuale; performance organizzativa di unità di direzione; performance organizzativa di ente; prevenzione dei rischi corruttivi e trasparenza; stato di salute delle risorse	Rischi corruttivi
Catanzaro	Specifici, per ciascun obiettivo strategico	-	Trasparenza; accessibilità; semplificazione; efficienza	Rischi corruttivi
Cagliari	Stakeholder esterni: famiglie; coppie; anziani; giovani; bambini; diversamente abili; immigrati; studenti; sportivi; turisti; contribuenti; imprese; associazioni; istituzioni pubbliche e enti di controllo; mass media. Stakeholder interni: sindaco; giunta; consiglio; segretario comunale; collegio dei revisori; nucleo di valutazione; dipendenti	-	Semplificazione e digitalizzazione	Rischi corruttivi
Palermo	-	-	Accessibilità; semplificazione	Rischi corruttivi
<i>Incidenza %</i>	<i>75%</i>	<i>10%</i>	<i>90%</i>	<i>100%</i>

Elaborazione dell'autore.

Tabella dati n. 7 - Distribuzioni per classi demografiche e aree geografiche

	Modelli di valore pubblico				Indice sintetico	Riferimento a		Indicazione stakeholder
	(Albero)	Piramide	Matrice	Framework		Sdg	Bes	
Classi demografiche								
< 100.000 ab.	40%	40%	20%	0%	40%	40%	20%	60%
100.000 – 250.000 ab.	60%	0%	20%	0%	20%	80%	0%	80%
250.000 – 500.000 ab.	25%	50%	0%	25%	75%	75%	75%	75%
500.000 – 1.000.000 ab.	50%	25%	25%	0%	0%	50%	0%	75%
> 1.000.000 ab.	50%	0%	50%	0%	100%	100%	50%	100%
Totale	40%	25%	25%	5%	45%	65%	25%	75%
Aree geografiche								
Nord-Ovest	0%	50%	50%	0%	25%	75%	25%	100%
Nord-Est	25%	0%	50%	25%	50%	100%	50%	100%
Centro	50%	25%	0%	0%	50%	75%	50%	75%
Sud	50%	33%	17%	0%	50%	33%	0%	50%
Isole	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	50%
Totale	40%	25%	25%	5%	45%	65%	25%	75%

Elaborazione dell'autore.