

Stakeholder management e governance locale: quale ruolo per il management pubblico?

Alessandro Sancino

Lecturer in Management Department of Public Leadership & Social Enterprise – The Open University Business School

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Quadro teorico. – 3. Metodologia. – 4. Risultati della ricerca. – 5. Conclusioni.

L'articolo analizza in cinque diversi casi di governance locale: i) gli strumenti e i processi attivati per coinvolgere gli stakeholder nelle diverse fasi dello 'stakeholder management' ed ii) il ruolo svolto dal management pubblico. I casi studiati fanno riferimento a esperienze di co-consultazione, co-decisione, co-progettazione, co-produzione e co-valutazione. I risultati evidenziano che i processi di coinvolgimento degli stakeholder sono di tipo sia formale sia informale e che il coinvolgimento degli stakeholder possa portare alla creazione di nuove strutture istituzionali e/o organizzative. Inoltre, la ricerca evidenzia come il management pubblico mostri un orientamento proattivo al coinvolgimento degli stakeholder quando questo avviene nell'ambito del 'service delivery', mentre un orientamento burocratico quando questo avviene nell'ambito del 'policy making'.

The paper analyzes in five local governance case studies: i) the processes and tools employed for engaging stakeholders in different phases of the 'stakeholder management cycle' and ii) the role played by public managers. The case studies deal with experiences of co-consultation, co-decision, co-design, co-delivery and co-evaluation. Findings highlight that the processes for engaging stakeholders are both formal and informal and that new institutional and organizational arrangements can be created for managing stakeholders. Moreover, results show that public managers tend to play a proactive role when stakeholders are engaged for service delivery, whereas they tend to play a bureaucratic role when stakeholders are engaged for policy making.

Parole chiave: stakeholder management; management pubblico; governance locale
Key words: stakeholder management; public managers; local governance

1. Introduzione

L'attuale contesto in cui agiscono le aziende pubbliche si caratterizza per una serie di cambiamenti strutturali e simultanei dal punto di vista ambientale, politico, economico, sociale, tecnologico e organizzativo (Benington 2012). Tali trasformazioni stanno avendo delle significative implicazioni nell'esercizio da parte delle aziende pubbliche delle proprie funzioni di governo e gestione. A questo riguardo, con riferimento agli enti locali (livello di analisi su cui si concentra questo contributo), la crescente apertura al coinvolgimento degli *stakeholder* (1) nei processi decisionali e di produzione e valutazione dei servizi pubblici può certamente essere annoverata tra i tratti più rilevanti delle trasformazioni in corso (ad es. Bingham *et al.* 2005; Bonaretti 2005; Bovaird 2007; Nalbandian *et al.* 2013; Svava e Denhardt 2010).

Le motivazioni che hanno condotto al crescente coinvolgimento degli *stakeholder* sono varie (si veda ad es. Bobbio 2004; 2008; Borgonovi 2005; Bovaird *et al.* 2003; Cristofoli e Valotti 2005; Irving e Stansbury 2004; Weeks 2000): aumentare la legittimazione ed il livello di fiducia da parte della società verso le istituzioni pubbliche; migliorare la trasparenza (*accountability*) dei processi sia decisionali sia gestionali; promuovere delle innovazioni; assumere decisioni più condivise; erogare servizi pubblici migliori; mobilitare le risorse e il capitale sociale presente in un dato territorio, ecc.

Tuttavia, nonostante la numerosità di queste esperienze e la crescente attenzione riservata recentemente su questa rivista al tema dello '*stakeholder management*' (ad es. Fedele e Ianniello 2012; Fiorani e Meneguzzo 2012; Manetti e Toccafondi 2012; Presenza e Iocca 2011), si può individuare un gap della letteratura italiana rispetto alla classificazione di queste esperienze e allo studio del ruolo esercitato dal *management* pubblico. Inoltre, precedenti studi sul tema non hanno tenuto in conto che gli strumenti e i processi di coinvolgimento degli *stakeholder* possono essere diversi a seconda del momento e della finalità per cui vengono coinvolti gli *stakeholder*.

In quest'ottica, il presente lavoro – con una strategia di ricerca di tipo esplorativo basata sullo studio comparato di casi singoli (Yin 1994) – si propone di analizzare gli strumenti e i processi attivati per coinvolgere gli *stakeholder* ed il ruolo del *management* pubblico in cinque diversi casi di *governance* locale. Ciò risulta ancora più interessante se si considera che i Paesi dalla tradizione amministrativa di tipo napoleonico (tra cui l'Italia) vengono ritenuti meno inclini alla *governance* interattiva (ad es. Edelenbos e Klijn 2006) rispetto ad altre tradizioni amministrative (Ongaro, 2009).

Nello specifico, le domande di ricerca investigate sono le seguenti:

¹ La più comune ed accettata definizione del concetto di *stakeholder* è quella di Freeman che lo definisce nel seguente modo: "Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (Freeman 1984: 46).

quali sono stati gli strumenti e i processi utilizzati per gestire il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle diverse fasi dello '*stakeholder management*'? Qual è stato il ruolo svolto dal *management* pubblico per coinvolgere e gestire le relazioni con gli *stakeholder* ⁽²⁾? Ambedue le domande di ricerca fanno riferimento a cinque diversi casi di *governance* locale, i quali sono stati opportunamente selezionati affinché facessero riferimento a cinque esperienze di coinvolgimento degli *stakeholder* diverse rispetto alla finalità e rispetto al momento del coinvolgimento degli *stakeholder* nel ciclo delle politiche pubbliche (Howlett e Ramesh 2003) e/o nel ciclo di (co)produzione dei servizi pubblici (Pollitt *et al.* 2007, citato in Löffler *et al.* 2008: 12).

Gli obiettivi di questo articolo sono di due tipi. Dal punto di vista teorico il presente lavoro si propone di offrire un quadro comparativo per analizzare il coinvolgimento degli *stakeholder* in diversi casi di *governance* locale. Dal punto di vista del contributo alla pratica l'articolo vuole invece offrire una serie di dati empirici relativi al ruolo esercitato dal *management* pubblico ed agli strumenti e processi utilizzati per coinvolgere gli *stakeholder* in diversi casi di *governance* locale.

L'articolo è strutturato come segue. Il secondo paragrafo presenta il quadro teorico. Il terzo paragrafo descrive la metodologia di ricerca. Il quarto paragrafo illustra i risultati della ricerca, che sono poi sistematizzati e discussi nel paragrafo conclusivo.

2. Quadro teorico

Il quadro teorico è stato sviluppato operazionalizzando due concetti chiave: il primo è quello di '*stakeholder management*', mentre il secondo è quello di *governance* locale.

Prima di definire il concetto di '*stakeholder management*' è utile fare riferimento alla 'teoria degli *stakeholder*'. Essa ha trovato ampio spazio nella recente letteratura di *management* ed è stata interpretata diversamente da diversi autori, chi enfatizzandone una dimensione più di tipo teorico e chi privilegiandone un'accezione più di tipo strumentale (per una efficace ricostruzione si veda ad esempio lanniello 2011). In termini teorici la 'teoria degli *stakeholder*' è stata per lo più interpretata come un modo per operazionalizzare il concetto di responsabilità sociale delle aziende e/o come evoluzione delle teorie di *management* nell'ottica di una maggiore integrazione di considerazioni di tipo etico nell'ambito delle scienze manageriali (ad es. Donaldson e Preston 1995; Goodpaster 1991; Kaler 2003). In termini strumentali, la 'teoria degli *stakeholder*' è stata interpretata come metodo di '*strategic management*' (ad es. Freeman 1984; Frooman 1999; Mitchell *et al.* 1997). Ai fini del nostro lavoro si

² Intendiamo qui per *management* pubblico la dirigenza (o il personale facente funzioni) degli enti locali coinvolta nella gestione delle relazioni con gli *stakeholder* nei casi studiati.

è fatto per lo più riferimento a contributi di questo secondo approccio, arricchiti da alcuni studi della scuola di economia aziendale italiana (ad es. Borgonovi 2005; Borgonovi e Rusconi 2008; Meneguzzo e Cepiku 2010; Mussari *et al.* 2005; Valotti 2005) e da altri filoni di ricerca internazionale come quelli sul *'civic engagement'* e sulla *'public participation'* ⁽³⁾ (ad es. Creighton 2005; Fung 2006; OECD 2001).

In questa prospettiva, lo *'stakeholder management'* può essere definito come una serie di principi, strumenti e processi volti ad identificare, coinvolgere e gestire le relazioni con gli *stakeholder* (Freeman 1984).

Nello specifico, come si evince dalla figura 1, lo *'stakeholder management'* è stato qui declinato in cinque fasi.

Figura 1 – Le cinque fasi dello *'stakeholder management'*



Fonte: elaborazione propria

La prima fase (*'stakeholder identification'*) consiste nell'identificazione degli *stakeholder* rilevanti per lo scopo di coinvolgimento prefissato (per un interessante contributo su questo tema si veda ad es. Barnes *et al.*

³ Si è, inoltre, fatto riferimento agli strumenti per operatori sviluppati dall'*"International Association for Public Participation"* come ad esempio l'*"International Association for Public Participation Spectrum of Public Participation"* e ad una serie di guide sviluppate da alcuni Stati australiani come il Queensland, New South Wales e Victoria.

2003). Essendo l'azienda un sistema aperto (ad es. Airoldi *et al.* 1994; Bertini 1990), tale identificazione è di tipo dinamico in quanto varia a seconda della *issue* considerata.

La seconda fase (*'stakeholder mapping'*) consiste – una volta identificati gli *stakeholder* rilevanti – nell'analisi delle loro caratteristiche. Uno dei contributi più citati in questo ambito è quello di Mitchell, Agle e Wood (1987: 872). Questi autori hanno proposto tre variabili indipendenti per classificare le diverse tipologie di *stakeholder*: il potere, la legittimità e l'urgenza delle aspettative portate da ciascun *stakeholder*. Tale schema di analisi è stato utilizzato nello studio condotto da Presenza e Iocca (2011) per mappare le caratteristiche di alcuni *stakeholder* in un caso di studio relativo alla gestione dei rifiuti.

La terza fase (*'stakeholder engagement'*) consiste nella definizione della modalità (formale e/o informale) e delle strutture istituzionali e/o organizzative utilizzate per coinvolgere e gestire le relazioni con gli *stakeholder*. Per strutture istituzionali intendiamo qui l'organo di tipo istituzionale e/o l'istituzione tramite cui si è organizzato e gestito il coinvolgimento degli *stakeholder*; per strutture organizzative intendiamo qui gli uffici e/o le soluzioni organizzative utilizzate per coinvolgere gli *stakeholder* (ad es. *focus groups*, assemblee pubbliche, gruppi di lavoro ecc.). Sull'importanza della tipologia delle strutture istituzionali e/o organizzative utilizzate nei percorsi di coinvolgimento degli *stakeholder* si vedano ad esempio gli studi di Edelenbos (2005), Edelenbos e Klijn (2006) e Fedele e Ianniello (2012).

La quarta fase (*'stakeholder interaction'*) consiste nella vera e propria gestione dell'interazione con gli *stakeholder*. Tale fase, denominata *'process management'* da Edelenbos e Klijn (2006), rappresenta il momento in cui il *management* pubblico gestisce il processo di inclusione degli *stakeholder* (sul tema del ruolo del *management* pubblico nei processi di inclusione si veda ad es. Feldman e Khademanian 2007).

La quinta fase (*'stakeholder evaluation'*) consiste infine nel momento di valutazione in cui il *management* pubblico (insieme o no agli *stakeholder* a seconda della situazione) esamina i risultati e gli effetti dei processi di coinvolgimento attivati (ad es. Nabatchi 2012).

Il secondo concetto utilizzato per costruire il quadro teorico è quello di *governance* locale. Con il concetto di *governance* si intende il coinvolgimento ed il governo – spesso in una logica di rete, sia in modo formalizzato che informale – delle relazioni con gli *stakeholder* esterni rilevanti per perseguire i fini istituzionali dell'azienda (si rimanda ad altri contributi per un dibattito sul concetto di *governance*, ad es. Cepiku 2005; Rhodes 1994; 2000).

Ai fini del presente lavoro, si è scelto di classificare le esperienze di *governance* locale rispetto alle diverse finalità per cui è possibile coinvolgere gli *stakeholder*. In tal senso, sono state identificate cinque tipologie di coinvolgimento degli *stakeholder*: co-consultazione; co-decisione;

co-progettazione (*co-design*); co-produzione; co-valutazione. Tale operationalizzazione ha alla base il contributo di Alford (2013). Questo autore ha identificato gli ambiti di *co-consultation*, *co-decision*, *co-design* e *co-production* (4); a tale schema è stata aggiunta una quinta tipologia di coinvolgimento degli *stakeholder*: la co-valutazione.

I casi di co-consultazione fanno riferimento a situazioni dove il coinvolgimento degli *stakeholder* è volto a raccogliere idee, informazioni e contributi dagli *stakeholder*, sebbene la decisione finale rimanga comunque nel tradizionale circuito della democrazia rappresentativa. Rispetto a questo primo ambito si può fare qui riferimento a titolo di esempio ad alcuni processi sviluppati nell'ambito dei percorsi di pianificazione strategica avviati da alcune città (ad es. Cavenago 2004; Cavenago e Trivellato 2007; Mazzara et al. 2010; Tanese et al. 2006; si veda inoltre il sito www.recs.it).

I casi di co-decisione riguardano situazioni dove invece il coinvolgimento degli *stakeholder* è finalizzato all'assunzione di decisioni: si fa qui quindi riferimento ai processi decisionali inclusivi e all'ampia letteratura esistente sulla democrazia deliberativa e partecipativa (ad es. Bassoli 2012; Bobbio 2005; Nabatchi 2010).

I casi di co-progettazione (*co-design*) e co-produzione fanno invece riferimento ad una serie di esperienze attivate dagli enti locali per co-progettare e co-produrre servizi pubblici (ad es. Bovaird 2007; Bovaird e Loeffler 2012; Pillitu 2008; Verschuere et al. 2012). Nel primo caso gli *stakeholder* si limitano a definire le caratteristiche dei servizi, mentre nel secondo caso contribuiscono alla produzione degli stessi.

Infine, i casi di co-valutazione riguardano il coinvolgimento degli *stakeholder* per esprimere il loro giudizio rispetto ad una serie di possibili dimensioni della *performance* dei servizi pubblici e/o dell'attività degli enti locali in generale. Si fa qui riferimento alla letteratura sul '*performance management*' (ad es. Boyne e Walker 2010) e alle esperienze di '*customer satisfaction*' e/o di '*auditing civico*'.

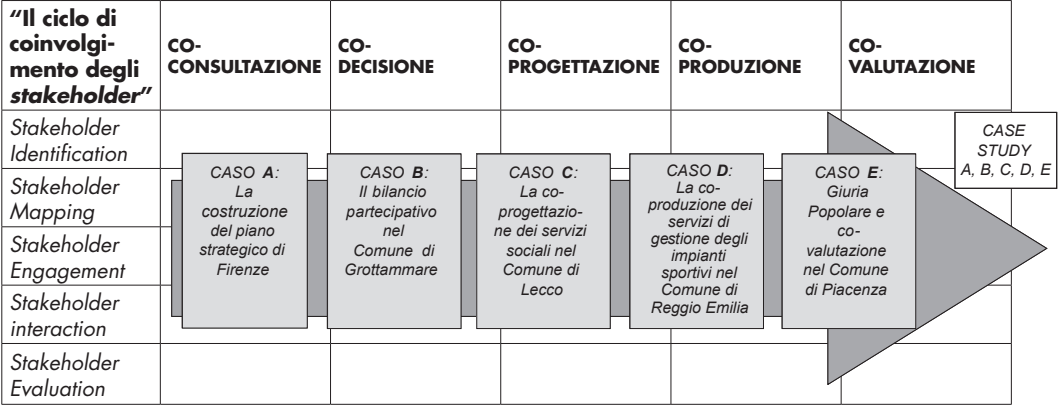
3. Metodologia

Dal punto di vista metodologico la ricerca è stata condotta attraverso l'analisi comparata di casi singoli nella formulazione prospettata da Eisenhardt (1989) e Yin (1994).

⁴ Si precisa che intorno all'uso del termine *co-production* vi sono posizioni molto differenti nella letteratura internazionale: alcuni autori (ad es. Bovaird 2007) usano il termine *co-production* per descrivere il coinvolgimento di utenti/cittadini e/o gruppi di cittadini per tutte le fasi di *public governance* (ossia sia per processi decisionali come ad esempio il bilancio partecipativo sia per processi di produzione dei servizi pubblici); altri autori, come ad esempio Alford (2013) o Brandsen e Honingh (2014), ne limitano l'uso solo alla fase di '*public services management*'; in altri contributi (ad es. OECD 2011; Osborne et al. 2013) si intende il termine *co-production* ancora in modo più ampio, intendendo la *co-production* come possibile nuovo paradigma o nuova teoria negli studi di *public administration*. In questo articolo, per una ragione di maggiore efficacia nella traduzione, utilizzeremo il termine co-produzione come equivalente di *co-delivery* in inglese, senza che ciò implichi però prendere una posizione rispetto al citato dibattito esistente in letteratura internazionale sulla *co-produzione*.

La selezione dei casi di studio è avvenuta sulla base della loro ricchezza informativa e della rilevanza rispetto al tema oggetto d’indagine (*‘purposeful sampling’*). In particolare, per ogni tipologia di coinvolgimento degli *stakeholder* è stato selezionato un caso di studio: per individuare i casi di studio sono stati consultati alcuni direttori generali di enti locali, ricercatori ed esperti sul tema del coinvolgimento degli *stakeholder*. Nello specifico, dopo aver presentato loro il quadro teorico sopra esposto, è stato chiesto loro di segnalare casi di studio coerenti con le cinque tipologie di coinvolgimento degli *stakeholder* individuate. Successivamente, sulla base di un’analisi di pre-fattibilità e coerenza dei possibili casi di studio condotta dall’Autore, si è poi arrivati a scegliere i cinque casi riportati nella figura 2. Si precisa che la natura della ricerca deve intendersi di tipo meramente esplorativo, in quanto caratterizzata da casi di studio in cui non sono chiare le relazioni causali e gli *outcome* ottenuti (Yin 1994).

Figura 2 – Schema di analisi dei casi di studio



Fonte: elaborazione propria

La metodologia di ricerca attraverso lo studio comparato di casi singoli è stata adottata per differenti ragioni:

- la ricerca effettuata attraverso lo studio dei casi agevola la connessione tra teoria ed evidenza empirica ed è indicata per esplorare fenomeni contemporanei (Yin 1994);
- questo metodo di ricerca risulta valido nell’ambito degli studi di economia aziendale in quanto coerente sia con il metodo induttivo sia con il metodo deduttivo tipici di questi studi (Ferraris Franceschi 1998);
- il metodo dei casi si caratterizza per l’elevato grado di approfondimento che è possibile raggiungere nello studio di una realtà complessa, in quanto consente una rappresentazione olistica delle unità analizzate (Grandori 1996; Turrini 2002).

Tuttavia, una delle principali critiche rispetto alla ricerca tramite lo studio di casi riguarda la non generalizzabilità dei risultati, i quali non sono estendibili all'universo della popolazione di riferimento. In tal senso, esso è considerato uno strumento di indagine più consono allo sviluppo di nuove teorie (Glaser e Strauss 1967; Eisenhardt 1989) piuttosto che alla verifica di ipotesi; infatti – secondo diversi autori (Turrini 2002; Yin 1994) – se non è possibile parlare di generalizzazione empirica, si può assumere il concetto di generalizzazione teorica.

Tale caratteristica è parsa particolarmente coerente con la natura esplorativa della ricerca qui proposta e con il tentativo di dare una prima sistematizzazione teorica attraverso un quadro comparativo unitario a differenti fenomeni di coinvolgimento degli *stakeholder*, finora osservati solo in modo singolo nei precedenti studi condotti (ad es. Mazzara *et al.* 2010; Pillitu 2008).

La gestione dei dati è avvenuta seguendo il processo descritto in Miles & Huberman (1984) di *'data storing'*, *'data managing'* e *'data processing'*. In particolare, per ciò che concerne la raccolta dei dati, essa è stata condotta attraverso differenti fonti, al fine di consentire una migliore accuratezza e di garantire la triangolazione delle risorse utilizzate.

Nello specifico è stata condotta un'ampia analisi documentale dei siti web e dei principali *report* e documenti prodotti nelle esperienze studiate; sono state inoltre effettuate delle analisi sul campo e delle interviste semi-strutturate (complessivamente 14) della durata in media di circa un'ora ad una serie di attori chiave a seconda di ogni singolo caso di studio (*manager*, consulenti, politici, *stakeholder* – per un dettaglio delle interviste si veda la tabella 1).

Tabella 1 – *Dettaglio delle interviste per singolo caso di studio*

Caso di studio	Piano strategico (Comune di Firenze)	Bilancio partecipativo (Comune di Grottammare)	Co-progettazione dei servizi sociali (Comune di Lecco)	Co-produzione gestione impianti sportivi (Comune di Reggio Emilia)	Giuria Popolare (Comune di Piacenza)
Numero interviste	3	2	3	3	3
Soggetti intervistati	Consulente (2), Manager Pubblico (1)	Manager pubblico (2)	Manager pubblico (1) Consulente (1) Politico (1)	Manager pubblico (3)	Manager pubblico (1) Consulente (1) Stakeholder (1)
Tipologia Intervista	Intervista telefonica (3)	Intervista telefonica (2)	Intervista <i>'face to face'</i> (1) Intervista telefonica (2)	Intervista <i>'face to face'</i> (2) Intervista telefonica (1)	Intervista <i>'face to face'</i> (2) Intervista telefonica (1)

Fonte: elaborazione propria.

4. Risultati della ricerca

I risultati della ricerca sono presentati attraverso lo sviluppo di tre tabelle. La tabella 2 descrive nei cinque casi di *governance* locale le principali caratteristiche degli strumenti e dei processi manageriali utilizzati nelle diverse fasi dello *'stakeholder management'*.

Tabella 2 – *Analisi del ciclo di coinvolgimento degli stakeholder: strumenti e processi di stakeholder management*

Il ciclo di coinvolgimento degli stakeholder	CO-PIANIFICAZIONE (Firenze)	CO-DECISIONE (Grottammare)	CO-PROGETTAZIONE (Lecco)	CO-PRODUZIONE (Reggio Emilia)	CO-VALUTAZIONE (Piacenza)
<i>Stakeholder Identification</i>	Su invito gestito da un comitato promotore composto dagli <i>stakeholder</i> primari. Metodo di identificazione: <i>snowball sampling</i> .	Invito rivolto indistintamente a tutti i cittadini di un determinato quartiere.	Bando di gara aperto a tutti gli <i>stakeholder</i> interessati al settore relativo alle politiche sociali.	Autoselezione degli <i>stakeholder</i> attraverso la risposta ad una manifestazione di interesse rivolta agli <i>stakeholder</i> operanti nel settore sportivo.	Campionamento statistico + inviti personalizzati agli <i>stakeholder</i> membri delle consulte già attive.
<i>Stakeholder Mapping</i>	È stato effettuato in modo informale.	Non è stato effettuato.	È stato effettuato in modo formalizzato.	È stato effettuato in modo informale.	Non è stato effettuato.
<i>Stakeholder Engagement</i>	La struttura istituzionale utilizzata è stata l'Associazione Firenze Futura (creata <i>ad hoc</i>). Le strutture organizzative usate sono state di vario tipo (ad es. comitato di coordinamento, gruppi di lavoro, gruppi di progetto ecc.)	Le strutture istituzionali utilizzate sono state i comitati di quartiere del Comune di Grottammare. Le strutture organizzative usate sono state le diverse assemblee pubbliche.	La struttura organizzativa utilizzata è stato l'organismo di direzione tecnica del Comune di Lecco.	Lo struttura istituzionale utilizzata è stata la Fondazione di partecipazione Reggio Sport. Le strutture organizzative usate sono state gli organi della Fondazione di partecipazione (assemblea di partecipazione e consiglio di gestione).	Le strutture organizzative utilizzate nella giuria popolare sono state un'assemblea plenaria e diversi gruppi di lavoro
<i>Stakeholder Interaction</i>	Gestita e supervisionata dai consulenti e dagli <i>stakeholder</i> stessi.	Gestita dalla componente politica.	Gestita dal <i>management</i> .	Gestita dal <i>management</i> .	Gestita dai consulenti e dalla componente politica.
<i>Stakeholder Evaluation</i>	È stata condotta in modo formale da consulenti, manager pubblici, politici e <i>stakeholder</i> .	È stata condotta in modo formale dai politici.	È stata condotta in modo formale da consulenti, manager pubblici, politici e <i>stakeholder</i> .	È stata condotta in modo informale dai manager pubblici.	È stata condotta in modo informale da consulenti e politici.

Fonte: elaborazione propria

Rispetto alla fase denominata di *'stakeholder identification'*, nel caso di Firenze un ruolo chiave è stato giocato dal comitato promotore (composto da dieci *stakeholder* tra cui, oltre naturalmente al Comune, sindacati, associazioni degli industriali, camera di commercio, ecc.), il quale si è

occupato di identificare e sensibilizzare gli *stakeholder* da coinvolgere con una procedura molto simile allo *'snowball sampling'*.

Il Comune di Grottammare ha invece considerato come *stakeholder* ogni singolo cittadino: tale scelta è stata effettuata con l'obiettivo di *"superare le rappresentanze organizzate per metterle sullo stesso piano del cittadino"*.

Nei casi di Lecco e Reggio Emilia si sono invece identificati gli *stakeholder* sulla base di un'appartenenza ad un determinato settore di *policy* (servizi sociali nel primo caso e sport nel secondo caso).

Infine, il Comune di Piacenza ha utilizzato un metodo misto: da un lato è stato effettuato un campionamento stratificato e proporzionale della popolazione per selezionare casualmente 300 cittadini; dall'altro lato sono stati individuati come *stakeholder* rilevanti tutte le associazioni operanti nelle otto consulte comunali già esistenti.

Per ciò che concerne il processo di *'stakeholder mapping'*, esso è stato condotto in modo formale solo nel caso del Comune di Lecco, dove – grazie alla procedura di coinvolgimento attivata attraverso lo strumento del bando di gara – sono state definite e analizzate in modo esplicito e formalizzato le caratteristiche degli *stakeholder* da coinvolgere.

Nel caso di co-consultazione il processo di *'stakeholder mapping'* è avvenuto in modo informale e non codificato; la creazione di un comitato promotore composto inizialmente da soli dieci attori è la dimostrazione concreta di come di fatto siano stati identificati alcuni *stakeholder* come primari, sebbene ciò sia avvenuto senza definire in anticipo alcuni criteri (ad es. il prestigio o il potere). Infine, a Grottammare e Piacenza non è stata condotta alcuna attività di *'stakeholder mapping'*, mentre a Reggio Emilia ci si è limitati ad un'analisi tra gli *stakeholder* che hanno risposto alla manifestazione di interesse predisposta nella fase di *'stakeholder identification'* dalla Fondazione Reggio Sport.

La terza fase, denominata *'stakeholder engagement'*, come sopra richiamato, consiste nella definizione delle strutture istituzionali e/o organizzative per organizzare il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Nel caso di co-consultazione il comitato promotore attivato per la fase di *'stakeholder identification'* è stato allargato ad altri soggetti (in tutto circa 25) ed è divenuto la vera e propria cabina di regia del processo di co-consultazione che ha portato alla realizzazione del Piano Strategico di Firenze.

La co-consultazione è avvenuta tramite assemblee plenarie di lancio prima ed approvazione dopo del lavoro svolto da tre gruppi di lavoro tematici, sotto articolati a loro volta in dieci gruppi di progetto; in tutto gli *stakeholder* coinvolti nel processo sono stati ca. 180. Un altro organo attivato è stato il comitato scientifico che si è occupato di supervisionare il processo e di curare l'elaborazione dei contenuti. Infine, è interessante notare come tutti i processi di co-consultazione siano stati incanalati in una nuova struttura istituzionale, creata *ad hoc* (l'Associazione Firenze

Futura): tale associazione è stato il contenitore tramite cui nei fatti è stato gestito l'intero processo di co-consultazione.

Nel caso di co-decisione la struttura istituzionale è consistita nei sei comitati di quartiere in cui è stata divisa la città di Grottammare; insieme a questi comitati di quartiere ogni anno sono stati organizzati due cicli di assemblee pubbliche. Nello specifico, nelle prime sei assemblee di quartiere (denominate "Gli amministratori ascoltano i cittadini") i cittadini hanno espresso le proprie preferenze attraverso tre tipologie: segnalazioni; interventi di quartiere; interventi cittadini. Nel secondo ciclo di assemblee (denominato "Decido anch'io") i cittadini hanno espresso invece le proprie preferenze sugli interventi di quartiere che sono stati proposti all'assemblea dalla componente politica. Tali interventi sono scaturiti dopo un'analisi di fattibilità condotta dai tecnici rispetto alle opzioni emerse durante il primo ciclo di assemblee; la componente politica si è invece impegnata a realizzare l'intervento più richiesto: la modalità di co-decisione è consistita in alcuni casi in una votazione con apposite schede in cui ogni cittadino intervenuto all'assemblea ha scelto liberamente l'intervento preferito e in altri casi attraverso il dibattito e la discussione fino alla definizione di una scala di priorità condivisa da tutti i partecipanti.

Nel caso di co-progettazione, il coinvolgimento degli *stakeholder* è avvenuto tramite una struttura organizzativa, anche qui creata *ad hoc*, denominata "organismo di direzione tecnica" e composto da quattro persone, due in rappresentanza del *management* del Comune di Lecco e due del consorzio che raggruppa tutti gli *stakeholder* selezionati attraverso il bando di gara.

Nel caso di co-produzione, la modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* è stata strettamente correlata alla struttura della fondazione di partecipazione tramite cui è avvenuto il coinvolgimento. Gli organi chiave sono stati quindi l'assemblea di partecipazione della fondazione che raggruppa tutti gli *stakeholder* che hanno raccolto la manifestazione di interesse e il consiglio di gestione composto da sei persone in rappresentanza del Comune e degli *stakeholder*.

Infine, lo '*stakeholder engagement*' attivato nel caso della giuria popolare di Piacenza si è caratterizzato per lo svolgimento di due assemblee, una di tipo informativa ed una dove i cittadini hanno espresso le proprie valutazioni con una scala di punteggio da 1 a 5 su 15 tipologie di politiche pubbliche promosse dal Comune di Piacenza. Tutte e due le assemblee hanno previsto la sotto articolazione in tre gruppi di lavoro tematici composti dai cittadini e dai rappresentanti delle associazioni parte delle consultazioni esistenti.

L'analisi della fase di '*stakeholder interaction*' mostra dei risultati non scontati: infatti, se nei casi di co-progettazione e co-produzione essa è stata gestita dal *management*, negli altri tre casi è stata gestita totalmente dalla componente politica (Grottammare) oppure dai consulenti del processo

di coinvolgimento (insieme ai politici nel caso di Piacenza e insieme agli *stakeholder* stessi nel caso di Firenze). Da ultimo, anche l'analisi di come è stata gestita la fase di '*stakeholder evaluation*' evidenzia alcuni aspetti salienti. Infatti, rispetto a quanto previsto dalla letteratura (ad es. Tanese *et al.* 2006), che ha sottolineato come molte esperienze di coinvolgimento degli *stakeholder* abbiano una prevalente enfasi iniziale e trascurino invece le valutazioni circa gli esiti del processo di coinvolgimento, in tutti i casi studiati sono state invece condotte attività di valutazione del percorso di coinvolgimento attivato. Emerge, però, che questa fase sia stata gestita in modo informale e comunque in due casi su cinque, anche quando formalizzata (Firenze e Lecco), un ruolo chiave è stato giocato non necessariamente solo dal *management* pubblico.

Queste ultime considerazioni ci consentono di introdurre la tabella 3 dove – passando da una visione analitica sulle singole fasi dello '*stakeholder management*' ad una visione complessiva dei cinque casi di coinvolgimento degli *stakeholder* – viene evidenziato chi è stato il promotore dei processi di coinvolgimento attivati e chi ha complessivamente avuto il ruolo di guida ('*stakeholder manager*') nella gestione dei processi attraverso tutte le varie fasi di '*stakeholder management*'.

Tabella 3 – Promotore e stakeholder manager nei diversi casi di studio

"Ruolo"	CO-PIANIFICAZIONE (Firenze)	CO-DECISIONE (Grottole)	CO-PROGETTAZIONE (Lecco)	CO-PRODUZIONE (Reggio Emilia)	CO-VALUTAZIONE (Piacenza)
Promotore	Politico	Politico	Management	Management	Consulente
'Stakeholder Manager'	Consulente	Politico	Management	Management	Consulente

Fonte: elaborazione propria

Come si evince, in alcuni casi il ruolo di promotore e/o '*stakeholder manager*' è stato svolto da attori diversi dal *manager* pubblico; ciò è coerente con la natura della *governance* locale che è intrinsecamente multiattoriale.

In particolare, nei casi di co-pianificazione e co-decisione il ruolo di promotore è stato svolto dalla componente politica; nei casi di Lecco e Reggio Emilia il promotore è invece stato il *management*, mentre a Piacenza è stata un'idea dei consulenti ad avviare il processo di co-valutazione.

Con il ruolo di '*stakeholder manager*' si intende invece quella figura organizzativa che è stata centrale rispetto a tutti gli altri attori e che ha nei fatti supervisionato l'intera gestione del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*. Resta salvo che parlando di '*stakeholder manager*' non si vuole mettere in discussione il fatto che i processi di coinvolgimento degli *stakeholder* implicano per la loro gestione il concorso di più attori, ma piuttosto si vuole identificare all'interno di tale *network* di attori quello che ha svolto il ruolo di gestore.

Come si può verificare dalla tabella 3, è interessante notare come in tre casi su cinque lo *'stakeholder manager'* non sia stato un *manager* pubblico. A Firenze, un ruolo decisivo è stato giocato da un consulente il quale ha gestito e coordinato il processo di realizzazione del piano strategico. A Piacenza, i consulenti, oltre ad essere stati i promotori, hanno anche qui curato l'impostazione e la gestione del percorso di coinvolgimento: in questo caso, tra le ragioni di questa situazione si può certamente annoverare la natura specialistica delle conoscenze e competenze necessarie per realizzare la giuria popolare. A Grottammare la componente politica è stata l'unico attore a presenziare a tutte le assemblee ed a gestire l'interazione ed il rapporto con gli *stakeholder* in tutti i processi decisionali inclusivi attivati. Invece, a Lecco lo *'stakeholder manager'* è stato un manager pubblico (il direttore del settore politiche sociali), così come a Reggio Emilia (il direttore della fondazione "Reggio Sport").

L'analisi dei ruoli di promotore e *'stakeholder manager'* mostra alcune interessanti similitudini rispetto al ruolo svolto dal *management* pubblico. Infatti, il *management* pubblico ha svolto un ruolo più centrale nei processi relativi alla co-progettazione e co-produzione dei servizi pubblici, mentre un ruolo più laterale negli altri processi. Sembrano quindi emergere due polarità nei cinque casi studiati: un polo, che potremmo denominare di *'service delivery'*, dove il *management* pubblico promuove il dialogo con gli *stakeholder* e svolge un ruolo proattivo; un altro polo, che potremmo denominare di *'policy making'*, dove il *management* pubblico svolge un ruolo da comprimario rispetto ad altri attori.

Tale risultanza è esemplificata nella tabella 4, dove viene descritto il ruolo svolto dal *management* pubblico nelle cinque esperienze analizzate.

Tabella 4 – Il ruolo del management pubblico

"Il ruolo del management pubblico"	"Il funzionario vede il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> all'interno di un procedimento amministrativo da rispettare" "Il dipendente pubblico verbalizza e fa il report" "Tutto ciò che emergeva veniva riportato negli uffici tecnici che poi davano le opzioni di fattibilità" <i>BUROCRATE di AUSILIO AL POLICY MAKING</i>	"Il management espone le opzioni di fattibilità e verbalizza" <i>BUROCRATE di AUSILIO AL POLICY MAKING</i>	"Dobbiamo essere garanti del cambiamento organizzativo" <i>INNOVATORE</i>	"Il manager ha curato l'aspetto operativo" <i>IMPLEMENTATORE</i>	"I funzionari hanno accompagnato lo svolgimento del processo, ma non hanno gestito l'interazione con gli <i>stakeholder</i>" <i>BUROCRATE di AUSILIO ALLA CO-VALUTAZIONE</i>
---	--	--	---	--	--

Fonte: elaborazione propria

In particolare, dall'analisi dei singoli casi di studio emerge come il *management* abbia assunto nei casi di Firenze, Grottammare e Piacenza un ruolo di burocrate di ausilio al '*policy making*', in cui il manager si è limitato a verbalizzare e valutare poi la fattibilità delle proposte emerse dagli *stakeholder*, mentre gli aspetti manageriali di gestione degli *stakeholder* sono stati presidiati dai politici o dai consulenti. Un rapporto proattivo c'è stato invece tra *management* pubblico e *stakeholder* nei casi di Lecco e Reggio Emilia: a questo proposito, è importante ritornare ai dati contenuti nella tabella 2 e ricordare come gli *stakeholder* dei casi di co-progettazione e co-produzione fossero *stakeholder* "specializzati in un dato settore di *policy*", mentre nei casi di Firenze, Grottammare e Piacenza essi erano *stakeholder* di tutti i settori di *policy* oppure cittadini. Sembrerebbe quindi che quando il dialogo sia su temi specialistici il *management* pubblico si senta più a suo agio nell'interazione con gli *stakeholder*, mentre preferisca delegare ad altri attori il dialogo con gli *stakeholder* quando questo avviene su ambiti che presentano un maggiore tasso di politicità.

5. Conclusioni

Il presente articolo si è posto l'obiettivo di analizzare in ottica comparativa alcune esperienze di coinvolgimento e gestione delle relazioni con gli *stakeholder* promosse da una serie di enti locali. A questo scopo è stato costruito un quadro teorico che ha consentito da un lato di operationalizzare il concetto di '*stakeholder management*' esplicitandone le fasi di cui si compone e dall'altro lato di proporre una possibile classificazione delle esperienze di *governance* locale.

I risultati ottenuti ci consentono di evidenziare alcuni punti significativi sia rispetto agli strumenti e processi attivati per gestire il coinvolgimento degli *stakeholder* sia rispetto al ruolo del *management* pubblico.

Con riferimento al primo aspetto possiamo sottolineare i seguenti elementi:

- le modalità di coinvolgimento spaziano da modalità più tradizionali (ad es. risposta ad un bando e partecipazione ad un organismo tecnico) a modalità più inusuali (*snowball sampling* e partecipazione a assemblee plenarie e gruppi di lavoro misti – *manager*, politici, cittadini e consulenti);
- i processi di coinvolgimento degli *stakeholder* si caratterizzano per una componente sia formale sia informale;
- gli strumenti istituzionali e/o organizzativi utilizzati per coinvolgere gli *stakeholder* possono condurre alla creazione di nuove strutture istituzionali e/o organizzative.

Rispetto al ruolo esercitato dal *management* pubblico possiamo evidenziare i seguenti elementi:

- i processi di coinvolgimento degli *stakeholder* si confermano essere di tipo multi-attoriale; pertanto, il *management* pubblico si trova in tali processi a lavorare a stretto contatto con vari tipi di attori;
- il *management* pubblico non sempre ricopre un ruolo centrale nella promozione e nella gestione dei processi di coinvolgimento degli *stakeholder*: altri attori, come ad esempio politici, consulenti o gli *stakeholder* stessi possono infatti svolgere il ruolo di '*stakeholder manager*';
- tra le fasi di '*stakeholder management*' quella più trascurata e meno presidiata dai *manager* pubblici è stata quella di '*stakeholder mapping*';
- il *management* pubblico tende ad avere un approccio proattivo quando il coinvolgimento degli *stakeholder* avviene nell'ambito di processi di '*service delivery*', mentre tende ad avere un approccio più burocratico quando avviene nell'ambito di processi di '*policy making*'. In tal senso, se alcuni studi hanno dimostrato il crescente coinvolgimento dei *manager* pubblici nei processi di '*policy making*' (Svara 1999), il nostro studio evidenzia che, quando questi ultimi si aprono ad altri *stakeholder*, i *manager* pubblici sembrano tornare ad una posizione più dicotomica, lasciando maggiori spazi di azione a politici e *stakeholder*;
- la consapevolezza tra i *manager* pubblici intervistati circa la riconducibilità dei loro comportamenti a possibili modelli e strumenti di '*stakeholder management*' è stata quasi nulla. In altri termini, i *manager* pubblici spesso fanno '*stakeholder management*' senza riferirsi a principi, strumenti e processi di '*stakeholder management*'. Ciò conferma il richiamo di Minztberg (2004) nel descrivere l'attività del *manager* come un mix tra arte (*art*), scienza (*science*) e pratica (*craft*).

Prima di concludere è utile precisare i limiti della ricerca. In tal senso, la natura esplorativa della ricerca non ha reso possibile indagare più compiutamente le relazioni di causalità e/o di '*multiple causation*' (ad es. Ragin 1987) che possono esistere tra alcune dimensioni indagate, come le fasi di '*stakeholder management*', il ruolo del *management* pubblico, il tipo di strumenti e processi manageriali utilizzati e le diverse esperienze di *governance* locale. In tal senso, futuri studi potranno ad esempio cercare di meglio indagare le cause del diverso comportamento del *management* pubblico nei processi di coinvolgimento degli *stakeholder* finalizzati al '*policy making*' e nei processi finalizzati al '*service delivery*'. Inoltre, i limiti della ricerca fanno riferimento anche al numero dei casi studiati, all'aver privilegiato un concetto di *stakeholder* esterno e al non aver analizzato come le nuove tecnologie possano cambiare la funzione di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Infine, alcune riflessioni più generiche. Il tema dello '*stakeholder ma-*

management' è oggi certamente uno tra gli ambiti più decisivi nella funzione di *management* pubblico, specialmente a livello locale, dove l'elemento di *governance* locale tende e tenderà sempre più a diventare prevalente rispetto all'elemento di *government*. Applicare la teoria degli *stakeholder* e le pratiche di *stakeholder management* in contesti di *governance* locale sembra quindi particolarmente promettente per poter fornire al *management* pubblico principi, strumenti e processi manageriali utili a governare e gestire non solo la singola azienda pubblica, ma il sistema in cui opera l'azienda pubblica e le relazioni con i vari *stakeholder* che inevitabilmente scaturiscono da tale sistema. Futuri studi in quest'area sono quindi più che mai necessari per sviluppare appieno il potenziale generativo insito nella relazione tra *management* pubblico e *stakeholder* e per contribuire a meglio comprendere le caratteristiche del nuovo contesto di *governance* locale in cui si trova oggi ad operare il *management* pubblico.

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Economia aziendale*, Bologna: Il Mulino.
- ALFORD J. (2013), "Engaging Citizens in Co-producing Service Outcomes", in LINDQUIST E.A., VINCENT S., WANNA H. (a cura di), *Putting Citizens First Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*, Canberra: The Australian National University, pp. 75-82.
- BARNES M., NEWMAN J., KNOPS A., SULLIVAN H. (2003), "Constituting the public in public participation", *Public Administration*, 81(2), pp. 379-399.
- BASSOLI M. (2012), "Participatory Budgeting in Italy: An Analysis of (Almost Democratic) Participatory Governance Arrangements", *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(6), pp. 1183-1203.
- BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Torino: Giappichelli.
- BENINGTON J. (2012), "Leadership, Governance and Public Value in An Age of Austerity", Guest lecture for New Zealand Treasury, 8th February, <http://www.treasury.govt.nz/publications/mediaspeeches/guestlectures/pdfs/tgls-benington-slides.pdf>, accessed on 08/01/2015.
- BINGHAM L.B., NABATCHI T., O'LEARY R. (2005), "The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government", *Public Administration Review*, 65(5), pp. 528-539.
- BOBBIO L. (a cura di) (2004), *A più voci*, Roma-Napoli: Edizioni scientifiche italiane.
- BOBBIO L. (2005), "La democrazia deliberativa nella pratica", *Stato e Mercato*, 73(Aprile), pp. 67-88.
- BOBBIO L. (a cura di) (2008), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Napoli: Edizioni scientifiche italiane.
- BONARETTI M. (2005), "Governo locale e innovazione organizzativa: le amministrazioni in trasformazione", *RU – Risorse umane nella PA*, 2, pp. 17-58.

- BORGONOV E. (2005), "Teoria degli stakeholder e amministrazione pubblica", *Azienda Pubblica*, 18(2), pp. 201-205.
- BORGONOV E., RUSCONI, G. (2008), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Milano: Franco Angeli.
- BOVAIRD T., LÖEFFLER E., MARTIN J. (2003) "From corporate governance to local governance: stakeholder-driven community score-cards for UK local agencies?", *International Journal of Public Administration*, 26(8-9), pp. 1037-1060.
- BOVAIRD T. (2007), "Beyond engagement and participation: user and community co-production of public services", *Public Administration Review*, 67(5), pp. 846-860.
- BOVAIRD T., LÖEFFLER E. (2012), "From Engagement to Co-Production: the Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), pp. 1119-1138.
- BOYNE G.A., WALKER R.M. (2010), "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead", *Public Administration Review*, 70(S1), pp. s185-s192.
- BRANDSEN T., HONINGH M. (2014), "Defining co-production more precisely: positioning the concept in relation to volunteering and professionalism", Paper prepared for 2nd meeting of the IIAS Study Group on Coproduction of Public Services, University of Bergamo, 20-21 May 2014.
- CAVENAGO D. (2004), "La costruzione di un piano strategico per la città", *Azienda Pubblica*, 17(2), pp. 84-110.
- CAVENAGO D., TRIVELLATO B. (2007), "Organizzare la pianificazione strategica: scelte e metodi nell'esperienza delle città italiane", *Azienda Pubblica*, 20(4), pp. 699-732.
- CEPIKU D. (2005), "Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione nella PA?", *Azienda Pubblica*, 18(1), pp. 105-131.
- CREIGHTON J.L. (2005), *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement: A Practical Toolkit*, San Francisco: Jossey-Bass.
- CRISTOFOLI D., VALOTTI G. (2005), "Corporate governance e processi decisionali allargati", in VALOTTI G. (2005), *Management Pubblico*, Milano: Egea, pp. 67-87.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- EDELENBOS J. (2005), "Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice", *Governance*, 18(1), pp. 111-134.
- EDELENBOS J., KLIJN E.H. (2006), "Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands", *Journal of Public Administration Research & Theory*, 16(3), pp. 417-446.

- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- FEDELE P., IANNIELLO M. (2012), "Il decision-making interattivo negli Enti locali: un modello per la valutazione", *Azienda Pubblica*, 25(2), pp. 139-158.
- FELDMAN M.S. & KHADEMIAN A.M. (2007), "The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation", *Governance*, 20(2), pp. 305-324.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale*, Milano: Giuffrè.
- FIORANI G., MENEGUZZO M. (2012), "I livelli di governance nel distretto culturale dei Castelli romani", *Azienda Pubblica*, 25(2), pp. 187-204.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- FROOMAN J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 191-205.
- FUNG A. (2006), "Varieties of participation in complex governance", *Public Administration Review*, 66(1), pp. 66-75.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, New York: Aldine De Gruyter.
- GOODPASTER K.E. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53-73.
- GRANDORI A. (1996), "Disegni di ricerca in organizzazione", in COSTA G., NACAMULLI R., *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 5, Torino: Utet, pp. 3-47.
- HOWLETT M., RAMESH M. (2003), *Come studiare le politiche pubbliche*, Bologna: il Mulino.
- IANNIELLO M. (2011), "Il coinvolgimento dei portatori di interesse nell'azienda pubblica. Strumenti, processi e valutazione dei risultati", Tesi di dottorato, Università di Parma.
- IRVING R.A., STANSBURY J. (2004), "Citizen Participation in Decision Making: Is it worth the Effort?", *Public Administration Review*, 64(1), pp. 55-65.
- KALER J. (2003), "Differentiating Stakeholder Theories", *Journal of Business Ethics*, 46(1), pp. 71-83.
- LÖEFFLER E., PARRADO S., BOVAIRD T., VAN RYZIN G. (2008), "If You Want to Go Fast, Walk Alone. If You Want to Go Far, Walk Together': Citizens and the Co-production of Public Services", Paris: French Ministry of Budget, Public Finance and Public Services.
- MANETTI G., TOCCAFONDI S. (2012), "Il coinvolgimento degli stakeholder nelle aziende non profit: alcune evidenze empiriche attraverso analisi di contenuto", *Azienda Pubblica*, 25(4), pp. 443-466.
- MAZZARA L., SANGIORGI D., SIBONI B. (2010), "Public strategic plans in Italian local governments: a sustainability development focus?", *Public Management Review*, 12(4): 493-509.
- MENEGUZZO M., CEPIKU D. (2010), "Coordinamento e gestione strategica delle reti. Profili e competenze dei network manager", *Sviluppo e Organizzazione*, 238, pp. 74-85.

- MILES M., HUBERMAN A.M. (1984), *Qualitative data analysis*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- MINTZBERG H. (2004), *Managers not MBAs*, London: Prentice Hall.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- MUSSARI R., GROSSI G., MONFARDINI P. (2005), *La performance dell'azienda pubblica locale*, Padova: Cedam.
- NABATCHI T. (2010), "Addressing the Citizenship and Democratic Deficits: The Potential of Deliberative Democracy for Public Administration", *The American Review of Public Administration*, 40(4), pp. 376-399.
- NABATCHI T. (2012), *"A Manager's Guide to Evaluating Citizen Participation. Fostering Transparency and Democracy Series"*, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- NALBANDIAN J. (1999), "Facilitating community, enabling democracy: new roles for local government managers", *Public Administration Review*, 59(3), pp. 187-197.
- NALBANDIAN J., O'NEILL R., WILKES J.M., KAUFMAN A., (2013), "Contemporary Challenges in Local Government: Evolving Roles and Responsibilities, Structures, and Processes", *Public Administration Review*, 73(4), pp. 567-574.
- OECD (2001), *Citizens as Partners*, Paris: OECD.
- OECD (2011), *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*, Paris: OECD.
- ONGARO E. (2009), *Public management reform and modernization: trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*, Cheltenham: Edward Elgar.
- OSBORNE S.P., RADNOR Z., NASI G. (2013), "A new theory of public service management: Towards a (public) service-dominant approach", *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-58.
- PILLITU D. (2008), "I cittadini co-produttori dei servizi pubblici", *Azienda Pubblica*, 21(1), pp. 123-148.
- POLLITT C., BOUCKAERT G., LÖFFLER E. (2007), "Making quality sustainable. Co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate", Helsinki: Ministry of Finance.
- PRESENZA A., IOCCA S. (2011), "Pratiche di stakeholder management nella gestione dei rifiuti: il caso della Comunità Montana "Molise Centrale", *Azienda Pubblica*, 24(1), pp. 25-44.
- RAGIN C.C. (1987), *The Comparative Method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley: University of California Press.
- RHODES R.A.W. (1994), "The Hollowing Out of the State: The Changing Nature of the Public Service in Britain", *Political Quarterly*, 65(2), pp. 138-151.
- RHODES R.A.W. (2000), *Governance and Public Administration*, in PIERRE J., *Debating governance*, Oxford: Oxford University Press.
- SVARA J.H. (1999), "The shifting boundary between elected officials and

- city managers in large Council-Manager cities", *Public Administration Review*, 59(1), pp. 44-53.
- SVARA J., DENHARDT J. (a cura di) (2010), "The Connected Community: Local Governments as Partners in Citizen Engagement and Community Building", White Paper, Arizona State University.
- TANESE A., DI FILIPPO E., RENNIE R. (2006), *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- TURRINI A. (2002), "Lo studio dei casi come metodologia di ricerca in economia aziendale", *Azienda Pubblica*, 15 (1/2), pp. 67-85.
- VALOTTI G. (2005), *Management pubblico*, Milano: Egea.
- VERSCHUERE B., BRANDSEN T. & PESTOFF V. (2012), "Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), pp. 1083-1101.
- WEEKS E.C. (2000), "The practice of deliberative democracy: results from four large-scale trials", *Public Administration Review*, 60(4), pp. 360-372.
- YIN R. (1994), *Case study research. Design and Methods*, London: Sage.