



**BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES**

**VALERIO BRESCIA**

# **SMART CITY E CITIZEN PARTICIPATION**

**Strumenti, governance e performance**



**G. Giappichelli Editore**



Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica `csr.ba.management@unito.it` (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

### *Advisory Board*

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

VALERIO BRESCIA

# SMART CITY E CITIZEN PARTICIPATION

Strumenti, governance e performance



G. Giappichelli Editore

Copyright 2020 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-1644-3  
ISBN/EAN 978-88-921-9114-3 (ebook - pdf)

*Editor in Chief*  
Prof. Piero Pisoni

Comitato Scientifico  
Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)  
Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)  
Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)  
Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)  
Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)



Opera distribuita con Licenza Creative Commons  
Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

*Composizione:* Voxel Informatica s.a.s. - Chieri (TO)  
*Stampa:* Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

*“La democrazia è due lupi e un agnello  
che votano su cosa mangiare a colazione.  
La libertà un agnello bene armato che contesta il voto”*

Benjamin Franklin



# Sommario

	<i>pag.</i>
<b>Premessa metodologica</b>	1
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Smart city, bisogni e opportunità</b>	7
1. Smart city e nuovi bisogni	7
2. Smart city e partecipazione, i gap della letteratura	12
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Le smart cities oggi e la partecipazione del cittadino</b>	29
1. Le città italiane smart cities	29
2. Approcci partecipativi di smart cities in Italia	31
<b>Capitolo 3</b>	
<b>Strumenti partecipativi per le smart cities italiane</b>	43
1. Rapporto tra cittadino e pubblica amministrazione in Italia	43
2. Strumenti di coinvolgimento nelle smart city italiane	49
3. Il questionario e l'approccio per la valutazione di strumenti partecipativi e di rendicontazione nelle smart cities	78
4. Il caso studio: esempio esplicitativo a conferma dello strumento di indagine	81

## **Capitolo 4**

### **Accountability pubblica e smart city** 93

1. Gli attori della partecipazione pubblica nelle smart city 94
2. Accountability e partecipazione pubblica in Italia 96
3. Governance partecipativa 103
4. Adozione dello strumento e lettura della governance partecipativa, un caso studio 107

## **Capitolo 5**

### **L'open government e la digitalizzazione per la partecipazione del cittadino nelle smart cities** 115

1. La digitalizzazione nella pubblica amministrazione e l'open government in Italia 116
2. L'e-government e il processo di digitalizzazione orientato al cittadino 121
3. La sensitive analysis, dialogic accounting and emotion theory per una maggiore partecipazione del cittadino 126
4. Adozione della sensitive analysis e dialogic accounting, un esempio applicativo 133

## **Capitolo 6**

### **Dal governo aperto per la citizen participation agli strumenti di benchmarking per valutare la performance nelle smart cities** 165

1. Dal governo aperto alla trasparenza 166
2. Benchmarking e nuove esigenze della smart city 172
  - 2.1. Tipi di benchmark applicati 174
  - 2.2. Il controllo di gestione nel processo di Benchmarking delle smart city 175
  - 2.3. Gli indicatori sociali come strumenti di valutazione nel processo di benchmarking nelle smart city 177
  - 2.4. Limiti del Benchmarking 181
3. Benchmarking e nuove linee guida italiane in tema di valutazione partecipativa 182
4. Benchmarking: gli indicatori di benessere per le smart city e indicatori di bilancio in Italia 189

	<i>pag.</i>
<b>Capitolo 7</b>	
<b>SWOT analysis della partecipazione nelle smart cities</b>	209
1. Difficoltà nell'attuazione della partecipazione nelle smart cities	211
2. Vantaggi e successo della partecipazione nelle smart cities	212
3. Critiche alla partecipazione nelle smart cities	213
4. Costi della partecipazione nelle smart cities	215
<b>Capitolo 8</b>	
<b>Conclusioni</b>	217
<b>Allegato 1 – Questionario di valutazione dell'approccio di governance e perimetrazione degli strumenti partecipativi</b>	223
<b>Bibliografia</b>	229



## Premessa metodologica

L'Italia è stata soggetto di un eccezionale periodo di mobilitazione che sembra oggi superato; le elezioni politiche del 1979 hanno tracciato una linea netta di distinzione con il passato e sono state il punto di inizio di un trend che non accenna ancora a fermarsi. Per la prima dal 1948 si è sfiorata la soglia del 10% dei non votanti, la partecipazione alle urne è stata del 90,6%. Negli anni successivi la partecipazione dei cittadini italiani alle urne non ha fatto che diminuire fino al 70% dei votanti aventi diritto con una drastica diminuzione se si tiene conto dei giovani votanti. Una delle cause che hanno portato a questo veloce declino della presenza dei cittadini agli appuntamenti elettorali è stata la dissoluzione dei partiti di massa che ha portato con sé il sentimento di obbligo morale nei confronti della partecipazione. “La fuga dalle urne ha preso consistenza quando la delegittimazione del sistema politico è diventata palese, mostrandosi come sintomo di una partecipazione bloccata e di un imperfetto funzionamento dei meccanismi di rappresentanza” (Tuorto 2018). L'Osservatorio politico CISE sui “Flussi fra Camera e Senato: fra i giovani crollo del Pd e successo del M5s”<sup>1</sup> evidenzia come nelle elezioni del 2013 la partecipazione giovanile, in particolare di coloro tra i 18 e i 24 anni nelle grandi città italiane si differenzia tra Nord e Sud Italia confermando comunque un crollo dei votanti. Tra le città del nord Milano sembra essere quella con il maggior numero di astenuti che si assesta intorno al 28,2%; d'altra parte a Palermo il dato dei giovani che non si sono recati alle urne è del 47,2%. A Roma si sono assentati dall'appuntamento elettorale il 25% della nuova generazione di elettori. Dall'analisi del contesto sociale è palese il disincanto dei giovani nei confronti delle decisioni della cosa pubblica con impatto sull'assetto organizzativo. Se si considera l'indicatore composto di partecipazione politica e civica (che tiene conto dell'interesse degli italiani con età superiore ai 14 anni a problematiche politiche e sociali almeno una volta a settimana) e fiducia nelle

---

<sup>1</sup> Paparo A. e Cataldi M. (2013). Flussi fra Camera e Senato: fra i giovani crollo del PD e successo del M5S. Centro Italiano Studi Elettorali, 14<sup>th</sup> of March. <http://cise.luiss.it/cise/2013/03/14/il-voto-dei-giovani-nellanalisi-dei-flussi-elettorali-fracamera-e-senato>.

istituzioni in Italia attraverso il Rapporto di Benessere Equo e Sostenibile Istat dal 2013 al 2019<sup>2</sup> si conferma una diminuzione progressiva degli indicatori e dell'avvicinamento del cittadino alla vita pubblica. Quello che risulta chiaro nel contesto italiano è che il nostro elettorato è caratterizzato da una forte volatilità elettorale, la popolazione decide di recarsi o meno alle urne in base a diversi fattori di attualità che spingono l'elettorato e la partecipazione su temi ambientali e sociali offerti dal framework sullo sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) delle Nazioni Unite<sup>3</sup> (Saner, Yiu e Nguyen 2020). Al fine di coinvolgere i cittadini considerando sia gli aspetti culturali legati al contesto volitivo sociale, sia aspetti demografici legati all'approccio dei giovani elettori, la letteratura evidenzia la possibilità di associare ai tradizionali strumenti di coinvolgimento e partecipazione anche elementi digitali più orientati ai digital native che comporterà un cambiamento progressivo di approccio dal modello classico di municipalità a quello di smart city (Zhang *et al.* 2019; Literat *et al.* 2018; Akçayır, Dündar e Akçayır 2016).

Nell'Agenda sulla New Public Governance, si rileva pertanto parallelamente al volitivo cambiamento socio-culturale in corso un crescente interesse a coinvolgere il cittadino al fine di migliorare la legittimità delle azioni del governo (Bingham, Nabatchi e O'Leary 2005), aumentare la governance democratica e collaborativa con strumenti di contabilità dialogica (Brown 2009; Mouffe 2013) all'interno delle smart cities (Cardullo e Kitchin 2019). La diffusione di documenti finanziari aperti e trasparenti è un punto di partenza per il coinvolgimento dei cittadini migliorando la performance (Gonzalez-Zapata e Heeks 2015; Manes Rossi, Brusca e Aversano 2018) ma non è l'unico strumento a disposizione. Le teorie legate all'accounting prevedono che tutti i soggetti debbano essere informati e raggiunti per consentire un reale dialogo; a tal fine strumenti di reporting (Biondi e Bracci 2018) e strumenti di partecipazione attiva del cittadino diventano i principali mezzi di governance partecipativa che molti enti locali non sono ancora stati in grado di approfondire e adottare del tutto (Robbins, Simonsen e Feldman 2008). Lo scopo di questa monografia è quello di esplorare l'utilità della partecipazione del cittadino nelle smart cities italiane, come strumento di contabilità dialogica per il coinvolgimento dei cittadini, indagando al tempo stesso strumenti di partecipazione ed elementi organizzativi della municipalità utili a garantire la partecipazione del cittadino. Se la contabilità e le informazioni fornite devono conside-

---

<sup>2</sup> Rapporti di Benessere Equo e Sostenibile in Italia – ISTAT [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/gli-indicatori-del-bes](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/gli-indicatori-del-bes).

<sup>3</sup> Sustainable development goals <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

rare valori, prospettive e ipotesi diversi, è necessaria una prospettiva diversa (Morgan 1988). La dialogic accounting consente una piena espressione della natura variegata della democrazia contemporanea nei paesi occidentali; essa consente che la contabilità possa rispecchiare una più ampia gamma di prospettive (conflittuali e consensuali) riconoscendo il posizionamento di tutte le opinioni sui bisogni espressi con una maggiore sensibilità verso le dinamiche complesse del potere. La dialogic accounting può offrire una modalità più promettente per perseguire un cambiamento sociale progressivo; la teoria è stata studiata e applicata da numerosi ricercatori di economia aziendale (Aleksandrov, Bourmistrov e Grossi 2018; Bebbington *et al.* 2007; Bellucci e Manetti 2017; Judy Brown 2009; Judy Brown e Dillard 2015a, 2015b). L'informazione fornita dalle municipalità diventa parte dei meccanismi partecipativi democratici; però senza una vera libertà nello scambio di informazioni e una piena trasparenza spesso osteggiata dai decisori politici, sorge il rischio di dare una semplice illusione di libertà democratica che non consente un antagonismo e uno scontro generati dal pluralismo (Mouffe 2013).

Una visione complessiva e completa richiama il concetto di dialogic accounting, che è strettamente correlato alla necessità di espandere la capacità di analisi pluralistica che porta a una visione aperta e in continua evoluzione dei bisogni del contesto sociale; tutto ciò è possibile attraverso l'uso di nuove tecnologie utili sia nella raccolta di specificità sia nella diffusione in contesti diversi (Bebbington *et al.* 2007; Judy Brown e Dillard 2015a). Le smart cities sono già orientate una ricerca di sistemi ICT di dialogo che permettano di dar voce a tutti i soggetti tutelando la democrazia, senza aver ancora individuato un approccio corretto di accounting. Molti enti locali sono oggi considerati smart city, e sono paragonabili al 50% delle realtà europee e americane che hanno adottato i modelli e gli strumenti di smart city. Se gli enti locali devono essere in grado di fornire informazioni ai cittadini sulle politiche adottate, la contabilità dialogica fornisce anche basi utili nella valutazione dei risultati in termini di costi-benefici (Judy Brown e Dillard 2015b). La dialogic accounting mira a sostenere un cambiamento progressivo attraverso la democratizzazione della contabilità diretta con le parti interessate in grado di fornire immediatamente un dibattito pluralistico. Le attività di dialogic accounting, pertanto, forniscono supporto per la comprensione dei concetti e delle priorità informative utili per ridefinire elementi contabili e descrittivi da fornire in tempo reale (Judy Brown e Dillard 2015a). La dialogic accounting si presenta come un approccio teorico in grado di leggere gli attuali strumenti di rendicontazione e rappresentazione dei dati verso tutta la popolazione. Manes-Rossi (2019) e Biancone *et al.* (2018), ad esempio, hanno identificato nuovi sistemi basati sulla raccolta sistematica di dati e altre iniziative di partecipazione democratica per miglio-

rare le pubbliche relazioni, come focus group, assemblee di comunità o formati partecipativi alternativi. Sono numerosi gli strumenti e i mezzi messi a disposizione della popolazione. L'approccio alla contabilità dialogica può fornire una visione d'insieme delle differenze e delle priorità tra le diverse parti interessate mediante tecnologie; ne consegue che, l'identificazione dei bisogni di informazione di ciascun cittadino può essere funzionale per comprendere i reali bisogni da rappresentare. Questo processo di coinvolgimento del cittadino però si rende possibile solo se il cittadino è in grado di avere dei punti di riferimento e l'organizzazione pubblica di avere un assetto in grado di supportare la partecipazione attiva. La metodologia applicata all'interno di questo volume è di supporto per individuare i gap interni agli enti locali che ostacolano la partecipazione attiva del cittadino.

Attualmente, la tecnologia Internet fornisce la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti attraverso l'istituzione di un approccio Web 2.0 (Bellucci e Manetti 2017) richiamando il nuovo concetto di smart city (Alcaide-Muñoz *et al.* 2017; Sancino e Hudson 2020). Il Web 2.0 fornisce una serie di applicazioni e strumenti e progetti di collaborazione (ad es. Wikipedia), blog/microblog (ad es. Twitter), comunità di contenuti (ad es. YouTube), siti di social networking (ad es. Facebook) e mondi sociali virtuali (ad es. Second Life) utili per rappresentare la realtà percepita dai cittadini e le esigenze espresse (Delerue, Kaplan e Haenlein 2012). La presente monografia si basa su un caso di studio longitudinale, considerato best practice – L'analisi condotta in Italia considera il processo di adozione e l'attuazione di strumenti di partecipazione e rendicontazione coinvolgendo i cittadini attraverso la sensitive analysis come strumento per catturare le opinioni e le valutazioni, gli atteggiamenti e le emozioni dei cittadini nei confronti del gruppo pubblico e dei servizi forniti attraverso l'analisi di un testo scritto sui social media (Facebook, Myspace, Twitter, YouTube, Blog, Flickr, Four-square e Instagram). Il caso studio analizzato è quello della Città di Torino che combina più fonti (sondaggi, interviste, seminari interventisti e analisi sui social media). Questa analisi cerca di contribuire alla letteratura interdisciplinare sulle tecnologie di contabilità democratica con un focus sugli strumenti di rendicontazione sociale e Popular Reporting usando le lenti teoriche della teoria delle emozioni all'interno del framework delle smart cities. Al tempo stesso indaga sugli attori che all'interno dell'organizzazione devono contribuire allo sviluppo di dinamiche partecipative e sugli strumenti adottati per portare a una reale governance collaborativa. L'ultima parte di indagine prevede alcune analisi statistiche volte ad indagare la relazione tra indicatori di bilancio pubblico, entrate, impegno di spese degli enti locali e indicatori di benessere realizzati dal Sole 24 ore quali elementi utili a indagare l'effettivo benessere ricercato dalle smart cities. I ri-

sultati sperimentali sono utili a identificare una possibile relazione che permetta l'utilizzo degli indicatori sociali tra strumenti di confronto e governance pubblica.

La ricerca empirica combina molteplici metodi di ricerca (interventist analysis, interviste semi-strutturate, analisi sui social media); il metodo garantisce una triangolazione di osservazioni e informazioni. In ultima istanza, l'attenzione viene spostata verso il livello nazionale e gli indicatori sociali. Alle domande di ricerca individuate attraverso l'analisi bibliometrica la monografia tenta di dare risposta analizzando i diversi aspetti che contraddistinguono le smart cities, governance e partecipazione sia attraverso la letteratura e il contesto nazionale sia attraverso metodologie specifiche (vedi tabella 1).

Tabella 1 – *Metodi applicati nello studio*

<i>Periodo</i>	<i>Metodo</i>	<i>Area</i>
1968-2019	Bibliometric analysis della letteratura	Contesto internazionale
2019-2020	Questionari e intervista semi-strutturata	Manager pubblici
2016-2020	Interventionist workshops	Experts and municipal employees
January 2019 to the end of May 2019	Sensitive analysis and Talk-walker platforms – analisi dei social media	Autore e Big Data Analysis lab della Polizia Municipale della Città di Torino
2016-2019	Analisi statistica	Contesto italiano



# Capitolo 1

## Smart city, bisogni e opportunità

### 1. Smart city e nuovi bisogni

Le smart city hanno preso il posto delle “città digitali”, “città virtuali” e “città ubique”, nella nuova definizione esse comprendono un’unica visione d’insieme legata a: ambiente (sostenibile, eco, verde e città resilienti), società (inclusiva e vivibile), economica (sviluppo dell’imprenditoria, competitiva, innovativa e globale), di governance (città intelligenti e efficienti) (Caird 2018). Il concetto di smart city è considerata da molti un’utopia e deriva dalla sovrapposizione e unione di studi sull’urbanistica, economia, organizzazione e attività sociali collegate all’ondata di ICT per lo sviluppo (Bolívar e Meijer 2016; Lara *et al.* 2016). Nel campo delle ICT, è stato sperimentato un rapido sviluppo di hardware, software e reti e, combinato con una riduzione dei costi, ha reso le ICT per lo sviluppo disponibili per la maggior parte città del mondo (Bolívar e Meijer 2016; Lara *et al.* 2016). Le differenze complementari nelle smart city sono raccolte e considerate unificano le prospettive e rendendola intelligente, l’approccio comprende un aumento dell’efficienza, l’applicazione di tecnologie avanzate, della sostenibilità e una maggiore capacità sociale di inclusione (Cardullo e Kitchin 2019; Vanolo 2014).

La tecnologia comprende un’ampia varietà di elementi utilizzati per supportare i dati e condividere le informazioni tra diversi enti locali e livelli di governo differenti, agenzie governative e dipartimenti, cittadini e tutte le parti interessate coinvolte in un’iniziativa urbana intelligente. La banda larga e le infrastruttura wireless, l’interconnessione di reti di computer, sistemi ubiquitari, tecnologie virtuali e architettura orientata ai servizi sono alcuni di questi elementi (Gil-Garcia, Pardo e Nam 2015). In una visione più ampia, la governance elettronica comprende l’uso strategico delle ICT per supportare i processi di governance, comprese le relazioni tra governo e cittadini e altri stakeholder (Estevez, Ojo e Janowski 2010). In una definizione più specifica, la governance della città abilitata dalle ICT consiste nell’uso delle ICT per sem-

plificare e migliorare le operazioni amministrative interne del governo, facilitare l'interazione con il servizio pubblico tra il governo e tutte le parti interessate, consentire la partecipazione dei cittadini e garantire l'inclusività e le pari opportunità (Castelnuovo, Misuraca e Savoldelli 2016). Concentrarsi sul miglioramento, la qualità e l'efficacia delle politiche e dei modelli di governance, Charalabidis *et al.* (2012) definiscono le ICT per la governance e la modellazione delle politiche come un termine generico che indica l'uso di tecnologie che interagiscono per raggiungere l'obiettivo della partecipazione, basata sull'evidenza governance e relativi processi organizzativi e sociali associati con loro (Charalabidis *et al.* 2012). Lo scambio di dati e informazioni tra agenzie governative, livelli di governi e attori sociali rendono l'interoperabilità un problema più grande nelle città intelligenti. Il contesto è la combinazione dell'uso di tecnologie e approcci tradizionalmente utilizzate dai governi e nuove tecnologie: social media, Internet, open data, analisi dei big data strumenti, sensori cittadini e IoT. L'interoperabilità definisce la condizione necessaria per cooperazione mediante lo scambio di informazioni e comunicazioni tra le organizzazioni. Inoltre, fanno parte dell'equazione i processi di misurazione, la valutazione delle prestazioni e il miglioramento programmato (Castelnuovo, Misuraca e Savoldelli 2016; Maheshwari e Credle 2010). Nam e Pardo (2014) hanno definito alcune metriche per una valutazione dell'iniziativa governativa "intelligente" alla ricerca dell'efficienza, efficacia, trasparenza, e una gestione più collaborativa. Lo stesso può essere valutato sia nelle operazioni gestione all'interno delle organizzazioni pubbliche e nella loro interazione con il pubblico, che con le parti interessate, e altri attori non governativi (Nam e Pardo 2011).

Per svolgere il ruolo di moderatori dei processi decisionali collettivi, i governi dovrebbero essere in grado di stabilire piattaforme per la policy intelligence in cui tutte le parti interessate possono contribuire agli orientamenti politici, migliorando così la governance e i processi di definizione delle politiche. Tuttavia, ciò che manca ancora è la definizione e la realizzazione di nuovi modelli di governance abilitati dall'ICT, dove l'equilibrio del potere e dei ruoli e le responsabilità dei governi, degli attori della società e della popolazione dovranno adattarsi a queste nuove e stimolanti possibilità adattando o definendo strumenti appropriati di partecipazione (Cardullo e Kitchin 2019; G. Misuraca 2010; Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer 2018). Harrison *et al.* (2012) definiscono la partecipazione come l'intensità del coinvolgimento diretto tra le parti nel processo decisionale relativo alle azioni governative. In questa definizione, è importante osservare il modo in cui sono organizzati i forum, con l'obiettivo di facilitare la comunicazione tra governo, cittadini, aziende, stakeholder e gruppi interessati che affrontano e devono decidere su

un problema specifico (Renn, Webler e Wiedemann 1995). Si possono includere consultazioni pubbliche, incontri pubblici, focus group, sondaggi, consigli o comitati cittadini, referendum, iniziative e imprese, tra gli altri modelli (Robbins, Simonsen e Feldman 2008). C'è un crescente interesse, sia nella ricerca accademica che nella pratica governativa, sulle nuove forme di relazione tra Stato e cittadini potenziate dall'ICT, soprattutto nella partecipazione pubblica o nel processo decisionale con la partecipazione dei cittadini (Cunha, Coelho e Pozzebon 2013). Le applicazioni basate sulle ICT possono essere utilizzate per aumentare l'impegno pubblico nei dibattiti pubblici sui bisogni della società (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016). Centrato sul cittadino, l'e-governance è considerata un nuovo meccanismo per cui il governo che può utilizzare le ICT per migliorarne il coinvolgimento con il dibattito politico e il processo decisionale, influenzando il cambiamento significativo nelle politiche pubbliche e nella governance (Reddick, Chatfield e Jaramillo 2015). In generale, gli strumenti basati sulle ICT possono mediare, estendere e trasformare la partecipazione ai processi sociali democratici e consultivi (Sæbø, Rose e Flak 2008). Questi processi comportano l'uso delle ICT in ambito politico, civile e nelle sfere amministrative di governance (Grönlund e Horan 2005).

Alcuni governi hanno dimostrato il potenziale delle ICT per generare valore attraverso la cocreazione e partecipazione dei cittadini (Díaz-Díaz e Pérez-González 2016). Il punto focale di innovazione è l'applicazione di strumenti di partecipazione basati sulle ICT con il cittadino, e quindi il suo scopo principale è aumentare le capacità dei cittadini di partecipare alla governance, compresi i processi di approvvigionamento dei servizi pubblici in varie fasi della catena di produzione (Pérez González e Díaz Díaz 2015), ovvero la pianificazione, il processo decisionale, l'implementazione e la valutazione (Sæbø, Rose e Flak 2008). Oltre l'erogazione dei servizi pubblici, le iniziative di smart city di solito hanno relazioni intersettoriali e incoraggiano la partecipazione dei cittadini (Alawadhi *et al.* 2012). Inoltre, l'obiettivo è consentire loro di avere un impatto reale su politiche pubbliche (Åström 2020; Cunha, Coelho e Pozzebon 2013). In particolare, per creare una governance reattiva, i social media possono avere un ruolo chiave quando adottato dal settore pubblico. Secondo Bekkers, Edwards e de Kool (2013), il monitoraggio dei social media può facilitare una maggiore reattività nella definizione delle politiche e nella coproduzione con i cittadini, ma può anche facilitare i processi di governance in cui i cittadini partecipano e le organizzazioni pubbliche tengono conto delle loro idee e suggerimenti (Bekkers, Edwards e de Kool 2013). Esistono prove evidenti che i social media aiutano il governo a responsabilizzare i cittadini e espandere la democrazia, soprattutto nei governi locali più aperti (Bonsón *et al.* 2012). L'impegno si basa sul collegamento del governo con i cittadini attraverso le

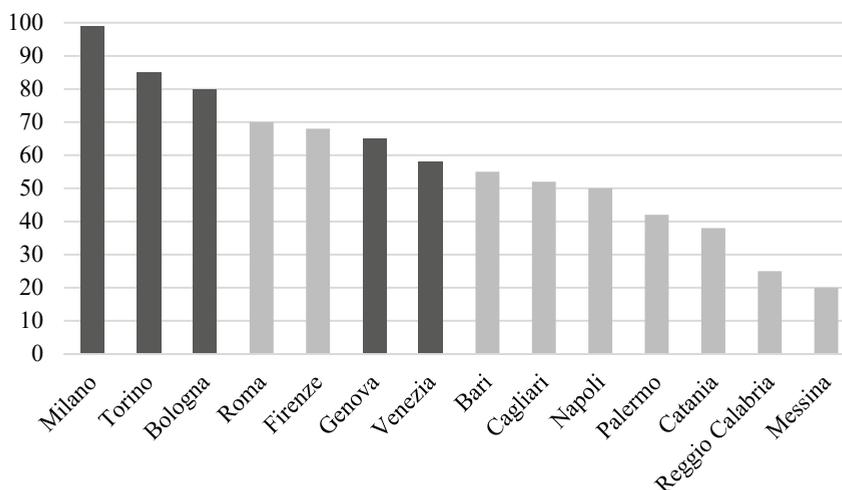
ICT e combinando ideali di centralità del cittadino e la responsabilizzazione della comunità nei valori quali reattività, consultazione, collaborazione e partecipazione (Rose, Persson e Heeager 2015). Inoltre, il coinvolgimento dei cittadini consente una comunicazione bidirezionale e la collaborazione e la partecipazione, aumentando così la qualità del rapporto tra i cittadini e i governi (Gil-Garcia, Zhang e Puron-Cid 2016). I cittadini tendono a impegnarsi di più quando vedono che i governi sono aperti all'interazione e all'integrazione del loro punto di vista nel formulare decisioni e quando hanno accesso a tutte le informazioni utili, pertinenti e complete (Bonsón *et al.* 2012; Chun, Luna-Reyes e Sandoval-Almazán 2012). Come suggerito da Nam e Pardo (2014), la trasparenza può essere uno strumento per avere governo più intelligente. Harrison *et al.* (2012) definiscono la trasparenza come l'accesso a dati o informazioni sulle operazioni governative, fornendo assistenza in settori quali la reattività o influenza sul governo (Harrison *et al.* 2012). Considerando le opinioni interne ed esterne del governo intelligente, la trasparenza può essere vista sia nella condivisione delle informazioni che nell'integrazione tra organizzazioni governative, oltre all'accessibilità delle informazioni e del processo decisionale nei processi al monitoraggio e alla fornitura di servizi (Nam e Pardo 2011). Nonostante i numerosi studi sulle smart city, i ricercatori si trovano davanti a poche evidenze empiriche, spesso orientate a singoli casi in settori specifici (Anttiroiko 2016; Granier e Kudo 2016) che non presentano un sistema unitario di gestione collaborativa e partecipativa delle risorse assistito da strumenti adatti a rendere la partecipazione intelligente con una ricaduta efficace delle policy nelle smart city. Pereira *et al.* (2017) e Afzalan *et al.* (2017) hanno identificato quali sono gli elementi che la smart city deve possedere per definirsi tale secondo una scala di applicazione e presenza di un insieme di elementi (N. Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017; Á. Pereira *et al.* 2016). Pereira *et al.* (2017) identifica in elementi di governance, ICT e altre tecnologie, dati e informazioni e strumenti di partecipazione la capacità della smart city di essere realmente collaborativa. A questi elementi Afzalan *et al.* (2017) aggiunge criteri legati alle caratteristiche sociali, strumenti manageriali della pubblica amministrazione e normativa specifica a supporto delle politiche partecipative che si intende adottare. Il rapporto tra elementi di governance collaborativa e Smart city sono richiamati in Tabella 2. In Italia Ernst e Young nel 2018 ha mappato i capoluoghi di provincia delle città italiane con l'obiettivo di identificare quelle maggiormente smart secondo i criteri precedentemente esposti definendo un ranking per ciascuna Figura 1. La necessità di casi studio e di maggiori approfondimenti per una trattazione unica e uniforme della realtà di sistema rende questa monografia necessaria.

Tabella 2 – Rapporto tra Smart City e Governance Collaborativa

<i>Domini della smart city</i>	<i>Elementi caratteristici delle smart city</i>	<i>Elementi del framework o conseguenza della governance collaborativa</i>	<i>Declinazioni</i>
Governance, Società, Ambiente, Economia	ICT, comunicazione, intelligenza delle informazioni	Elemento	Condivisione dei dati o dati trasparenti, monitoraggio, sistemi integrati, dati aperti, big data, dati in tempo reale, normativa
	Governance, management e amministrazione	Elemento	Coordinazione, rapporto gerarchico, collaborazione e partecipazione nel processo decisionale, leadership, priorità delle scelte e valutazione dei rischi, normativa
	Persone cittadini e società	Elemento	Capacità di interazione con i media, interazione con i social media, grado di coinvolgimento dei cittadini, partnership, dati aperti e trasparenza
	Aspetti ambientali e di sostenibilità	Conseguenza	
	Economia e finanza	Conseguenza	
	Mobilità	Conseguenza	
	Qualità della vita	Conseguenza	
	Resilienza	Conseguenza	
	Infrastrutture e servizi	Conseguenza	

Fonte: Elaborazione propria basata su Caird (2018), Pereira *et al.* (2017) e Afzalan (2017).

Figura 1 – Estratto ranking dei capoluoghi metropolitani, rielaborazione (Smart cities 2018 rielaborazione da Ernst e Young)



Legenda:

nero: città del nord Italia

grigio: città del centro Italia

bianco: città del sud Italia

## 2. Smart city e partecipazione, i gap della letteratura

Smart city e partecipazione basata sulla teoria della governance collaborativa richiedono un'analisi della letteratura internazionale al fine di individuare le domande a cui la letteratura non ha ancora dato risposta. La metodologia applicata per l'analisi è quella dell'analisi bibliometrica volta a individuare i gap. Precedenti analisi sulle smart city mettono in luce come la governance partecipativa trova ancora delle barriere legate ai precedenti modelli e approcci di partecipazione tra ente locale e cittadino (Alcaide-Muñoz *et al.* 2017; Bouzguenda, Alalouch e Fava 2019; Cardullo e Kitchin 2019; Lara *et al.* 2016), per questo motivo l'analisi partirà dal concetto base di governance a partecipazione tra pubblica amministrazione e ente locale. L'analisi bibliometrica pertanto, è stata condotta attraverso la piattaforma Scopus, un database multidisciplinare che consente ai ricercatori di identificare articoli chiave per l'analisi scientifica (Sturm e Sunyaev 2019; Webster e Watson 2002; Xiao e Watson 2019). Questo database è stato utilizzato in quanto include fonti delle migliori riviste secondo la classificazione dell'Association of Business Schools

(ABS) definita dal comitato dell'Academic Journal Guide (Morris, Harvey e Kelly 2009). L'analisi dei risultati ottenuti mette in luce i futuri filoni che devono essere sviluppati e si basa su evidenze scientifiche fornite dall'analisi stessa.

Per ottenere dei risultati attendibili, è stata utilizzata la parola chiave "citizen participation". Questa scelta riflette la definizione originale di (Arnstein 1969) che descrive una scala di partecipazione dei cittadini attraverso otto gradini partendo dalla non partecipazione.

Inoltre, sono stati utilizzati come criteri di inclusione articoli scritti in inglese e non vengono utilizzate restrizioni temporali.

La ricerca ha prodotto 10.439 risultati. Dai primi risultati ottenuti, la ricerca dei risultati è stata focalizzata solo su articoli sottoposti a peer review con 3, 4 e 4 \* stelle ABS elenco 2018 "ACCOUNT" e "PUB SEC".

La guida ABS è riconosciuta come un influente sistema di classificazione delle riviste scientifiche. Si basa su valutazioni tra pari, giudizi editoriali e giudizi di esperti ed è basata su informazioni statistiche relative alle citazioni. La guida non si basa solo su una media ponderata delle metriche statistiche, ma riflette anche le percezioni degli esperti in materia e delle associazioni accademiche (AJG 2015). L'elenco ABS è stato scelto perché è stato ampiamente adottato come strumento politico e perché è comunemente usato dai ricercatori in articoli scientifici (Mingers e Willmott 2013; Tüselmann, Sinkovics e Pishchulov 2015).

Dopo l'applicazione del secondo criterio legato al ranking delle fonti per rivista, i ricercatori hanno ottenuto 197 fonti. Dall'analisi del titolo e dell'abstract è possibile escludere risultati anomali che hanno (J.D. Harris *et al.* 2014):

- un'eccessiva generalità del risultato legato alla partecipazione dei cittadini;
- risultati irrilevanti per l'argomento della partecipazione dei cittadini.

Infine, sono stati selezionati 51 articoli particolarmente significativi in tema di citizen participation nelle municipalità per incrementare il risultato dell'analisi. Tutte queste fonti vengono utilizzate per eseguire rigorose analisi bibliometriche e di rete (ad esempio, analisi di citazioni) con la funzione di tracciare la struttura della conoscenza di questo argomento (Zanjirchi, Abri-shami e Jalilian 2019). L'analisi della rete attraverso strumenti bibliometrici si è rivelata utile per identificare le aree di interesse attuale consolidate ed emergenti (Aria e Cuccurullo 2017). Le analisi statistiche sono state fatte dal software statistico R-Studio.

L'analisi della letteratura continua con una revisione sistematica condotta secondo le direttive delle linee guida PRISMA che forniscono una buona indicazione dei passi necessari per una solida revisione sistematica (Moher *et al.*

2009), volta a far luce sulle variabili in atto nella partecipazione dei cittadini.

Attraverso una revisione sistematica secondo le linee guida PRISMA (Liberati *et al.* 2009; Moher *et al.* 2009) l'analisi si concentra sulla partecipazione dei cittadini al processo contabile. La revisione sistematica è stata condotta su 38 gli articoli che hanno fornito risultati significativi per gli scopi dell'analisi.

L'analisi integra i punti di forza dell'analisi bibliometrica e dell'analisi PRISMA, al fine di contribuire a ridurre il pregiudizio che è spesso correlato alla letteratura tradizionale (Collins e Fauser 2005; Petticrew e Roberts 2008). Utilizzando analisi di citazioni basate su rete si fornisce una solida dimostrazione della struttura e della base di conoscenza del campo di partecipazione dei cittadini. Ciò facilita una revisione obiettiva e testuale della letteratura. L'analisi qualitativa dei contenuti aiuta a mappare l'attuale partecipazione dei cittadini nel campo della letteratura contabile evidenziando i confini delle generalizzazioni derivate dalla letteratura. Attraverso questo metodo vengono identificate delle domande, dei gap, che saranno in parte sanati dall'analisi condotta, dando evidenza di innovazione e utilità degli argomenti trattati.

L'analisi bibliometrica di 46 fonti ha messo in luce quali paesi, riviste, istituzioni e analisi di rete hanno maggiore impatto nella comunità scientifica a livello mondiale. Queste analisi orientano le fasi successive di indagine e giustificano i gap su cui lo studio si orienta.

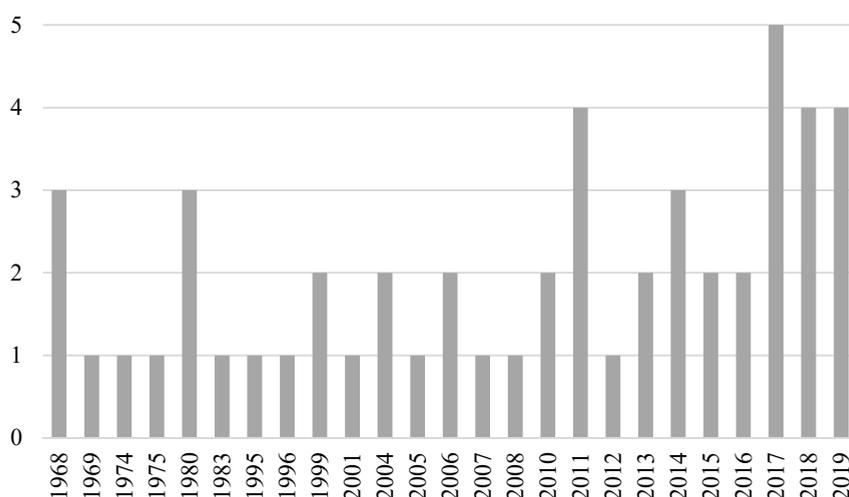
La Tabella 3 presenta la descrizione generale dei dati. I quarantasei articoli sono presi in considerazione nell'analisi tra il 1968 e il novembre 2019. Il numero medio di citazioni per articolo è di 27,82. Il numero totale di autori è 98, il numero di presenze di autori è 106, gli autori di documenti con la presenza di un singolo autore sono 20, gli autori di documenti con autori multipli sono 78. Inoltre, l'indicatore che rappresenta il numero di pubblicazioni per autore è pari a 0,52, che viene calcolato dividendo "Documenti" di "Autori", esprime in media quanti documenti sono stati prodotti sulla base degli autori. L'indice degli autori per documenti viene calcolato come rapporto tra il numero totale di articoli e il numero totale di autori e il suo valore in questo studio è 1,92. L'indice dei coautori per documenti viene calcolato come il numero medio di coautori per articolo; il suo valore in questo studio è 2,08. L'indice di collaborazione che assume un valore pari a 2,52, viene calcolato come autori totali di articoli con più autori/articoli con più autori. In altre parole, l'Indice di collaborazione è un indice Coautore per articolo calcolato solo utilizzando l'insieme di articoli con più autori. Con l'indicatore del tasso di crescita percentuale annuale, viene fatta una stima dell'aumento medio annuo del numero di pubblicazioni in materia di partecipazione dei cittadini; il valore del tasso di crescita percentuale annuo è pari all'1,2059%.

Tabella 3 – *Descrizione generale del campione*

<i>Documents</i>	46
Sources (Journals, Books, ecc.)	7
Keywords Plus (ID)	57
Author's Keywords (DE)	83
Period	1968-2019
Average citations per documents	27.82
Authors	98
Author Appearances	106
Authors of single-authored documents	20
Authors of multi-authored documents	78
Single-authored documents	20
Documents per Author	0.52
Authors per Documents	1.92
Co-Authors per Documents	2.08
Collaboration Index	2.52
Annual Percentage Growth Rate	1.205888

Come riportato nella Figura 2, negli ultimi dieci anni la produzione scientifica in tema di partecipazione dei cittadini alle principali riviste è aumentata in modo significativo. L'analisi non presenta alcuna limitazione di data, per questo motivo le prime pubblicazioni risalgono al 1968. Il numero è aumentato negli ultimi anni, creando una linea crescente di risultati pari all'interesse dimostrato dai ricercatori.

Figura 2 – *Articoli per ciascun anno*

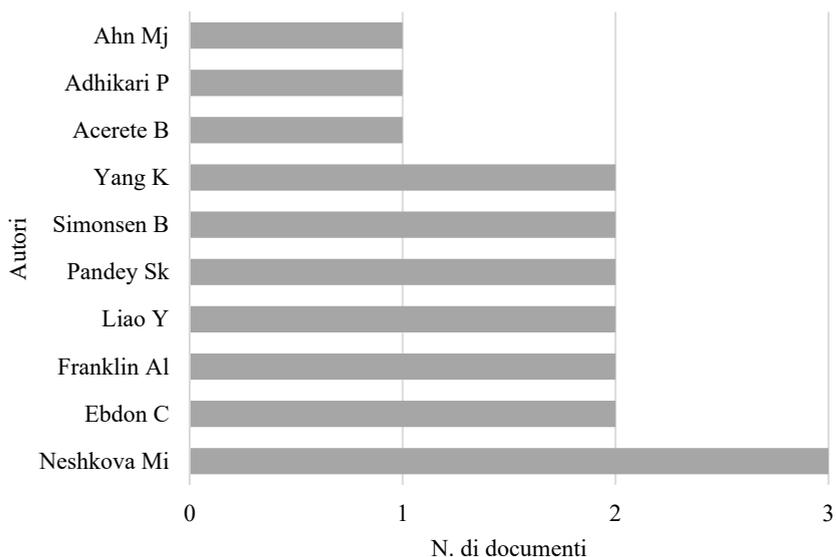


La Tabella 4 e la Figura 3 mostrano i 10 autori più attivi nella produzione scientifica in materia di partecipazione dei cittadini. Come si può vedere dalla Tabella 24, l'autore che ha prodotto la maggior parte degli articoli è Neshkova M.I.

Tabella 4 – *Primi 10 Autori per volume di produzione*

	<i>Authors</i>	<i>Articles Authors</i>	<i>Articles Fractionalized</i>
1	Neshkova Mi.	3	1,83
2	Ebdon C.	2	1,00
3	Franklin Al.	2	1,00
4	Liao Y.	2	1,00
5	Pandey Sk.	2	1,00
6	Simonsen B.	2	1,00
7	Yang K.	2	1,00
8	Acerete B.	1	1,00
9	Adhikari P.	1	1,00
10	Ahn Mj.	1	1,00

Figura 3 – *Autori più produttivi*



La Tabella 5 mostra i primi dieci articoli per citazioni, il contributo di (N. Roberts 2004) ha ricevuto il maggior numero di citazioni ( $n = 321$ ), mentre la decima (Ahn 2011) è citata 130 volte.

Tabella 5 – *Primi 10 articoli più citati*

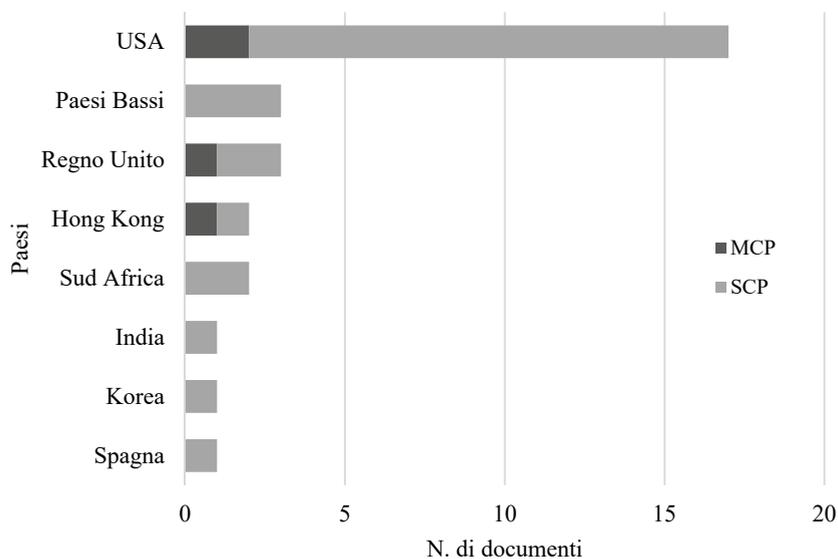
	<i>Paper</i>	<i>TC</i>	<i>TC per Year</i>
1	(N. Roberts 2004)	321	21,40
2	(Goetz e Jenkins 2001)	115	6,39
3	(Sharp 1980)	101	2,59
4	(Ebdon e Franklin 2006)	90	6,92
5	(Michels 2011)	86	10,75
6	(Yang e Pandey 2011)	79	9,87
7	(Justice, Melitski e Smith 2006)	73	5,61
8	(Kweit e Kweit 2004)	67	4,47
9	(Robbins, Simonsen e Feldman 2008)	63	5,72
10	(Ahn 2011)	50	6,25

La Tabella 6 mostra i primi 8 paesi per le pubblicazioni analizzate. La tabella indica che il maggior numero di pubblicazioni proveniva dagli Stati Uniti ( $n = 17$ ) seguito dai Paesi Bassi ( $n = 3$ ) e Regno Unito ( $n = 3$ ). La seconda colonna indica la frequenza di pubblicazioni in ciascuno stato. La colonna chiamata “SCP” indica il numero di pubblicazioni che si riferiscono a un singolo paese, mentre la colonna chiamata MCP indica le pubblicazioni che riguardano più paesi. Il MCP\_Ratio viene calcolato dividendo il MCP (pubblicazioni per più paesi) per il numero totale di articoli pubblicati per paese.

Tabella 6 – *Analisi degli articoli per paese*

	<i>Country</i>	<i>Articles</i>	<i>Freq</i>	<i>SCP</i>	<i>MCP</i>	<i>MCP_Ratio</i>
1	Usa	17	0,57	15	2	0,118
2	Netherlands	3	0,10	3	0	0,000
3	United Kingdom	3	0,10	2	1	0,333
4	Hong Kong	2	0,07	1	1	0,500
5	South Africa	2	0,07	2	0	0,000
6	India	1	0,03	1	0	0,000
7	Korea	1	0,03	1	0	0,000
8	Spain	1	0,03	1	0	0,000

Figura 4 – I paesi più produttivi



La Figura 4 mostra il numero totale di citazioni per paese per i primi otto paesi in ordine di numero di citazioni. La colonna successiva mostra le citazioni medie degli articoli.

Le dieci fonti più rilevanti che i risultati seguono nella Tabella 7.

Tabella 7

	<i>Sources</i>	<i>Articles</i>
1	American review of public administration	12
2	The american review of public administration	11
3	Public administration review	10
4	International review of administrative sciences	9
5	Public management review	5
6	Policy and politics	3
7	Environment and planning c: government and policy	1

La Tabella 8 mostra le parole chiave più rilevanti, la più comune è “Partecipazione del cittadino” in 13 articoli, seguita da “Responsabilità” in 3 articoli e “Governance” in 3 articoli. Inoltre, la tabella fornisce le parole chiave più utilizzate insieme e la loro distribuzione negli articoli. Le parole chiave e i termini derivano

dai titoli degli articoli citati dall'autore dell'articolo da indicizzare, gli articoli senza riferimenti e gli articoli i cui riferimenti non sono collegati agli articoli di origine non avranno parole chiave plus. Se un articolo non presenta l'indicazione delle citazioni, non sarebbe possibile identificare le parole chiave plus.

Tabella 8 – *parole chiave più pertinenti*

	<i>Author Keywords</i>	<i>Articles</i>	<i>Keywords-Plus</i>	<i>Articles</i>
	Partecipazione del cittadino	13	Partecipazione locale	10
	Accountability	3	Approccio di governance	7
	Governance	3	Participatory approach	6
	Partecipazione	3	Policy making	5
	Partecipazione pubblica	3	Administrative framework	4
	Amministrazione e democrazia	2	Democrazia	4
	Coinvolgimento del cittadino	2	Governo locale	4
	Democrazia	2	Partecipazione politica	3
	E government	2	Pubblica amministrazione	2
10	Manager municipali	2	Settore pubblico	2

Come riportato, le parole chiave pertinenti di “pubblica amministrazione” e “partecipazione pubblica” sono strettamente collegate ai temi di ricerca. La partecipazione dei cittadini ha una stretta interdipendenza con le istituzioni. Da qui le parole chiave ricorrenti “governo locale” e “governance”. La presenza della parola chiave “e-government” supporta ciò che è stato menzionato nell'introduzione, vale a dire la validità dello strumento nella partecipazione dei cittadini. Il motivo è da attribuire al fatto che Internet è diventato uno dei principali motori del nuovo movimento di gestione pubblica, poiché la pubblica amministrazione fornisce informazioni e dati aperti oltre a fornire servizi online, aumentando così il livello di accessibilità e trasparenza della pubblica amministrazione. Di conseguenza, l'e-government facilita la partecipazione dei cittadini agli affari pubblici. L'e-government è anche uno strumento che, in termini di efficacia ed efficienza, è economico, rapido e prontamente disponibile, soprattutto nelle aree remote. Inoltre, serve anche per evitare una moltitudine di errori umani che comporta l'elaborazione manuale (Warkentin *et al.* 2002).

Per quanto riguarda le parole chiave partecipazione, impegno dei cittadini e democrazia, la responsabilità li unisce tutti nel processo logico di base, vale a dire che il coinvolgimento dei cittadini aumenta la trasparenza del processo di bilancio e migliora la responsabilità e la reattività dei governi (Guo e Neshkova 2013).

La seguente Tabella 9 descrive la frequenza degli autori più citati. I contributi di Ebdon C. hanno ottenuto il numero più rilevante di citazioni. Questo indicatore misura quante volte un autore incluso dall'analisi nella tabella è stato citato anche da altri autori.

Tabella 9 – *Gli autori più frequenti*

	<i>Author</i>	<i>Frequent cited</i>
1	Ebdon C.	38
2	Moynihan D.P.	30
3	Yang K.	29
4	King C.S.	24
5	Franklin A.L.	22
6	Bryer T.A.	20
7	Stivers C.	20
8	Thomas J.C.	20
9	Fung A	19
10	Pandey S.K.	18

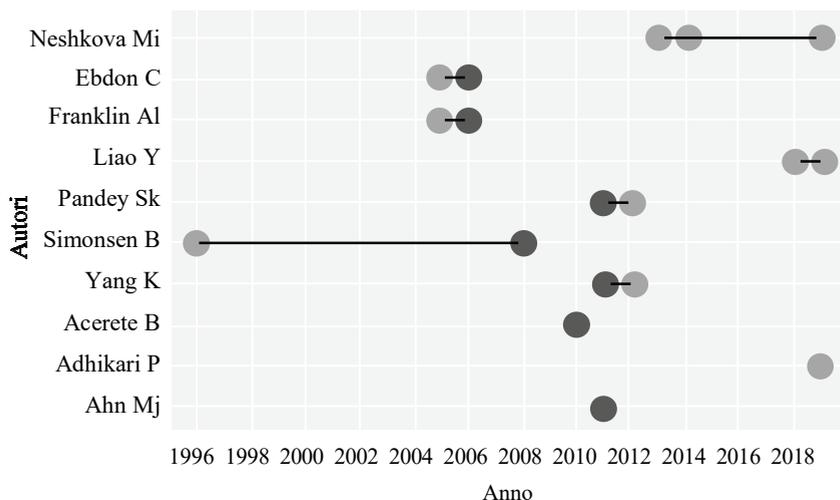
La tabella mostra la classifica di dominanza proposta da (Kumar e Kumar 2008). Il fattore di dominanza è un 10 rapporto che indica la frazione di articoli multi-autore in cui uno studioso appare come il primo autore.

Tabella 10 – *classifica di dominanza degli autori*

	<i>Author</i>	<i>Dominance Factor</i>	<i>Tot Articles</i>	<i>Single-Authored</i>	<i>Multi-Authored</i>	<i>First-Authored</i>	<i>Rank by Articles</i>	<i>Rank by DF</i>
1	Liao Y.	2	6	1	2	0	2	1
2	Amirkhanyan Aa.	1	1	1	1	0	1	1
3	Clark By.	1	1	1	1	0	1	1
4	Coursey D.	1	1	1	1	0	2	2
5	Dougherty Jr. Gw.	1	1	1	1	0	1	1
6	Eshuis J.	1	1	1	1	0	1	1
7	Ebdon	1	6	0.5	2	0	2	7
8	Franklin Al.	1	6	0.5	2	0	2	7
9	Simonsen B.	1	6	0.5	2	0	2	7
10	Yang K.	1	6	0.5	2	0	2	7

Figura 5 rappresenta la produzione degli autori (in termini di numero di pubblicazioni e citazioni totali all'anno) nel tempo. Come possiamo vedere, il primo autore che scrive sulla partecipazione dei cittadini è stato Simonsen B. In realtà, l'autore che mantiene un interesse rilevante su questo argomento è Neshkova M.I.

Figura 5 – produzione dell'autore principale nel tempo



La Tabella 11 mostra la produzione degli autori all'anno e la frequenza di produzione.

Tabella 11 – Produttività dell'autore all'anno

	<i>Author</i>	<i>Year</i>	<i>Freq.</i>	<i>TC</i>	<i>TCpY</i>
1	Acerete B.	2010	1	47	4.70
2	Adhikari	2019	1	2	2.00
3	Ahn Mj.	2011	1	50	5.55
4	Ebdon C.	2005	2	18	1.20
5	Ebdon C.	2006	1	90	6.43
6	Franklin Al.	2005	1	18	1.20

La funzione lotka stima i coefficienti di legge di Lotka per la produttività scientifica (Lotka 1926). La legge di Lotka descrive la frequenza di pubblicazione da parte degli autori in un determinato campo come una legge quadrata inversa, in cui il numero di autori che pubblicano un certo numero di articoli è un rapporto fisso con il numero di autori che pubblicano un singolo articolo. Questo

presupposto implica che il coefficiente beta teorico della legge di Lotka è uguale a 2. L'uso della funzione lotka è possibile stimare il coefficiente Beta della nostra raccolta bibliografica e valutare, attraverso un test statistico, la somiglianza di questa distribuzione empirica con quella teorica. La seguente tabella mostra la distribuzione della produttività scientifica nel campione di riferimento.

	<i>N. Articles</i>	<i>N. Authors</i>	<i>Freq.</i>
1	1	91	0.929
2	2	6	0.061
3	3	1	0.010

Beta coefficient di stima: 4.086242

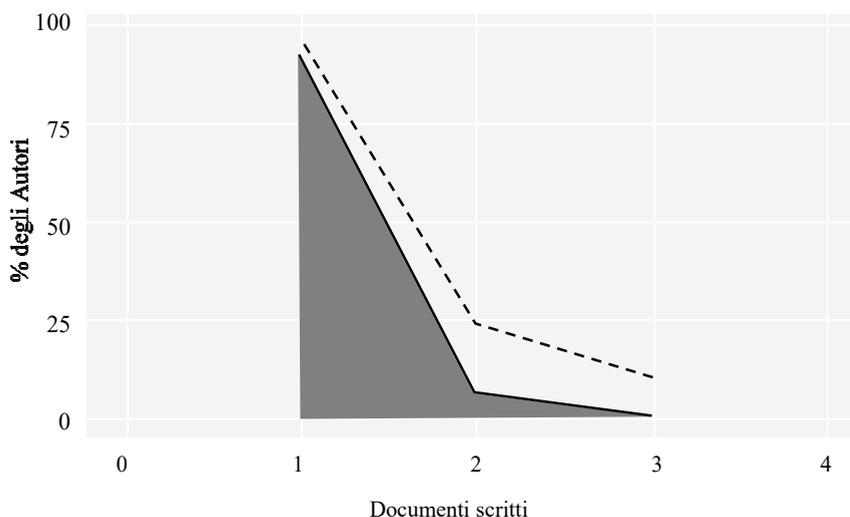
Constant: 0.9573619

Goodness of fit: 0.9989821

P-value of K-S two sample test: 0.5175508

Le due funzioni sono comparabili, in particolare, è data la prova nella seguente figura.

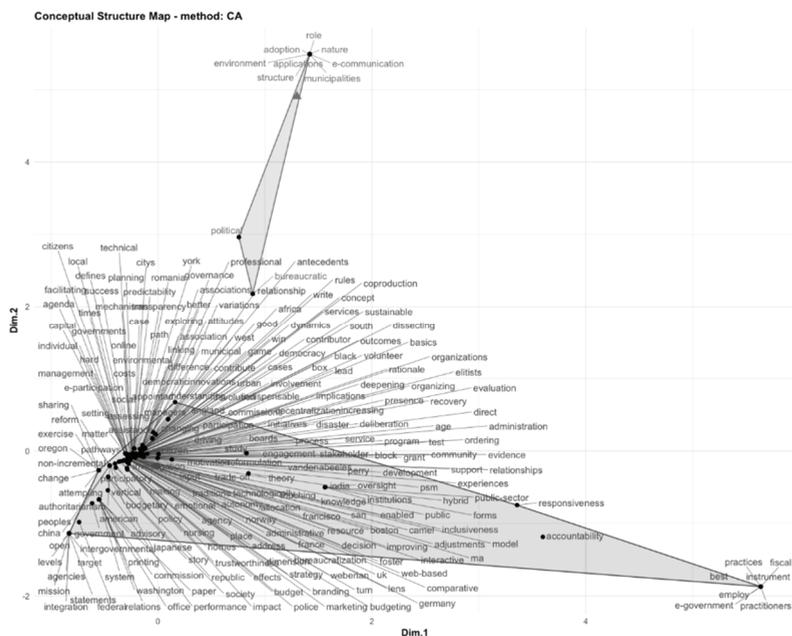
Figura 6 – *La distribuzione di frequenza della produzione scientifica*



Attraverso elementi primari e fondamentali di articoli come, ad esempio, autori, giornali, parole chiave e date di pubblicazione, è possibile mappare le connessioni tra i manoscritti e generare reti bipartite che possono essere illu-



Figura 8 – Mappa della struttura concettuale



### ***Analisi dei risultati Bibliometrix attraverso Prisma e future domande di ricerca***

Otto articoli hanno considerato la contabilità da una prospettiva diversa (N. Roberts 2004), un’analisi accurata dei risultati mostra che è difficile aprire la deliberazione pubblica a tutti i cittadini. Allo stesso tempo, la ricerca empirica di (B.Y. Clark e Guzman 2017) ha dimostrato che per i cittadini è difficile influenzare le politiche contabili. Inoltre, per (Goetz e Jenkins 2001) i cittadini potevano partecipare alla loro istituzione attraverso l’uso di forme ibride di partecipazione. Infine, la ricerca di (Krawczyk e Sweet-Cushman 2017) fornisce una prospettiva geografica di questo campo: nello specifico, nell’Africa occidentale le persone che vivono nelle aree rurali mostrano una maggiore partecipazione alla politica locale rispetto alle persone che vivono nelle aree urbane.

Un documento ha considerato i temi della contabilità e del bilancio. Il contributo di (Handley e Howell-Moroney 2010) ha affermato che le comunità in cui gli amministratori sono più responsabili nei confronti dei cittadini hanno livelli più elevati di partecipazione dei cittadini.

Diciotto lavori hanno considerato il concetto di bilancio. Lo studio di (XiaoHu Wang e Bryer 2013) ha rivelato una relazione non diretta tra il costo e la qualità degli strumenti di partecipazione dei cittadini online. La comunicazione online tra cittadini e governo è esplorata anche da (Ahn 2011), che dimostra

che l'adozione di applicazioni di e-government ad alto impatto comunicativo non è implementata in aree con canali tradizionali di comunicazioni politiche. Sullo stesso filone di ricerca, anche (Robbins, Simonsen e Feldman 2008) mostrano che la partecipazione dei cittadini attraverso metodologie basate sul web ha avuto successo. Inoltre, il contributo di (Neshkova 2014) si concentra sull'autonomia delle agenzie pubbliche e ha rivelato che queste sono più disponibili a informare i cittadini nelle loro descrizioni di bilancio. L'articolo di (Guo e Neshkova 2013) mostra che la partecipazione dei cittadini al processo di bilancio ha un effetto positivo sulla performance organizzativa. Diversa è la visione di (Robbins, Simonsen e Feldman 2008) che ritiene che siano necessarie molte risorse per garantire la partecipazione dei cittadini. Più profondo per tipo di riflessione e analisi è il contributo di (Ebdon e Franklin 2006) che definisce ambiente, processo, progettazione, meccanismo, obiettivi e risultati come variabili per realizzare un modello di impatto della partecipazione dei cittadini al budget. Più recente è il contributo di (Jun e Bryer 2017) che suggerisce che, nonostante il tempo di crisi, i governi locali potrebbero fornire disposizioni istituzionali di supporto che potrebbero incoraggiare il coinvolgimento del pubblico nelle decisioni sulle risorse pubbliche. Il case study di (Jun e Bryer 2017) mostra che i gruppi e le associazioni locali hanno una certa influenza sul budget.

Le ricerche in materia di contabilità, bilancio e rendicontazione sono numerose. Il contributo di (Suzanne Piotrowski *et al.* 2018) si concentra sulle agenzie federali statunitensi. La partecipazione dei cittadini è variabile, nelle diverse agenzie i livelli di trasparenza e i governi aperti sono poco numerosi. L'analisi di (Justice, Melitski e Smith 2006) affermava che gli strumenti Web non sono sfruttati appieno per la responsabilità e la partecipazione fiscale. Inoltre, (Porumbescu, Neshkova e Huntoon 2019) hanno scoperto che le informazioni sulle prestazioni possono coinvolgere i cittadini nei processi che regolano l'erogazione del servizio. Altre scoperte rilevanti derivano dalla ricerca di (Tholen 2015) che ha affermato che la partecipazione dei cittadini potrebbe anche portare a una diminuzione della prevedibilità e della responsabilità della pubblica amministrazione. D'altro canto, i risultati di (Coursey, Yang e Pandey 2012) suggeriscono una strategia rafforzata per l'organizzazione pubblica volta a migliorare l'atteggiamento dei manager nei confronti della partecipazione dei cittadini.

Altri studi hanno analizzato la partecipazione dei cittadini con una visione più generale incentrata sull'importanza dell'istruzione dei cittadini (Lues 2014), sull'impatto dell'azione pubblica che può essere usata per includere le emozioni nella governance locale (Eshuis, Klijn e Braun 2014) o sui benefici che il coinvolgimento dei cittadini apportano alla conoscenza, alle abilità civiche e all'impegno pubblico (Michels 2011).

Emerge dall'analisi condotta una lacuna nella letteratura che non affronta

la partecipazione dei cittadini nella fase di rendicontazione pubblica e pubblicazione dei risultati. Per quanto riguarda il bilancio, la pubblica amministrazione usa più spesso lo strumento del bilancio partecipativo. Il budget partecipativo è considerato uno strumento adeguato e definito come il processo di budgeting durante il quale i cittadini non selezionati aiutano a definire le politiche da finanziare e/o allocare risorse, può essere considerato uno strumento per dare più potere politico ai cittadini (Bartocci, Grossi e Mauro 2019; P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018b).

Le amministrazioni locali in Belgio ad esempio si concentrano anche sulla misurazione e sulla comunicazione della soddisfazione dei cittadini, in particolare nell'area della misurazione delle prestazioni assistite dai cittadini, che da circa dieci anni promuove un utile accoppiamento tra misurazione delle prestazioni e movimenti di partecipazione dei cittadini dandone comunicazione pubblica (Thijssen e Van Dooren 2016).

Nella produzione scientifica di Justice, Melitski e Smith (2006) un campione di popular annual financial reports (PAFRs), prelevato da siti Web gestiti da governi statali e locali, viene analizzato per valutare l'effetto dell'e-government nel processo di allocazione delle risorse. Attraverso questa analisi, che mira a esplorare il potenziale dell'e-government per migliorare la responsabilità e l'allocazione delle risorse, è emerso che questa pratica è ancora in fase di sviluppo. Pertanto, l'e-government favorisce e aumenta lo sviluppo di programmi di ricerca e pratica volti a migliorare l'uso delle tecnologie e degli approcci per aumentare la partecipazione dei cittadini e condividere l'allocazione delle risorse in modo efficace ed efficiente.

La partecipazione dei cittadini e l'accountability è cruciale nel processo di assegnazione delle risorse. Secondo il principio della trasparenza e attraverso la partecipazione attiva, il cittadino comprende l'allocazione delle risorse (a cui contribuiscono) in base al gettito fiscale che la pubblica amministrazione riscuote. L'onere di colmare questa lacuna spetta alla pubblica amministrazione, che dovrebbe o distribuire conoscenze in materia o produrre relazioni che tutti i cittadini possano comprendere facilmente.

Continuando con le evidenze fornite dall'analisi bibliometrica, il network di citazioni e l'andamento storico evidenzia una produzione scientifica significativa, che crea un collegamento tra lo sviluppo del tema della citizen participation nel corso di diversi anni e il trattamento del bilancio partecipativo.

Mentre, se si parla di bilancio e contabilità del gruppo pubblico, la produzione scientifica considerata, fornisce diversi focus ed evidenzia la mancanza di conoscenza della materia da parte dei cittadini e la difficoltà di comprensione del bilancio; approfondimenti sul tema si trovano nell'opera di Robbins, Simonsen e Feldman (2008).

Tutte le fasi dell'intero processo contabile sono essenziali, in quanto fanno parte di un processo continuo di miglioramento (Budding, Grossi e Tagesson 2014; May e Wildavsky 1979; Wildavsky 1978). In particolare, il reporting, nella partecipazione del Cittadino, svolge una funzione di trasparenza e misurazione delle prestazioni, nonché l'analisi degli scostamenti di bilancio. Queste informazioni sono necessarie sia per valutare l'assegnazione e l'uso delle risorse da parte dei loro agenti amministrativi e politici, sia per influenzare in seguito i futuri piani di allocazione delle risorse.

Viene ribadito un divario nella letteratura che non affronta la partecipazione dei cittadini nella fase di rendicontazione. Per quanto riguarda il bilancio, la pubblica amministrazione ha lo strumento del bilancio partecipativo, mentre non esiste uno strumento di riferimento partecipativo nella fase di riprogrammazione e lettura dei risultati che invece potrebbe essere individuata in strumenti di rendicontazione sociale come il Popular Financial Reporting.

È fortemente auspicato l'uso di nuove tecnologie e strumenti di comunicazione, volti a semplificare e avvicinare i cittadini alla partecipazione all'assegnazione delle risorse della pubblica amministrazione; un esempio notevole è rappresentato dal summenzionato CAFR, (Justice, Melitski e Smith 2006). Ma attualmente la ricerca è focalizzata principalmente sul CAFR nel processo di coinvolgimento del cittadino senza una reale mappatura degli altri strumenti più adatti al dialogo in sede di rendicontazione.

L'analisi bibliometrica e l'analisi PRISMA evidenziano diverse aree di ricerca e possibili domande che necessitano di approfondimenti futuri. In particolare, emergono le seguenti domande a cui la letteratura non ha ancora saputo dare risposta:

1. Qual è il rapporto tra partecipazione dei cittadini e la comunicazione elettronica?
2. Qual è il ruolo dei comuni e degli attori di fronte all'evoluzione della partecipazione dei cittadini?
3. Quali meccanismi per coinvolgere i cittadini migliorano la trasparenza con il comune? Qual è l'incidenza dei singoli attori nel processo di coinvolgimento del cittadino?
4. Quali benchmarking utilizzare per valutare il benessere prodotto dalla partecipazione del cittadino?



## Capitolo 2

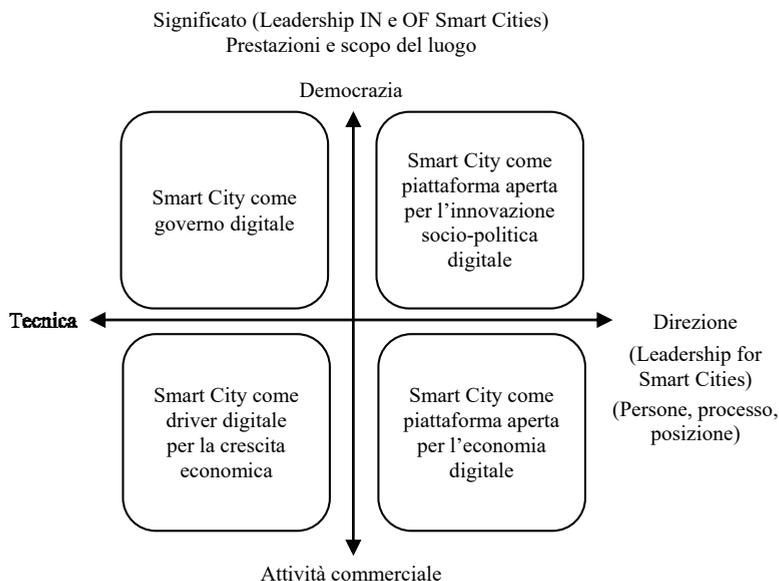
# Le smart cities oggi e la partecipazione del cittadino

### 1. Le città italiane smart cities

È doveroso fare un richiamo all'attuale modello di smart cities dopo aver considerato i diversi aspetti che la contraddistinguono, attualmente il concetto di smart cities è in continua evoluzione e presenta realtà sempre più articolate e sviluppate in maniera diversa in ciascun paese. Molte grandi città italiane e nel mondo presentano i criteri previsti per le smart cities, ovvero la presenza di sei domini principali e i sottodomini associati a risorse naturali e energia, trasporti e mobilità, edifici, vita, governo, economia e persone. Tali realtà sono anche identificate come organizzazioni ibride complesse in cui sono interconnessi cittadini, imprese, diversi modi di trasporto, reti di comunicazione, servizi e utilità (Hu e Zheng 2020) e che richiedono nuovi strumenti di governo (Garau, Balletto e Mundula 2015; D. Meijer e Ubacht 2018). Pertanto il governo e la leadership da attuare deve concentrarsi su questo nuovo tipo di complessità soprattutto nelle municipalità (Alexius e Furusten 2019). In un recente studio condotto da Sancino e Hudson (2020) che analizza la situazione di Europa, America e Australia, si mette in evidenza come la governance nelle organizzazioni ibride sia dipendente da una serie di fattori. Vengono menzionati in particolare il luogo, lo scopo, la persona, la posizione, il processo e l'esposizione dei risultati, e si sottolinea come questi elementi possano essere gestiti all'interno di processi decisionali attraverso driver digitali. La matrice che gli autori hanno proposto (Figura 9) dovrebbe indirizzare la leadership in queste organizzazioni. La direzione è il primo elemento nella definizione di leadership e questo è mostrato dalla freccia orizzontale della matrice. Il significato è il secondo elemento della definizione di leadership e questo è mostrato dalla freccia verticale nella matrice. La matrice mostra anche quattro "modalità" di leadership: 1) città intelligenti come governo digitale, 2) città intelligenti come motore digitale per la crescita economica, 3) città intelligenti come piattaforma aperta per

l'innovazione sociopolitica digitale e 4) città intelligenti come piattaforma aperta per l'economia digitale. Queste modalità possono coesistere, come gli autori hanno riscontrato nell'analisi comparativa. Le quattro modalità di leadership di una città intelligente possono essere intese come un discorso esplicito che influenza il tipo di followership (azione) con cui vengono attivate le iniziative della città intelligente. Il followership era il costrutto finale nella definizione operativa di leadership (direzione e significato che producono followership). In termini di direzione, l'analisi comparativa della leadership attraverso la persona, il processo e gli obiettivi di posizione ha evidenziato che le iniziative di smart city, possono essere posizionate lungo un continuum che va da una direzione tecnica attraverso una direzione civica che risponda al concetto di città intelligenti come strutture sociotecniche. Tali iniziative pertanto vengono svolte in città dove oltre a essere presente uno sviluppo delle ICT vengono considerate anche iniziative volte a rispondere ai bisogni delle persone e alle esigenze della comunità (Albino, Berardi e Dangelico 2015). La governance delle città intelligenti è intrinsecamente collaborativa e ibrida. I partenariati pubblico-privato sembrano offrire un modello efficace per la realizzazione di iniziative per città intelligenti che possono essere utilizzate per soddisfare le esigenze di una varietà di attori di città intelligenti sia in modo formale che informale. I modelli di governo delle imprese private (R. Tiscini 1998) vengono pertanto adattati a quelli che sono i modelli di bilancio pubblico e valutazione delle performance. Le città adottano approcci diversi allo sviluppo di una città intelligente, alcuni optano per una strategia formale, mentre altri adottano un approccio più aperto all'innovazione civica attraverso laboratori viventi e piattaforme di innovazione che cercano di riunire le parti interessate con i cittadini per co-creare valore (Bryson *et al.* 2017) e soluzioni che soddisfino le esigenze locali. Tuttavia, il followership può essere tecnocratico e informato tecnologicamente. Per evitare che le città intelligenti diventino un dominio esclusivo dei tecnologicamente esperti, è anche necessario prendere in considerazione le competenze digitali del governo locale e di altre parti interessate e prendere in considerazione il ruolo dei cittadini nella governance di tali iniziative.

Figura 9 – Leadership nelle organizzazioni ibride e smart cities



*Elaborazione:* Rielaborazione propria da studio di (Sancino e Hudson 2020).

## 2. Approcci partecipativi di smart cities in Italia

Proprio questa evoluzione nel tempo delle smart cities ci porta a riflettere su quali siano i loro elementi essenziali in Italia. A livello teorico, secondo quanto definito da Sancino e Hudson (2020), le smart cities possono essere complesse da gestire nel suo insieme. Secondo gli ultimi dati disponibili dell'Istituto Nazionale di Statistica, gli enti pubblici in Italia sono 64.011, i più numerosi sono proprio i Comuni (Istat 2019a). Ma i Comuni non agiscono autonomamente bensì spesso si appoggiano o demandano le proprie attività a enti pubblici non economici, altre aziende come Enti No Profit e consorzi, che nel complesso sono pari al 13,14% di tutti gli enti di interesse pubblico che vanno a costituire un Gruppo Pubblico Municipale Tabella 12.

Tabella 12 – *Contesto Italiano in base alle forme giuridiche*

<i>Forma giuridica</i>	<i>Tipo di compiti</i>				<i>Totale unità locali</i>
	<i>Indirizzo e coordinamento</i>	<i>Funzionamento</i>	<i>Istituzionale</i>	<i>Non risponde</i>	
Amministrazione dello stato e organo costituzionale o a rilevanza costituzionale	58,5	69,5	83,4	11,5	5.712
Regione (Giunta e consiglio regionale)	38,7	64,5	84,3	0,0	1.652
Provincia	15,2	34,0	86,6	0,0	2.030
Comune	36,2	72,5	74,4	0,0	35.072
Comunità montane e unione dei comuni	47,8	69,3	72,9	0,0	1.546
Città metropolitana	36,4	64,9	74,7	0,0	308
Azienda o ente del servizio sanitario nazionale	28,4	47,9	88,5	0,7	8.074
Università pubblica	23,9	85,3	81,0	0,0	1.201
Ente pubblico non economico	62,5	78,7	78,1	0,1	3.409
Altro ente pubblico non economico	43,8	77,7	77,1	0,0	2.824
Altra forma giuridica	51,0	75,3	71,3	0,0	2.183
<b>Totale</b>	<b>38,9</b>	<b>68,5</b>	<b>77,9</b>	<b>1,1</b>	<b>64.011</b>

*Fonte:* Rielaborazione propria su dati Istat 2019.

Il gruppo pubblico svolge le proprie attività o direttamente o attraverso le proprie partecipate, controllate o collegate, la realtà che si manifesta è spesso complessa (Luigi Puddu *et al.* 2016), queste realtà vengono anche definite organizzazioni ibride (Billis 2010b). Le organizzazioni ibride non sono un fenomeno nuovo o insolito. Tuttavia, l'ibridità è stata finora studiata principalmente a livello organizzativo. Il concetto è già stato applicato negli anni '80 e '90 (Koppenjan, Karré e Termeer 2019; Williamson O.E. 1991). Dall'inizio del nuovo millennio, abbiamo visto una nuova ondata di studi sull'ibridità a causa della maggiore miscelazione delle modalità di governance introdotte dalla New Public Governance (Alexius, Örnberg e Grossi 2019; van Gestel, Denis e Ferlie 2020; M. Powell, Gillett e Doherty 2019; Secinaro, Corvo, *et al.* 2019). Gli autori vedono un numero crescente di organizzazioni ibride che coinvolgono pubblico, mercato e società civile, ognuno con il suo insieme unico di norme, valori e logiche istituzionali (Billis 2010a, 2020; Jönsson 2019; Karré 2020; M. Powell, Gillett e Doherty 2019). L'ibridità, ovviamente, si sviluppa anche in reti in cui le parti appartengono a settori diversi che si incontrano, ad esempio nella partnership pubblico-privato. In vista della transizione dallo stato sociale alla fornitura di servizi pubblici da parte di una rete formata da diversi soggetti (pubblica, società civile e privata), l'intero sistema di erogazione di servizi pubblici è ormai recepito come un sistema complesso di soggetti ibridi con caratteristiche differenti tra di loro e uniformato a un sistema di produzione comune (Christensen e Lægreid 2020; Emery e Giaouque 2019; Vakkuri e Johanson 2020). Tuttavia, come funziona l'ibridità a livello inter-organizzativo e di sistema e quali implicazioni l'ibridità ha sulla governance sono rimasti quesiti sottovalutati e richiedono un'attenzione ai rapporti di governo di tutti i soggetti coinvolti. La competenza per specifiche attività viene definita dalla Costituzione Italiana, dagli Statuti Regionali e Comunali, a volte integrando attività e compiti di altri livelli di governo. La competenza e la responsabilità di ciascun livello si interseca con quello degli altri e a volte è funzionale a raggiungere il benessere collettivo della comunità con la presenza di diversi attori coinvolti (Gori 2019; Italia, Bottino e Ruggeri 2019; Italiana 2019; Rolla 2019). A livello esemplificativo le competenze di una città tra più livelli possono essere definite attraverso la tabella (Brescia Valerio 2020, January 1). Le competenze dell'Ente Locale rispetto agli altri livelli di governo. Zenodo. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3817248>). Come si può osservare nella tabella e nella realtà italiana, spesso le competenze risultano intrecciate e in questo sistema complesso il cittadino trova difficoltà a definire le responsabilità corrette a ciascun livello se è privo di una corretta informazione di quella che è la realtà. Pertanto, ci si chiede quali possano essere gli approcci partecipativi di smart cities che permettano una reale accessibilità alle informazioni

in un tale caos di competenze, di soggetti e di interessi volti sia al mercato che al benessere pubblico e dei cittadini. Le città e le aree urbane sono luoghi ideali in cui conciliare alcune delle contraddizioni delle società globalizzate, anche se sono radicate in culture e territori distinti. Infatti, il livello locale è spesso il luogo in cui è possibile gestire le tensioni che si creano in un sistema di interazioni multiple e caratterizzato da visioni spesso contrastanti relativamente ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile (economico, sociale e ambientale) (Jacquier 2008). La governance a livello locale negli ultimi anni si è concentrata principalmente sulle tendenze emergenti dell'e-government, vale a dire:

- 1 il crescente riconoscimento di test orientati a valutare l'impatto della tecnologia sulla qualità del rapporto tra governo e circoscrizione elettorale;
2. il valore e il potere delle reti abilitate dalle ICT nel collegare strettamente persone, agenzie governative e organizzazioni del settore privato o comunitario in nuovi schemi e combinazioni, digitalizzando servizi già esistenti o offrendone di nuovi.

Queste tendenze devono essere considerate complementari all'obiettivo tradizionale delle politiche pubbliche e della pianificazione urbana, ovvero quello di ottimizzare i servizi urbani e migliorare la qualità della vita dei cittadini. In questo senso, una città intelligente dovrebbe essere un contesto in cui un numero maggiore di soluzioni ICT adottate porta a una città migliore (G. Misuraca 2010). A questo proposito, se vogliamo capire come si formerà la società dell'informazione nella città del futuro si devono esaminare come prima cosa i processi di informatizzazione guidati dagli attori, le loro visioni e strategie. Pertanto la "blended-value" (miscelanza di valori) (Bugg-Levine e Emerson 2011) dell'informatizzazione dei servizi urbani in atto sono collegati all'approccio adottato dalle municipalità. Ma non sappiamo come possiamo effettivamente misurare e valutare se una città è intelligente e quali dimensioni devono essere prese in considerazione quando si definisce la smartness di una città. A questo proposito, nel corso dell'ultimo decennio sono stati proposti diversi approcci di ricerca e orientati alla politica e alla pratica con risultati interessanti. Tuttavia, nelle smart city, qualsiasi iniziativa adottata è un rischio, se l'attività non è coordinata con tutte le altre attività ICT messe in atto può allontanare dalla definizione stessa di smart city. Per evitare questo rischio si devono valutare le dimensioni che insieme possono servire da piattaforma per definire la città più intelligente in modo più approfondito (Anttiroiko 2016; Gianluca Misuraca, Reid e Deakin 2011). Pertanto, ci si deve concentrare su un metodo più pragmatico che esplori il modo in cui le innovazioni abilitate dalle ICT generano cambiamenti nei sistemi di governo della città, le implica-

zioni di questi cambiamenti per i processi di governance e il loro impatto sull'economia e sulla società locale. È possibile spianare la strada all'analisi orientata al futuro: le decisioni prese oggi influenzeranno il futuro delle nostre città e questo sarà il nostro retaggio per le generazioni che seguiranno. Seguendo le recenti tendenze nella misurazione dell'impatto sociale (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016; Epstein e Yuthas 2014), si suggerisce un quadro di misurazione dell'impatto olistico ed evolutivo per valutare meglio le smart cities. La partecipazione di più parti interessate (compresi i cittadini) sarà al centro di questo processo di valutazione dell'impatto della governance della città e i risultati delle prestazioni saranno utilizzati per guidare l'allocazione delle risorse e per rivedere le strategie per garantire un miglioramento continuo nella generazione del valore pubblico. La valutazione ci consente inoltre di concentrarci sul ruolo centrale dei cittadini nel processo decisionale, dando loro un ruolo attivo nella progettazione, adozione e valutazione delle politiche e dei servizi della città (Visvizi, Mazzucelli e Lytras 2017). L'adozione di un servizio è influenzata dalle percezioni dei cittadini sia sul suo valore che sul livello di trasparenza nel processo decisionale correlato (Feeney e Welch 2012; Van Ryzin 2009). Le percezioni positive della capacità di un servizio di fornire valore pubblico e la trasparenza e la responsabilità del processo decisionale, insieme all'impegno dei cittadini e di altre parti interessate urbane, aumentano la fiducia dei cittadini nei decisori politici e nella pubblica amministrazione (Savoldelli, Misuraca e Codagnone 2013). È possibile così anche stimolare l'adozione dei servizi da parte di una città (Cosgrave, Tryfonas e Crick 2014; Savoldelli, Misuraca e Codagnone 2013). Il coinvolgimento dei cittadini è quindi una pietra miliare fondamentale della governance di una città intelligente. Studiosi, esperti e leader stanno iniziando a concordare sul fatto che i metodi tradizionali per governare la complessa interazione di conoscenze tecnologiche, vincoli politici e conflitti di valore alla base della creazione e della gestione dei valori pubblici, non sono più sufficienti per le attuali esigenze del processo decisionale pubblico. Una nuova forma di partecipazione pubblica è sia preziosa che necessaria (Nam e Pardo 2011; Savoldelli, Misuraca e Codagnone 2013). Gli approcci di coinvolgimento tradizionale implicano lo stimolo della partecipazione dei cittadini alle politiche decisionali attraverso suggerimenti e indicazioni che seguono un tipico processo decisionale top-down. I servizi pubblici sono inizialmente modellati dal comune e poi i cittadini sono coinvolti attraverso un mix di iniziative online e offline che raccolgono i loro punti di vista, critiche e suggerimenti per migliorare i servizi. Le tecnologie, e in particolare i social media, sono utilizzate per ampliare il numero di partecipanti al dibattito pubblico e dare voce a soggetti che di solito non desiderano partecipare di persona a dibattiti pubblici. Esperienze positive

recenti come il piano comunitario in un comune di Boston (Gupta, Bouvier e Gordon 2012) mostrano che un uso adeguato dei nuovi media e delle riunioni di persona aumenta di 10 volte il numero dei partecipanti al dibattito pubblico e aiuta i decisori a fare scelte più vicine ai bisogni della popolazione. Le recenti tendenze suggeriscono che i cittadini partecipano maggiormente alla governance della loro città e svolgono un ruolo più centrale nella creazione e gestione del valore pubblico (P. Aversano *et al.* 2013). Lo fanno attraverso l'innovazione sociale e la progettazione di codici multistakeholder, il cofinanziamento, la consegna di codici e la valutazione di prodotti e servizi (Linders 2012). Questo rappresenta un nuovo approccio in cui la partecipazione dei cittadini inizia dal basso in modo spartano e non richiede soluzioni astratte. Invece, nuove e concrete azioni fanno fronte ai problemi che i cittadini individuano ogni giorno (Bencardino e Greco 2014).

Deciditorino (<https://deciditorino.it/>) è l'iniziativa portata avanti dalla città di Torino attraverso un nuovo approccio digitale dove gli attori (tecnici e manager pubblici e cittadini) lavorano online insieme su iniziativa del cittadino bottom-up o dell'amministrazione top-down per definire soluzioni e progetti migliori per la città. La piattaforma è stata realizzata attraverso la piattaforma open source CONSUL attualmente attiva in 23 paesi, 120 organizzazioni con la presenza online su piattaforma di 90 milioni di cittadini iscritti.

Reinventer Paris (<http://www.reinventer.paris/en/sites/>). L'iniziativa è alla ricerca di approcci nuovi e autosostenibili all'innovazione urbana in cui attori diversi (investitori, architetti, proprietari di progetti, prime contractor, operatori, utenti, ricercatori, artisti, designer, start-up, ecc.) lavorino insieme dalla generazione di l'idea per il finanziamento del progetto, l'implementazione e la gestione dei servizi di 1 dei 23 siti pubblici situati nel centro della città, che sono messi a disposizione dal municipio per servizi innovativi e a valore aggiunto per i cittadini.

La piattaforma basata sulle ICT a Boston (<http://newurbanmechanics.org/>) è un altro esempio del ruolo centrale svolto dai cittadini nel processo di creazione e gestione del valore pubblico di una città intelligente. Questa iniziativa si basa sull'approccio del crowdsourcing. L'amministrazione comunale ha fornito una piattaforma ICT in cui ogni cittadino può segnalare problemi irrisolti, inefficienze e guasti rilevati nell'ambiente urbano e servizi correlati, proporre soluzioni e persino agire insieme con altri cittadini.

Londra Datastore (<http://data.london.gov.uk/>) utilizza dati aperti per aumentare il coinvolgimento dei cittadini e l'innovazione sociale. Rende disponibili più di 600 set di dati pubblici collegati tra loro e apertamente disponibili per sviluppatori e utenti per generare servizi innovativi per i cittadini di Londra. Ad oggi, diverse migliaia di sviluppatori si sono registrati per utilizzare i

set di dati e hanno già creato centinaia di applicazioni, raggiungendo milioni di utenti attivi.

Questi esempi mostrano come le ICT e i social media possano svolgere un ruolo importante come attivatori per la creazione di valore pubblico in una città, rendendo i servizi più intelligenti e affrontando le questioni che i cittadini riconoscono essere di grande importanza nella loro vita quotidiana (Design Action Research with Government, 2014). Castelnovo *et al.* (2014), fornisce un'istantanea delle dimensioni chiave della governance di una città intelligente: le esigenze dei cittadini e le impostazioni istituzionali guidano il processo decisionale alla base dell'allocazione ottimale delle risorse per i servizi di valore pubblico. Il loro grado di adozione da parte dei beneficiari mostra come il governo della città possa generare valore pubblico, misurato in relazione ai risultati e agli impatti raggiunti, e anche influenzare le percezioni delle parti interessate (compresi i cittadini) del valore pubblico associato ai servizi forniti e quindi il livello di fiducia nel governo. Quest'ultima dimensione può influenzare la partecipazione di più parti interessate nei processi decisionali, che a loro volta possono influenzare sia il processo decisionale stesso, sia l'adozione del servizio. Infine, il livello di valore pubblico generato dai servizi forniti può influenzare le esigenze dei cittadini, creando un processo di miglioramento continuo alla base della governance della città intelligente, coerente con le mutevoli esigenze della cittadinanza, la disponibilità di risorse e la visione strategica generale di una città intelligente (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016). Gli elementi chiave della governance della città intelligente presentati da Castelnovo *et al.* (2016) costituiscono un punto di partenza per la definizione di un quadro olistico per valutare la capacità di una città intelligente di generare valore pubblico, che è l'obiettivo finale della governance della città intelligente. Pertanto, l'approccio olistico considera la città come un ambiente la cui capacità di sopravvivere e crescere dipende dal fatto che le parti interessate e i decisori politici abbiano una chiara visione strategica che tenga conto dell'impegno degli attori urbani pertinenti (comunità di individui) e dell'efficienza di organizzazioni efficaci, della sua generazione pubblica di valore e processi di gestione (Moore 1995, 2013). L'approccio olistico si basa su una struttura che riflette la centralità dei cittadini nella governance delle smart cities e si basa sull'applicazione dei tradizionali approcci di scorecard bilanciati al settore pubblico (Kaplan *et al.* 2001) secondo le linee descritte da Moullin *et al.* (2007). Il framework olistico comprende le seguenti cinque dimensioni:

- “Edificio e gestione della comunità”, che mira a valutare l'impegno delle parti interessate urbane nei processi di governance e decisione delle città intelligenti. Questa dimensione considera anche i punti di forza delle reti di

relazioni di una città con le altre comunità urbane e gli attori interessati, sia all'interno del contesto urbano che al di fuori di esso.

- “Visione e formulazione strategica”, che mira a valutare la capacità di una città intelligente di utilizzare la pianificazione strategica e implementando tecniche di monitoraggio e valutazione per generare prove per informare i piani strategici futuri.
- “Generazione di valore pubblico”, che mira a misurare i risultati e / o gli impatti a lungo termine delle iniziative attuate. Questa generazione di valore di solito include gli obiettivi sociali più generali che gli interventi affrontano, come la crescita economica, l'occupazione, l'inclusione sociale e il benessere.
- “Gestione patrimoniale”, che mira a valutare la generazione di intellectual capital da confrontare le prestazioni della città e fornire una base di prova per il potenziamento degli interventi attuali e lo sviluppo di piani futuri.
- “Sostenibilità economica e finanziaria”, che mira a valutare la sostenibilità a lungo termine di una città intelligente e la sua capacità di attrarre investimenti. Questa dimensione si concentra anche sulla disponibilità di risorse economiche e finanziarie e ne valuta l'uso efficiente ed efficace.

Le intersezioni delle cinque dimensioni definiscono quattro prospettive da cui è possibile misurare la governance di una città intelligente. Ciò ci consente di identificare alcuni gruppi di indicatori chiave di prestazione per valutare la governance della città intelligente e i processi decisionali da un punto di vista olistico. Gli insiemi rappresentano elementi-chiave nella partecipazione pubblica delle smart cities e si ricollegano con gli elementi indagati nei precedenti capitoli.

Le interazioni tra costruzione e gestione della comunità, generazione di valore pubblico, visione e formulazione della strategia rappresenta la capacità della città intelligente di creare e mantenere un'identità adeguata nel tempo. Ciò è importante per rafforzare il senso di appartenenza del cittadino al territorio urbano e per creare relazioni durature tra investitori, altri stakeholder rilevanti e l'intera comunità di smart city. Le variabili chiave che potrebbero essere monitorate a tal fine sono correlate a: coinvolgimento delle parti interessate nei processi strategici di governance della smart city, coinvolgimento dei cittadini nelle politiche e nello sviluppo di strategie di smart city, capacità di sviluppare e gestire processi di pianificazione e tecniche di valutazione, creazione di valore pubblico e impatti socioeconomici. L'interazione tra la costruzione e la gestione della comunità, la formulazione della visione e della strategia e la gestione delle risorse fornisce la prova della sostenibilità a lungo termine della smart city. In effetti, è importante che le città intelligenti traducano la propria visione in specifici piani strategici, coerenti con la disponibilità di risorse esistenti (ad esempio, umane, conoscenze, tecnologiche e finanziarie).

La mancanza di chiari processi strategici potrebbe comportare la frammentazione delle risorse disponibili. Ciò creerebbe inefficienza nella loro allocazione (ovvero ridondanza delle risorse; perdite di possibili sinergie tra servizi / dipartimenti, differenze tra la capacità di erogazione dei servizi necessari e quelli disponibili) e un fallimento a lungo termine della città nel fornire servizi di alta qualità. Vi sarebbe il rischio che le risorse vengano sprecate e che vengano forniti servizi non sostenibili. Le variabili chiave che devono essere monitorate per evitarlo sono correlate al livello di integrazione dei processi di gestione dei servizi; grado di integrazione tecnologica e organizzativa delle infrastrutture delle città intelligenti, e utilizzo delle tecniche di gestione dei cambiamenti e di organizzazione-reingegnerizzazione dei processi. L'interazione tra costruzione e gestione della comunità, gestione patrimoniale e sostenibilità finanziaria ed economica fornisce la capacità di erogazione del servizio della smart city e la sua efficienza operativa. Come qualsiasi altra organizzazione, le città intelligenti devono fare un uso efficiente delle risorse disponibili per sopravvivere a breve e medio termine. Pertanto, le città intelligenti devono aumentare e mantenere nel tempo la loro capacità di processo di miglioramento continuo nella gestione dei servizi. Le variabili chiave che devono essere monitorate a tal fine sono correlate all'efficienza in termini di costi dei servizi forniti, capacità di gestione delle conoscenze, uso dei sistemi di gestione della pianificazione delle risorse e uso dei sistemi di determinazione dei costi basati sulle attività. L'interazione tra costruzione e gestione della comunità, generazione di valore pubblico e sostenibilità finanziaria ed economica contribuisce alla sostenibilità a breve-medio termine delle città intelligenti. Misura la capacità di una città intelligente di creare e rinnovare servizi e di generare innovazioni sociali in modo auto sostenibile. Rappresenta anche la capacità della città intelligente di comprendere la struttura in evoluzione dei bisogni della sua popolazione, migliorando così la fiducia dei cittadini nell'amministrazione della città e un'efficace adozione dei servizi proposti. Le variabili chiave che devono essere monitorate a tal fine sono correlate alle capacità di innovazione di servizio e di prodotto, prove di efficacia in termini di costi dei servizi forniti, misure di soddisfazione degli utenti e misure di adozione del servizio. Il quadro conferma il ruolo pervasivo delle ICT nella governance di una città intelligente e il loro ruolo abilitante per la creazione e la gestione di valore pubblico. Gli elementi esposti rappresentano anche un'opportunità per guidare la ricerca futura sul raggiungimento del consenso sui processi di misurazione della governance della smart city. Tali dimensioni devono tenere conto del gruppo pubblico per non perdere di vista la reale conformazione dell'ente locale. Per questo motivo la dimensione del gruppo pubblico può essere letta più facilmente attraverso una rappresentazione consolidata della realtà. Il bilancio

consolidato rappresenta la situazione economica, patrimoniale e finanziaria di un gruppo di aziende, elaborato dalla società posta al vertice. Negli enti locali il soggetto al vertice è rappresentato dall'ente locale capogruppo mentre gli altri soggetti corrispondono agli organismi controllati o partecipati dall'ente locale, su cui quest'ultimo esercita un potere di influenza o di controllo significativo (P.P. Biancone e Secinaro 2015; Giuseppe Grossi, Mori e Bardelli 2014). In Italia sono tenuti alla redazione del bilancio consolidato tutti gli Enti Locali con popolazione superiore a 5.000 abitanti come previsto dall'art. 232 del TUEL<sup>1</sup>. In Italia i Comuni con un numero di abitanti superiore a 5.000 a gennaio 2019 sono pari a 2.416 su 7904, questi dovrebbero rappresentare attraverso il bilancio consolidato la propria realtà. Tali Comuni comprendono complessivamente 50.544.313 cittadini (Tabella 13).

Tabella 13 – *Rappresentazione italiana residenti nei comuni per fascia demografica*

<i>Fascia demografica</i>	<i>Comuni</i>		<i>Popolazione</i>	
	<i>numero</i>	<i>%</i>	<i>residenti</i>	<i>%</i>
da 500.000 ab. e oltre	6	0,08%	7.311.109	12,11%
da 250.000 a 499.999 ab.	6	0,08%	1.920.434	3,18%
da 100.000 a 249.999 ab.	33	0,42%	4.912.857	8,14%
da 60.000 a 99.999 ab.	61	0,77%	4.668.937	7,74%
da 20.000 a 59.999 ab.	418	5,29%	13.637.496	22,59%
da 10.000 a 19.999 ab.	706	8,93%	9.719.812	16,10%
da 5.000 a 9.999 ab.	1.186	15,01%	8.373.668	13,87%
da 3.000 a 4.999 ab.	1.088	13,77%	4.235.557	7,02%
da 2.000 a 2.999 ab.	942	11,92%	2.316.015	3,84%
da 1.000 a 1.999 ab.	1.518	19,21%	2.210.349	3,66%
da 500 a 999 ab.	1.093	13,83%	805.606	1,33%
meno di 500 ab.	847	10,72%	247.706	0,41%
Totale	7.904	100,00%	60.359.546	100,00%

Fonte: elaborazione su (Istat 2020).

<sup>1</sup> Testo Unico degli Enti Locali 2020. Aggiornato alle modifiche apportate dal d.l. 26 ottobre 2019, n. 124, convertito con modificazioni dalla legge 19 dicembre 2019, n. 157.

La disciplina sul bilancio consolidato del gruppo pubblico ha trovato convergenza nell’emanazione del principio contabile IPSAS 35 “Consolidated Financial Statements”(Fahmid *et al.* 2020; Gomes, Brusca e Fernandes 2019) richiamata anche dagli IPSAS 36 “Investments in Associates and Joint Ventures” e 37 “Joint Arrangements”.

Il consolidamento del Gruppo prevede tre forme distinte (Puddu, Luigi *et al.* 2018; Teodori e Bisogno 2018):

1. il metodo integrale, utilizzato per le controllate. Gli elementi patrimoniali ed economici dei bilanci delle aziende incluse nell’area e del comune devono essere sommati tra loro integralmente. Occorre, però, eliminare le operazioni infragruppo (crediti/debiti, ricavi/costi), eliminare le partecipazioni nelle imprese oggetto di consolidamento, in contropartita delle corrispondenti frazioni di Patrimonio Netto (PN). Il calcolo della quota di PN di pertinenza di terzi può avvenire attraverso 4 modalità: teoria capogruppo, teoria capogruppo modificata, teoria entità, teoria proprietà;
2. il metodo proporzionale viene utilizzato per le partecipate consolidate. Gli elementi patrimoniali ed economici sono consolidati in bilancio in modo proporzionale alla quota di partecipazione. Ciò implica che:
  - le attività e le passività, i componenti positivi e negativi della partecipata sono riportati pro-quota nel bilancio del gruppo;
  - i valori infragruppo sono eliminati in proporzione alla % partecipativa detenuta;
  - la partecipazione viene eliminata in contropartita della corrispondente frazione di PN;
  - non vi sono quote di PN/risultato d’esercizio di pertinenza di terzi;
3. il Metodo del Patrimonio Netto avviene con l’iscrizione della partecipazione a un valor pari alla corrispondente frazione di P.N. della partecipata. L’iscrizione iniziale avviene al costo di acquisto. Le valutazioni successive implicano l’ammortamento dell’eventuale differenza negativa e si aggiunge/sottrae dal valore della partecipazione il risultato d’esercizio conseguito; le altre variazioni riguardanti il P.N., come aumenti di capitale, dividendi, distribuzione di riserve, modificano il valore della partecipazione (incrementi/decrementi).

Ad oggi il bilancio consolidato risulta a livello tecnico lo strumento più utile per rappresentare contabilmente la realtà complessa (Canonico *et al.* 2019; Secinaro, Brescia, *et al.* 2019) e, sebbene i cittadini abbiano talvolta difficoltà a comprenderne e interpretarne le voci (Brescia 2019), deve essere considerato per applicare i corretti approcci e strumenti all’interno delle smart cities (De Bonis *et al.* 2014).



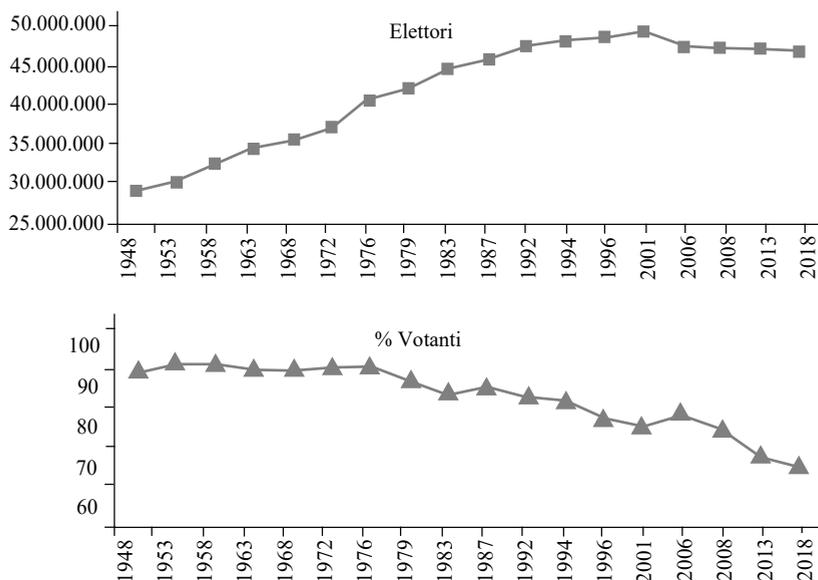
## Capitolo 3

# Strumenti partecipativi per le smart cities italiane

### 1. Rapporto tra cittadino e pubblica amministrazione in Italia

Da diversi anni, l'importanza dei risultati sta diminuendo, una forte crisi partecipativa che vede una scarsa affluenza ai seggi elettorali e un allontanamento dei cittadini dalle attività svolte dagli enti pubblici è venuta a delinearsi (Kratochvíl e Sychra 2019; Sweeting 2012). In Italia nonostante l'aumento di elettori nel tempo le percentuali di soggetti che si sono presentati alle urne sono via via diminuite Figura 10.

Figura 10 – Percentuale elettori e percentuale votanti



Fonte: ISTAT, *Annuario statistico italiano*, p. 402.

Alcune volte la scelta elettorale è basata su una personalizzazione del voto, più sulla persona che su programmi o manifesti chiari. Tra la data di due elezioni spesso si perde il contatto con i votanti creando una limitazione nella risposta al reale bisogno (Devas e Grant 2003). Di pari passo diminuisce la partecipazione dei giovani al processo elettivo e partecipativo diretto. Le municipalità stanno cercando quindi nuovi schemi di partecipazione volti a coinvolgere nuovamente i cittadini nel processo di decision-making superando il principio di democrazia elettiva (Davey 2019; J. Stewart 2009). Per farlo il 50% delle città in Europa e Nord America ha avviato un cambio organizzativo e gestionale che ha portato le città a configurarsi come smart cities o città intelligenti o digitali; il cambiamento innovativo nella gestione delle risorse economiche, ambientali, abitative e relazionali tra persone e metodi di amministrazione secondo la letteratura dovrebbe portare a un miglioramento nel benessere della popolazione (Lara *et al.* 2016). Cardullo e Kitchin (2017) hanno indagato sul concetto di smart cities e postulato un nuovo approccio di decision-making tra municipalità e cittadini. Secondo gli studiosi le smart cities hanno messo in atto nel tempo un insieme di attività consuntive, che hanno però avuto il solo ruolo di legittimare la realtà senza un vero spostamento di potere con una delegazione di potere o una partnership reale con i cittadini (Cardullo e Kitchin 2019). Spesso la consultazione condotta dalle smart cities risulta limitata e orientata o spostata da interessi privati più che da movimenti sociali che necessitano di cambiamenti concreti o di risposta al bisogno (Cardullo e Kitchin 2019). L'attuazione di meccanismi partecipativi nelle città italiane sono stati avviati sia attraverso la condivisione online di informazioni trasparenti attraverso i siti istituzionali (Pollifroni 2014), sia attraverso la ricerca di feedback appropriati da parte del cittadino (Pollifroni 2015), sebbene ad oggi non siano presenti non solo in Italia ma anche nel resto del mondo evidenze relative al successo di strumenti partecipativi nelle smart cities se non su singoli temi specifici (Lara *et al.* 2016). L'analisi da condurre pertanto deve ripartire dalle teorie classifiche per orientare la scelta e individuare i più opportuni strumenti di partecipazione utili ad agevolare la governance pubblica tenendo conto della capacità organizzativa, delle caratteristiche della comunità locale, dell'assenza di normativa specifica e delle capacità di ciascuno strumento (N. Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017).

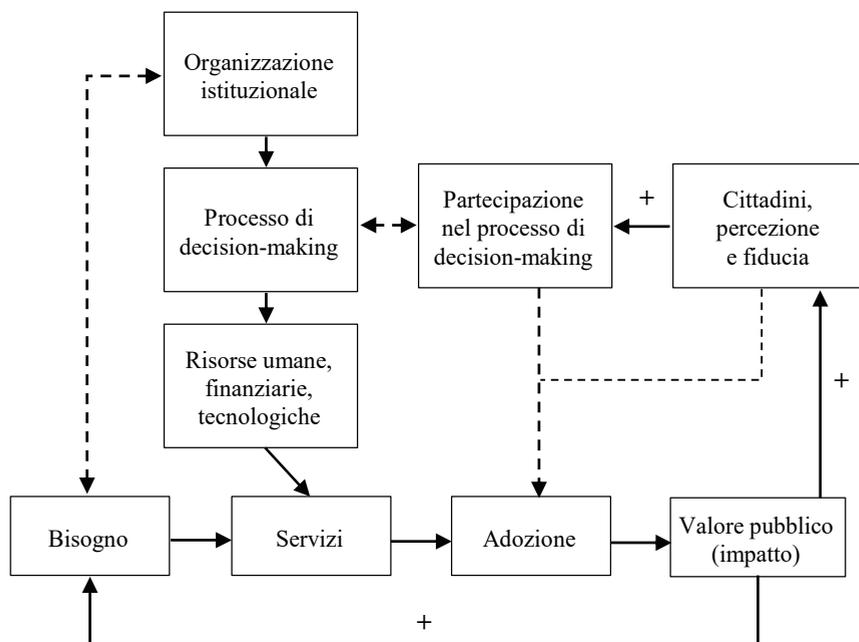
L'implementazione dei meccanismi di partecipazione pubblica nel processo di decision-making è collegata a diverse teorie che trovano un maggiore sviluppo nelle contemporanee democrazie (Fung e Wright 2003; Pateman 2012). A livello generale si sono diffusi diversi meccanismi di partecipazione

(es. consenso, sistemi di deliberazione condivisa, giurie cittadine, ecc.), volti ad accrescere il consenso attraverso nuove soluzioni di governance (Carpini, Cook e Jacobs 2004; Sintomer, Herzberg e Röcke 2008). La ricerca della qualità nelle politiche pubbliche attraverso il coinvolgimento dei diversi attori nel processo decisionale ha portato a un aumento dei valori democratici (Chess e Purcell 1999; Smith e Tolbert 2009). Tali valori adottati prima in America poi nel resto del mondo si basano sul principio di rappresentazione, partecipazione pubblica, trasparenza e diritti individuali (Suzanne Piotrowski *et al.* 2018). Gli approcci individuabili in letteratura presentano attualmente diverse forme di attuazione e un diverso grado di efficacia in base al livello di autonomia delle diverse autorità ed enti pubblici (Huxley *et al.* 2016). Secondo (Hood 1991), il conflitto tra valori amministrativi e partecipazione non può essere ignorato. Molto spesso i valori democratici vengono eclissati dalla spinta a mostrare risultati e performance costo efficaci attraverso le principali politiche pubbliche legate ai processi di bilancio (Suzanne Piotrowski *et al.* 2018). È stato inoltre evidenziato uno scollamento tra obiettivi delle aziende pubbliche e delle pubbliche amministrazioni e valori democratici di partecipazione, trasparenza, e diritti individuali (S.J. Piotrowski e Rosenbloom 2002). Molto spesso le missioni realizzate dalle pubbliche amministrazioni sono basate più su politiche che sull'adozione dei principi sopra citati (Koppell 2003). Diversi contributi della letteratura scientifica hanno individuato nella partecipazione dei cittadini importanti evidenze volte a incrementare la capacità decisionale governativa e la relazione tra governo e cittadini (Yang e Pandey 2011), rilevando anche però l'assenza di effetti positivi in determinate condizioni (Irvin e Stansbury 2004).

Proprio questo maggiore coinvolgimento dei cittadini basato su valori democratici può portare nel tempo a un cambiamento della reale mission delle pubbliche amministrazioni con una migliore qualità della politica adottata, una maggiore capacità di fiducia nelle istituzioni pubbliche, un aumento del valore del capitale sociale nel territorio, una politica partecipativa maggiore e un coinvolgimento civico (Reingold, Van Ryzin e Ronda 2001; Wichowsky e Moynihan 2008).

Secondo diversi studiosi l'adozione di meccanismi partecipativi è la risposta alla richiesta di una maggiore efficacia verso i bisogni della comunità locale (T.L. Cooper, Bryer e Meek 2006; Lowndes e Wilson 2001) aumentando così il potere dei cittadini (Arnstein 1971) e la ricaduta in termini di outcome pubblico e impatto (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016) (Figura 11).

Figura 11 – Ricaduta meccanismi partecipativi nelle smart cities e ridefinizione organizzativa



Fonte: Rielaborazione teorie di T.L. Cooper, Bryer e Meek (2006), Lowndes e Wilson (2001), Arnstein (1971), Castelnovo, Misuraca e Savoldelli (2016).

I cittadini che subiscono le conseguenze di decisioni e normative stabilite a livello governativo ricevono un effetto dato da queste scelte (Bland e Rubin 1997; B. Simonsen e Robbins 2003). L’allocazione del cittadino nei sistemi democratici di norma avviene attraverso un sistema di rappresentanza indiretta (N. Roberts 2004), ma è in corso un ampio dibattito volto a riconoscere e legittimare la partecipazione diretta dei cittadini.

Attualmente l’allocazione di risorse, in condizioni di scarsità e difficoltà economiche, si trova a dover considerare per la sua effettuazione sia aspetti di efficienza sia elementi di legittimazione democratica (Jun e Bryer 2017; Neshkova 2014). Proprio per questo i governi centrali in tutto il mondo cercano soluzioni in seguito alla crisi economica, riducendo la spesa e aumentando il livello di tassazione (Ebdon e Franklin 2006; Jimenez 2017). Il cittadino soprattutto in questa fase in cui le risorse sono limitate, può contribuire a suggerire soluzioni migliori di allocazione delle risorse (Ebdon e Franklin 2006; Ríos, Benito e Bastida 2017).

L'autonomia delle amministrazioni si trova ad affrontare spesso situazioni di conflitto dove i manager pubblici con maggiore autonomia decisionale sono più devoti a un sistema di norme e di burocratizzazione, che a principi di efficienza ed efficacia. Il conflitto porta spesso a un controllo top down che incide sulle possibilità di partecipazione democratica ostacolando un possibile sistema di decision-making bottom up che garantirebbe un diverso tipo di controllo più vicino ai reali bisogni espressi (Nabatchi 2010).

Inoltre, agenzie e livelli di governo con maggiore autonomia (misurata in termini di allocazione e controllo delle risorse e delle entrate) sono maggiormente capaci di fornire input nel processo decisionale (Neshkova 2014). I livelli di governo più vicini al cittadino sono in grado maggiormente di formare e informare (Neshkova 2014). (Gordon, Osgood Jr e Boden 2017) hanno avviato le proprie ricerche partendo dal presupposto che le municipalità, in quanto livelli più vicini al cittadino, devono incrementare la partecipazione del cittadino stesso al fine di informare ed educare il pubblico, aumentare la gestione del processo decisionale, legittimare le decisioni governative, creare possibilità per i cittadini di condivisione delle politiche e di coinvolgimento degli stessi nella valutazione degli outcomes pubblici per aumentare anche la fiducia nelle istituzioni. Diversi governi nel mondo hanno riformato i loro sistemi decentralizzando la responsabilità di gestire risorse verso livelli sub-nazionali (Devas e Grant 2003; Dillinger 1994; Manor 1999). Le riforme sono state guidate nei diversi paesi da fattori politici, economici e sociali. In alcuni paesi europei e latini la riforma ha cercato di rispondere meglio ai bisogni dei cittadini (Devas e Grant 2003).

Lo studio di Thomas (1995a) afferma che un'appropriata partecipazione pubblica aiuta nel processo di legittimazione della qualità delle politiche attuate e del servizio con una maggiore accettazione da parte della popolazione. Proprio la legittimazione delle politiche richiede una maggiore partecipazione del cittadino nel definire l'allocazione delle risorse dei contribuenti garantito solo attraverso un alto livello di accettazione. Lo sviluppo di sistemi condivisi di spesa richiede inoltre un alto grado di qualità delle scelte che spesso però si scontra con l'inappropriatezza delle misure e degli strumenti pubblici di partecipazione adottati.

La capacità del cittadino di fornire dei feedback permette la formulazione di politiche migliori o l'implementazione delle politiche stesse (Moynihan 2007). Tre argomentazioni supportano il sorgere del public engagement. La prima teoria postmoderna suggerisce che le correnti condizioni sociali sono favorevoli al coinvolgimento del cittadino nelle decisioni pubbliche attraverso il dialogo (Fox e Miller 1995; Maier 1994). In secondo luogo, la disillusione verso tradizionali sistemi gerarchici burocratici ha spinto il cittadino verso processi partecipativi. Infine, la ricerca di ideali democratici ha aumentato il public engagement. Tutto questo ha permesso con effetti positivi un coinvolgimento diretto nelle scelte

democratiche e nel processo di decision making (Moynihan 2003, 2007).

Per diversi studiosi, in un contesto dove la gestione delle risorse è divenuta più complessa per via di relazioni e leve esistenti tra diverse organizzazioni pubbliche (come tra stato, regioni, città e società ad esse partecipate, controllate e collegate), proprio la partecipazione dei cittadini può andare a ridurre la rigidità burocratica promuovendo network in grado di garantire una governance collaborativa (Radcliffe e Dent 2005). Se l'approccio e la ricerca di equilibri migliori tra diverse organizzazioni pubbliche è stato spinto negli ultimi dieci anni dalla New Public Governance, la partecipazione cittadina viene oggi vista come nuova svolta per promuovere la collaborazione e la trasparenza aiutando i meccanismi di governance (K. Brown e Keast 2003; Osborne 2006). La partecipazione del cittadino diviene quindi nell'evoluzione dei rapporti tra organizzazioni pubbliche una chiave di volta, già individuata durante il periodo di aziendalizzazione del pubblico chiamato New Public Management, dove il coinvolgimento del cittadino nel processo attraverso la raccolta di feedback con un coinvolgimento maggiore di tutti gli stakeholders aveva dimostrato di poter conferire una maggiore qualità, efficienza ed efficacia al servizio pubblico erogato (Brescia 2019; Osborne 2006). Il processo di gestione dei feedback e degli attori diviene più complesso nel momento in cui l'azienda pubblica viene identificata come gruppo che integra elementi caratteristici del pubblico e del privato e si allarga nella considerazione di enti non appartenenti al gruppo ma facenti parte del network municipale volto a soddisfare i bisogni di interesse pubblico e di mercato allo stesso tempo (Billis 2010b). Una complessità da gestire grazie al coinvolgimento di tutti gli attori e di nuovi strumenti legati a un mondo evoluto digitale. I cittadini così come gli attori del gruppo intendono conoscere la corretta allocazione delle risorse e conoscere in che modo la spesa ha generato beni pubblici (Tanaka 2007).

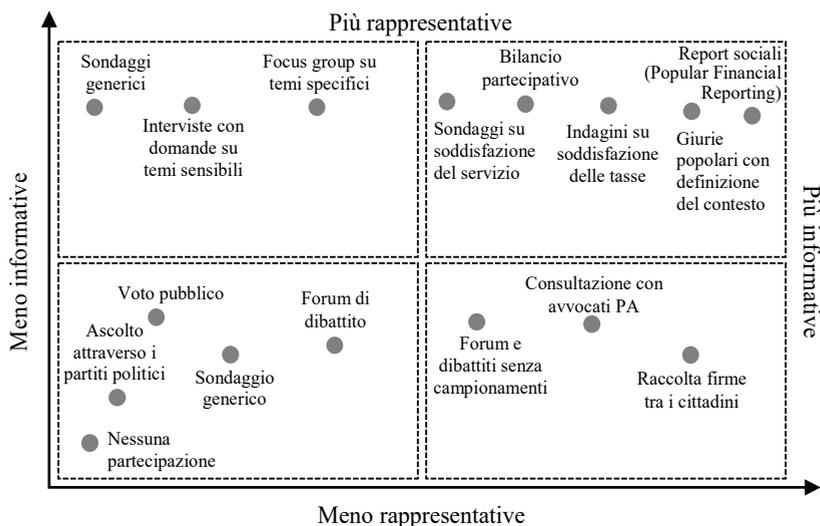
La responsabilità diviene il principio centrale della democrazia amministrativa acquisisce un ruolo essenziale nel processo democratico legato allo scambio di informazione e responsabilizzazione tra governo e cittadini attraverso strumenti via web quali il budget, il comprehensive annual financial reports (CAFRs) e il Popular Financial Reporting (PFR) (P. Biancone e Secinaro 2015). Tali strumenti si trovano oggi incastonati in un sistema aperto di partecipazione indirizzato al coinvolgimento del cittadino e al cambiamento della governance. Gli strumenti di matrice anglosassone trovano ad oggi una limitazione dovuta alla diffusione dei precedenti modelli di bilancio sociale (Hinna 2004; Romolini 2007; Steccolini 2004). Il processo logico dell'accountability parte dalla definizione di aspettative (ragionevoli) da parte dei decisori, la comunicazione di tali aspettative per gli attori del processo decisionale, la consegna dei risultati economici, patrimoniali e finanziari, e, infine la valutazione

della prestazione realizzate che porti a una adeguata sanzione o premialità per i decisori (Justice, Melitski e Smith 2006). Il processo si basa su un ciclo di amministrazione pubblica basato sul budget e richiede opportuni benchmarking di lettura di tipo finanziario e non finanziario nei diversi momenti amministrativi.

## 2. Strumenti di coinvolgimento nelle smart city italiane

La Figura 12 rappresenta la rielaborazione della teoria di Robbins, Simonsen e Feldman (2008a), che rappresenta il continuum di strumenti partecipativi volti a dare informazioni e fornire elementi per il processo di decision-making, e può essere integrato con l'attuale bisogno di strumenti partecipativi validi all'interno delle smart cities (Cardullo e Kitchin 2019; Cortés-Cediel, Cantador e Bolívar 2019). La rappresentazione non è esaustiva ma rende l'idea degli strumenti e approcci volti a garantire una continuità di informazioni verso il cittadino. Tecnicamente nei quadranti due e tre sono presenti gli strumenti non designati a una larga partecipazione del cittadino, mentre nei quadranti uno e quattro sono presenti strumenti volti a dare informazioni generali. Nei quadranti tre e quattro vengono date le maggiori informazioni per il processo di decision-making rispetto ai quadranti uno e due.

Figura 12 – *Strumenti di partecipazione in grado di dare continuità alla partecipazione e processo informativo delle smart cities*



Fonte: Rielaborazione su (Robbins, Simonsen e Feldman 2008) in base a (Cortés-Cediel, Cantador e Bolívar 2019).

Le tecniche del quadrante uno sono probabilmente le più semplici da adottare. Interviste alla cittadinanza sono le più facili da realizzare e sono costruite statisticamente in maniera tale da rappresentare la comunità. Tuttavia, molto spesso le interviste random non sostengono il processo di crescita della comunità e i cittadini preferiscono domande sulla qualità o sul modo in cui i servizi vengono erogati più che essere coinvolti in fasi specifiche di progettazione. Uno studio realizzato negli Stati Uniti su 40 stati ha però dimostrato in modo statisticamente significativo che le interviste spesso non forniscono un buon risultato in termini di valutazione effettiva, proprio perché non esiste un giusto trade off informativo dal governo al cittadino e quindi i cittadini valutano positivamente il servizio non avendo una sufficiente conoscenza di base (Miller e Miller 1992). I sondaggi, invece, forniscono più informazioni e sono più utili nelle decisioni ma richiedono dei facilitatori per raccogliere maggiori informazioni orientate a prendere delle scelte.

Le tecniche comprese nel quadrante due forniscono più rappresentatività ma meno informazioni. Questi strumenti sono di norma adottati da singoli individui motivati, con molto tempo a disposizione o in rappresentanza di associazioni con specifici interessi. Un esempio sono i gruppi antivaccinali, gli anziani, i cittadini attivi per la salvaguardia dell'ambiente, le associazioni di volontariato e tutti quei gruppi con interessi particolareggiati. Tra gli strumenti individuati nel quadrante due anche le opinioni e posizioni della popolazione e le azioni di intervento di gruppo (class action). E ancora, i consigli cittadini con la raccolta firme forniscono informazioni dettagliate ma non sono il giusto trade off tra opinione cittadina e istanze e si focalizzano su specifici temi.

I questionari diffusi attraverso i mass media e i giornali forniscono di solito scarse informazioni utilizzabili nel processo di decision-making, e spesso ai questionari rispondono solo i cittadini motivati e non rappresentano la generalità degli interessi. I forum a loro volta non forniscono uno strumento utile per raccogliere le informazioni ma per valutare la percezione sulla qualità dei servizi e dell'operato della pubblica amministrazione. I referendum e il voto a loro volta sono importanti su scelte legate, ad esempio, alle tasse ma permettono solo un parere positivo e negativo senza la possibilità di esprimere una reale opinione sull'argomento (W. Simonsen 2018).

Le tecniche del quadrante tre forniscono meno rappresentatività ma più informazioni. Esse sono migliori di quelle del quadrante due ma non rappresentano una visione approfondita. I focus groups sono utili ma non forniscono un input valido per l'intera popolazione. Anche gli altri strumenti non riescono a cogliere abbastanza informazioni generalizzabili a tutti gli individui.

Il miglior approccio è identificabile nel quadrante quattro dove vengono incluse valutazioni sulla preferenza nella tipologia e livelli di tassazione, allo-

cazione di fette di budget, tecniche deliberative come la citizen panels, approccio che coinvolge un gruppo di cittadini demograficamente rappresentativo regolarmente utilizzato per valutare le preferenze e le opinioni del pubblico e giurie popolari (T.N. Clark 1974; Kathlene e Martin 1991). La preferenza invece sul tipo di servizi in cambio delle tasse pagate rappresenta il migliore trade off tra cittadino e pubblica amministrazione nelle scelte. Anche se questo trade off potrebbe essere non equo nell'attribuzione di risorse verso soggetti deboli (es. servizi sociali) che non riguardano la totalità della popolazione. Molto spesso conoscere la corretta allocazione delle risorse a copertura di beni pubblici essenziali non considerati tali dal cittadino può portare ad effetti controproducenti (Tanaka 2007).

Gli elementi del quadrante quattro possono essere quelli meglio adottabili nelle smart cities associati anche all'uso di nuove tecnologie di cui parleremo in seguito (Cortés-Cediel, Cantador e Bolívar 2019).

Nella Tabella 14 sono presenti gli strumenti proposti da Robbins, Simonsen e Feldman (2008a) per raggiungere specifici obiettivi.

Tabella 14 – *Possibili obiettivi e possibili metodi per raggiungere una partecipazione efficace*

<i>Possibili obiettivi</i>	<i>Possibili metodi</i>
Implementare una politica preimpostata Idee di brainstorming	Audizioni pubbliche Forum rappresentativi consultandosi con i sostenitori, consiglio cittadino selezionato
Soddisfare i mandati legali Rompere lo stallo su un problema specifico o una serie di problemi particolarmente difficili	Sondaggi tra cittadini, tecniche deliberative di partecipazione interattiva in tempo reale, partecipazione deliberativa
Informare i decisori di supporto generale della comunità o opposizione a uno o un set di problemi	Sondaggi tra i cittadini
Prevedere l'esito di un voto Fornire input ai decisori su scelte difficili di fronte a contesti complessi	Sondaggi tra i cittadini tecniche di partecipazione interattiva in tempo reale, partecipazione deliberativa

Però bisogna considerare anche i costi connessi a strumenti e scelte di partecipazione. In particolare, minori costi portano a poche informazioni e poca rappresentanza, mentre alti costi portano a molta rappresentanza e molte in-

formazioni. È necessario quindi individuare mezzi che le pubbliche amministrazioni possono intraprendere per ridurre i costi adottando strumenti legalizzati di decision-making e coinvolgimento del cittadino (Irvin e Stansbury 2004).

Di seguito vengono definiti gli elementi che compongono i quadranti legati agli strumenti di partecipazione del cittadino.

### *Voto*

Il voto è un metodo per un gruppo, come un elettorato, di prendere una decisione collettiva o esprimere un'opinione di solito a seguito di discussioni, dibattiti o campagne elettorali (Hinich e Ordeshook 1970). Le democrazie eleggono i titolari di alte cariche votando. I residenti di un posto rappresentato da un funzionario eletto sono chiamati "componenti" e quei componenti che hanno votato per il candidato prescelto sono chiamati "elettori". Esistono diversi sistemi per la raccolta dei voti (Kriesi 2008). Nelle organizzazioni il voto può avvenire in diversi modi. O con voto formale tramite votazione per eleggere dei rappresentanti, ad esempio all'interno di un posto di lavoro, per eleggere membri di associazioni politiche o per scegliere ruoli per gli altri. Oppure con voto informale, che può avvenire come accordo orale o gestuale come una alzata di mano. In democrazia il governo viene scelto votando attraverso elezione, un modo per un elettorato di nominare, cioè scegliere, tra diversi candidati al governo (Beckman 2009). In una democrazia rappresentativa il voto è il metodo con cui l'elettorato nomina i suoi rappresentanti al governo. In una democrazia diretta, il voto è il metodo con cui l'elettorato prende direttamente le decisioni, trasforma le proposte in leggi (Green-Armytage 2015). Un voto è un'espressione formale della scelta di un individuo a favore o contro una mozione (ad esempio, una proposta di risoluzione); a favore o contro alcune domande di voto; o per un determinato candidato, selezione di candidati o partito politico (Shepsle 1986). Molti paesi usano un voto segreto, una pratica per evitare che gli elettori vengano intimiditi e per proteggere la loro privacy politica (Beetham e Boyle 2009). Le votazioni si svolgono spesso in un seggio elettorale; questo sistema è volontario in alcuni paesi, obbligatorio in altri. In ogni Paese si assiste a un sistema di votazione differente legato a regole nazionali o statali (Budge e McDonald 2007; Strömbäck e Aalberg 2008, 2008).

### *Ascolto pubblico*

L'ascolto del pubblico è la capacità di ricevere informazioni sui bisogni (De Ambrogio e Setti Bassanini 1996). I cittadini chiedono informazioni, ma sono anche portatori di dati importanti; è utile rilevare come i decisori attra-

verso l'ascolto pubblico possano venire a conoscenza di un evento o problema. Risulta pertanto essenziale nell'adozione dell'ascolto pubblico la pianificazione di campagne che sappiano rispondere ai bisogni espressi. Di norma la funzione di ascolto pubblico primario è affidata agli Uffici per le Relazioni con il Pubblico (URP) (Rizzo 2006). Nell'ordinamento italiano<sup>1</sup> tali strutture si collocano nella più ampia cultura della trasparenza amministrativa e nella crescente attenzione verso la qualità dei servizi ed il rapporto istituzionali-cittadini. L'URP ha i seguenti compiti:

- garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso agli atti e di partecipazione<sup>2</sup>;
- agevolare l'utilizzo dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'informazione sulle disposizioni normative e amministrative, e sulle strutture e sui compiti dell'amministrazione;
- promuovere l'adozione di sistemi di interconnessione telematica, coordinare le reti civiche, promuovere e gestire quindi la comunicazione istituzionale on line;
- promuovere l'ascolto dei cittadini e i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli utenti;
- garantire lo scambio di informazioni fra l'ufficio e le altre strutture operanti nell'amministrazione, promuovendo e organizzando la comunicazione interna;
- promuovere la comunicazione interistituzionale, attraverso lo scambio e la collaborazione tra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle altre amministrazioni, come ad esempio attraverso la costituzione di reti di URP.

Le attività svolte dall'URP possono essere suddivise in tre macroaree (Corio 2005). L'area dell'informazione e della prestazione che comprende la comunicazione esterna, l'attività di informazione su disposizioni normative e sui servizi offerti dall'ente, il garantire l'esercizio dei diritti di accesso, la partecipazione, e il promuovere informazioni su temi di interesse generale. L'area dell'ascolto e della verifica è l'attuazione dei processi di verifica della qualità dei servizi e della soddisfazione degli utenti, attraverso l'ascolto diretto e indagini di customer satisfaction. L'area dell'organizzazione, infine, comprende

---

<sup>1</sup> Il d.l. 3 febbraio 1993, n. 29, all'art. 12 (ora art. 11, d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165) istituisce che gli URP rispondendo alla duplice esigenza, espressa dalle precedenti leggi n. 241 e n. 142/1990, di garantire la trasparenza amministrativa e la qualità dei servizi, e di fornire uno strumento organizzativo adeguato alle esigenze di attuazione delle funzioni di comunicazione istituzionale e contatto con i cittadini.

<sup>2</sup> Legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni.

la promozione di sistemi di interconnessione telematica, il coordinamento delle reti civiche, lo sviluppo della comunicazione interistituzionale.

### *Sondaggio*

L'umore e l'opinione politica di un paese sono in costante stato di cambiamento e persino le elezioni catturano quel flusso solo in un determinato momento (Vincent-Wayne 1992). Pertanto, i sondaggi si traducono in una ricerca volta a prevedere la posizione di ciò che è essenzialmente un bersaglio mobile (Brignall e Modell 2000). I sondaggi di opinione pubblica sono realizzati in vista delle elezioni e stimolano notevolmente il dibattito e tra media, pubblico e politici. I sondaggi di opinione essenzialmente tentano di catturare l'opinione pubblica, o l'umore del pubblico, a un dato problema in un determinato momento. In Italia la diffusione dei risultati sui sondaggi è regolata da una disciplina univoca<sup>3</sup> legata alla diffusione dei sondaggi d'opinione e politici, una distinzione tra sondaggi e pareri che non possono essere diffusi senza una metodologia scientifica riconosciuta alla base e l'obbligo di una nota informativa allegata a ciascun risultato alcune informazioni essenziali, quali il soggetto realizzatore e quello committente, la consistenza numerica e l'estensione territoriale del campione utilizzato, il numero di coloro che non hanno risposto. I sondaggi d'opinione vengono regolarmente condotti sulle intenzioni di voto e preferenze di leadership e possono essere intraprese su qualsiasi social o materia commerciale determinata dai gruppi elettorali o dai commissari di tali sondaggi. Come afferma Benjamin Ginsberg, l'importanza del sondaggio d'opinione come istituzione civica deriva dal significato che le moderne ideologie politiche attribuiscono alla volontà delle persone (Ginsberg e Chang 1986). Lo sviluppo dell'opinione pubblica come concetto è intimamente connesso ai cambiamenti sociali, politici ed economici che si sono verificati nel corso dei secoli. La valutazione dell'opinione pubblica su questioni politiche può assumere la forma di un'opinione quantitativa, di sondaggi o ricerche qualitative (Kahan 2001; Lewis 2001). Il sondaggio d'opinione quantitativo si riferisce alle indagini che misurano l'opinione di un campione di persone. Questi sono particolarmente utili in scenari elettorali in cui le risposte sono relativamente semplici e limitate (come ad esempio nel caso di risposte dicotomiche "sì/no"). Il sondaggio d'opinione quantitativo può essere realizzato attraverso questionari, faccia a faccia, interviste, sondaggi telefonici, sondaggi

---

<sup>3</sup> Legge 31 luglio 1997, n. 249 art. 1. Istituzione dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisiva ultima modifica 19 luglio 2020.

online o via e-mail. I sondaggi di opinione quantitativi però presentano alcuni limiti, non forniscono ad esempio informazioni su come o perché gli intervistati pensino o reagiscano in un modo particolare e quanto il loro pensiero sia radicato e non modificabile. Invece, il sondaggio realizzato con metodi qualitativi prevede discussioni approfondite attraverso focus group, interviste e osservazione dei partecipanti. La ricerca qualitativa è molto utile per mappare l'opinione interna nei partiti politici e nei gruppi di interesse in grado di rappresentare l'umore pubblico o la percezione delle politiche. In un sondaggio qualitativo si possono chiedere ad un intervistato ulteriori informazioni su sé stesso, che possono essere di aiuto politico nel definire i target delle campagne e fare appello a determinati dati demografici degli elettori. L'analisi di specifici gruppi attraverso la ricerca qualitativa più comunemente consiste nella registrazione di discussioni moderate di gruppi relativamente piccoli di persone. Il sondaggio è utile per i politici che possono sondare il bisogno legato ai servizi degli enti locali (Mitchell, Carson e Carson 1989).

### *Forum di dibattito*

Il forum di dibattito (PF) è un tipo di dibattito adottato per indagare su eventi attuali. È uno strumento diffuso nelle scuole superiori negli Stati Uniti come strumento di confronto tra gli studenti su temi specifici o aree di intervento (Goldstone 1994; Sorenson 1991; Weiss 1997). Gli individui tengono brevi discorsi (2-4 minuti) intervallati da sezioni di “fuoco incrociato” di 3 minuti, domande e risposte tra i due soggetti o gruppi coinvolti. Il vincitore è determinato da un giudice che funge anche da arbitro (cronometra gli interventi, definisce le penalizzazioni, ecc.)<sup>4</sup>. Forum che in Italia trova espressione spesso in periodo elettorale tra due rappresentanti contrapposti che portano la propria visione specifica, spesso si svolgono in televisione o radio coordinati da un mediatore o giornalista e ricalcano le regole e le modalità adottate da tempo in America. Il dibattito è incentrato sulla promozione o il rifiuto di una posizione, o “risoluzione” a un problema di attualità. Il forum pubblico è progettato per essere accessibile al cittadino medio (Post 1986). Il dibattito sul forum pubblico prevede che i relatori debbano fare appello al pubblico più vasto possibile attraverso ragionamenti solidi, organizzazione concisa, prove credibili e risultati chiari; questi elementi forniscono un meccanismo per valutare la relativa “qualità del dibattito” (National Forensic League, Guide to Public Forum Debate, 2009). Difficilmente ne abbiamo rappresentanza in Italia.

---

<sup>4</sup> Competition Events – At A Glance An Introduction to Dramatic Interpretation (DI). <https://www.speechanddebate.org/wp-content/uploads/High-School-Competition-Events-Guide.pdf>.

## *Ascolto pubblico attraverso partiti politici*

In molte definizioni normative dei sistemi democratici, i partiti politici dovrebbero rappresentare i loro elettori e perseguire le politiche che hanno promesso di realizzare (Maier 1994) per garantire un collegamento tra le preferenze del pubblico e gli esiti delle politiche (Dahl 1973). Non sorprende quindi che sia emersa una letteratura che studia chi rappresentano i partiti politici quando assumono posizioni politiche. I partiti politici in Italia nel 2020 sono tanti e spesso soggetti a cambi di nome, scissioni o nuove proposte ma si configurano in quattro filoni, i grandi partiti di sinistra e di destra che hanno ascolto attraverso i comitati politici presenti sull'interno territorio, un movimento che rappresenta in realtà una nuova modalità di ascolto e confronto e che spesso giustifica le proprie scelte attraverso apposite piattaforme informatiche dove gli iscritti possono formalizzare la propria preferenza e infine i partiti politici che non hanno spesso rappresentazione in parlamento e che spesso si configurano attraverso liste civiche o associazioni di categoria, che spesso cambiano nome e che rappresentano esse stesse una risposta a singoli bisogni specifici territoriali non trovando pertanto una rappresentazione strutturata a livello nazionale (Ceci 2020). Attualmente in Italia si assiste a una forma di crisi di identità dei partiti più grandi schiacciate dal bisogno di confrontarsi con movimenti e identità più piccole che rispondono immediatamente al bisogno limitato e imminente (Toninelli, Anna 2020). Un filone influente della letteratura sostiene che i partiti di minoranza sono diversi dai partiti di maggioranza, perché i partiti di maggioranza cercano di massimizzare la propria quota di voto rivolgendosi all'elettore mediano, mentre i partiti di minoranza sono più alla ricerca di politiche che rispondano alle preferenze specifiche dei loro sostenitori (Adams *et al.* 2006). Di recente, alcuni ricercatori hanno anche sostenuto che i partiti politici al governo sono vincolati da accordi di coalizione e dalla loro responsabilità di attuare le promesse elettorali. Ciò significa che, diversamente dai partiti di opposizione, sono meno in grado di rispondere alle priorità del pubblico (Klüver e Spoon 2016). L'ascolto pubblico attraverso i partiti politici può avvenire anche durante il corso del mandato e ha la funzione di ricognizione dell'approvazione delle politiche adottate o di nuove proposte da parte della popolazione che verranno mediate dai partiti politici.

## *Interviste con domande dirette su tematiche sensibili*

Le interviste condotte con domande dirette o su tematiche sensibili sono realizzate quando l'interlocutore conosce la tematica, questo elemento è prioritario per l'adozione di questo strumento (Leech 2002). Quello che l'interlocutore vuole sapere determina quali domande fare. Quello che si sa già determi-

nerà come chiederlo. Esistono molti tipi di interviste con molti stili di domande, ognuna appropriata in circostanze diverse. Le interviste non strutturate, spesso utilizzate dagli etnografi, sono in realtà più conversazioni che interviste, lo scopo infatti è quello di definire la percezione immediata su un tema più che una reale opinione (Legard, Keegan e Ward 2003). Le interviste non strutturate sono particolarmente appropriate quando l'intervistatore ha una conoscenza limitata di un argomento o desidera una prospettiva privilegiata. Ma la tendenza di tali interviste porta a risultati inaspettati, pertanto sebbene lo strumento possa fornire nuove idee, quasi sempre non sarà in grado di garantire una fonte coerente tra i dati portando a un confronto all'interno dello stesso campione raccolto. Le interviste non strutturate sono utilizzate al meglio come fonte di intuizione delle percezioni di massa e non come ipotesi strutturata di valutazione su un tema. A volte, tuttavia, abbiamo già molte conoscenze su un argomento e vogliamo risposte molto specifiche a domande specifiche. Quando l'intervistatore conosce molto sull'argomento, le categorie e tutte le possibili risposte sono familiari e l'unico obiettivo è quello di conteggiare e raggruppare per categoria le risposte; il metodo più efficace è quello delle domande a risposta chiusa (Snow, Zurcher e Sjoberg 1982). Gli analisti pubblici hanno più familiarità con questo tipo di intervista in grado di raccogliere in poco tempo l'opinione di massa (Cicourel 1982). Talvolta tali approcci chiusi possono ritorcersi contro, se ipotizziamo di avere familiarità con un'area finiamo per porre le domande sbagliate nel modo sbagliato o l'omettere un'opzione di risposta importante. Potremmo trovarci con dati affidabili nel metodo di raccolta ma che non hanno alcun contenuto valido. Le tematiche sensibili spesso fanno sì che la domanda debba essere valutata in base alle caratteristiche sociodemografiche ed economiche del campione intervistato (Gaskell 2000) e mediata da azioni e interpretazioni volte a ridefinire o legittimare le politiche adottate (Gibson, Caldeira e Spence 2005).

### *Focus group generico e Focus group su temi specifici*

Un focus group può essere definito come un colloquio di gruppo – centrato su un argomento specifico (“focus”) o generico e facilitato e coordinato da un moderatore o facilitatore – che cerca di generare principalmente dati qualitativi, capitalizzando l'interazione che si verifica all'interno del impostazione di gruppo (Sim e Snell 1996). L'idea alla base del metodo del focus group è che i processi di gruppo possono aiutare le persone a esplorare e chiarire le loro opinioni in modi che sarebbero meno facilmente accessibili in un'intervista individuale. Quando le dinamiche di gruppo funzionano bene i partecipanti lavorano a fianco del moderatore o co-facilitatore, orientando la ricerca in direzioni nuove e spesso inaspettate. Quando si configura un focus group si ritiene

generalmente che 8-12 sia un numero adeguato di partecipanti (D.W. Stewart e Shamdasani 2014). A volte, sono stati utilizzati gruppi più piccoli, di  $\approx$ 4-6 partecipanti (Strong *et al.* 1994). Probabilmente il primo utilizzo di questo metodo fu nella ricerca condotta negli anni '50 dal sociologo Robert Merton e dai suoi colleghi (Merton 1956). Il focus group è stato a lungo un pilastro della ricerca di mercato (Wilkinson e Silverman 2004), ma recentemente ha avuto un ruolo di primo piano nella ricerca in materia di temi di politica sociale (Gaižauskaitė 2012). Oltre ad essere utilizzato come metodo principale di raccolta dei dati, il focus group è sostenuto come mezzo per identificare un dominio appropriato di contenuti per lo sviluppo di strumenti di sondaggio più strutturati (Given 2008).

### *Incontro con l'avvocato della Pubblica Amministrazione*

Nel governo occidentale è essenziale la reale capacità dell'amministrazione di gestire non solo la normativa interna ma l'intero rapporto legislativo tra governo e attori esterni (Henry 2015). I cambiamenti sociali degli ultimi due decenni hanno portato a modifiche radicali nel rapporto tra attori con una progressiva incapacità della pubblica amministrazione di gestire i problemi, per far fronte alle crescenti dispute e individuare soluzioni immediate la pubblica amministrazione ha coinvolti i propri avvocati (Staats 1988). I cittadini attualmente attraverso i processi democratici, non vogliono solo un maggiore servizio pubblico, ma una migliore qualità nella gestione dei servizi (Pfiffner 1946). L'avvocato dell'amministrazione pubblica ha via via ricoperto il ruolo di partner nelle dinamiche quotidiane dell'amministrazione e nelle decisioni. L'avvocato pubblico molto spesso si pone quale perno e intermezzo per difendere le politiche intraprese o dimostrare che l'operato rispetta la legge vigente (Salkin 1999). Allo stesso tempo l'avvocato svolge il ruolo di promozione e di stimolo nell'individuazione di possibili soluzioni legali in caso di controversie legate alla qualità dei servizi o di inefficienze rilevate che hanno cagionato gravi danni ai cittadini (Gillers, Simon e Perlman 2018). L'incontro con l'avvocato pertanto si pone come front-office nel processo legislativo e di intervento sui contratti di servizio o sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione (Bond 1975). In Italia sono ancora poco numerosi i casi in cui la pubblica amministrazione coinvolta il servizio avvocatura all'interno del processo decisionale di confronto con il cittadino, fatta eccezione nel rapporto tra pubblica amministrazione e associazioni di consumatori che per legge vengono coinvolti direttamente dalle municipalità nella valutazione e riorganizzazione dei servizi pubblici<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>D.lgs. 6 settembre 2005, n. 2062. "Codice del consumo, a norma dell'articolo 7 della

## *Raccolta firme tra i cittadini*

La raccolta firme dei cittadini è utilizzata da diversi anni per portare all'attenzione dei politici proposte di legge, iniziative e attività che devono essere discusse. La raccolta firme porta a due tipi di proposta di legge una nazionale e una europea. L'iniziativa dei cittadini europei introduce una nuova forma di partecipazione pubblica nell'ambito del quadro politico multilivello dell'Unione Europea. La base giuridica dell'iniziativa è stabilita all'articolo 11, paragrafo 4 del trattato sull'Unione europea (TUE) e all'articolo 24, paragrafo 1 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) (Auer 2005; Greenwood 2012). Ai sensi dell'articolo 11 del TUE, “non meno di un milione di cittadini rappresentativi di un numero significativo di Stati membri possono proporre un'iniziativa da invitare alla Commissione europea, è legittima la possibilità di presentare qualsiasi proposta su temi in cui i cittadini considerano necessario un atto giuridico dell'Unione ai fini dell'attuazione dei trattati”(Szeligowska e Mincheva 2012). La proposta è legittima quando vengono soddisfatte le seguenti condizioni (Schnellbach 2011):

- l'iniziativa proposta dai cittadini non è manifestamente al di fuori del quadro dei poteri della Commissione di presentare una proposta di atto giuridico dell'Unione ai fini dell'attuazione dei trattati;
- i cittadini possono proporre iniziative che non siano offensive, frivole o vessatorie dei diritti;
- l'iniziativa proposta dai cittadini non è manifestamente contraria ai valori dell'Unione stabiliti all'art. 2 del TUE.

In Italia il numero di firme necessarie alla presentazione di una legge di iniziativa popolare varia a seconda dell'istituzione a cui si intende avere accesso (Uleri 2012): per le leggi a carattere nazionale, da presentare in Parlamento, è necessario raccogliere almeno 50.000 firme e presentare la proposta alla Corte di Cassazione<sup>6</sup>. Se l'iniziativa ha valore regionale le firme da raccogliere sono 5.000, proposte o dalla Giunta regionale, anche su richiesta dei comuni interessati, o da consiglieri regionali.

In entrambi i casi l'iniziativa popolare non è un istituto di democrazia partecipativa, in quanto la sola volontà del corpo elettorale non produce di per sé effetti sull'ordinamento, infatti vi deve essere anche la volontà del titolare della funzione legislativa (il Consiglio Europeo, il Parlamento a livello nazionale e il Consiglio Regionale a livello regionale) affinché il testo diventi legge (Setälä e Schiller 2012).

---

legge 29 luglio 2003, n. 229” pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 235 del 8 ottobre 2005 – Supplemento Ordinario n. 162.

<sup>6</sup> Art. 71 della Costituzione Italiana.

### *Sondaggio su temi prestabiliti*

il termine “sondaggio dell’opinione pubblica” descrive un metodo di ricerca sociale utilizzato per misurare l’opinione dei cittadini attraverso interviste con campioni rappresentativi di tutta la popolazione (Donsbach 2015). I termini “sondaggio di opinione”, “sondaggio” o “ricerca di sondaggio” sono spesso usati come sinonimi perché alcuni autori vogliono evitare il termine “opinione pubblica” a causa della sua ambigua connotazione nelle scienze sociali e nella filosofia politica. La maggior parte degli autori concorderebbe sul fatto che un sondaggio di opinione pubblica è definito da tre criteri, ognuno dei quali segue i tre termini (Asher 2016; Salmon e Glasser 1995). In primo luogo, il termine “pubblico” indica che le domande del sondaggio si riferiscono in gran parte a problemi pubblici (“affari pubblici”), vale a dire argomenti che sono rilevanti per la comunità più ampia e discussi nella sfera pubblica, in particolare nei media. Con questa definizione, i sondaggi per scopi di marketing o di altro tipo non rientrerebbero nella categoria dei sondaggi di opinione. In secondo luogo, il termine “opinione” indica che le opinioni e gli atteggiamenti, nonché i comportamenti che ne conseguono costituiscono il nucleo di tali sondaggi. In terzo luogo, il termine “sondaggio” indica che i sondaggi di opinione pubblica sono generalmente condotti in una forma standardizzata con grandi campioni di diverse centinaia o addirittura migliaia di intervistati. In Italia la legge n. 249/1997 definisce anche la pubblicazione dei risultati del sondaggio di opinione pubblica, devono presentare un documento completo relativo ai sondaggi pubblicati o diffusi al pubblico. Esso deve recare informazioni fondamentali sulla metodologia di realizzazione del sondaggio, quali il metodo di campionamento, la rappresentatività del campione ed il margine di errore, il metodo di raccolta delle risposte, il testo integrale delle domande e delle risposte.

### *Sondaggio sulla soddisfazione sulle tasse*

Come nella precedente definizione, può essere condotto un sondaggio per valutare la percezione delle tasse da parte del cittadino (Kay 1990). Molto spesso è utile per definire meglio problemi di comprensione, eventuale evasione e migliore comunicazione che le amministrazioni pubbliche devono attuare per giustificare e spiegare al cittadino l’introduzione o l’accorpamento di una tassa (Martinez 1994). L’Italia ha condotto diversi studi legati alla pressione fiscale e alla percezione dell’utente volti a incrementare la compliance volontaria alla contribuzione, questo strumento però risulta poco diffuso a livello locale (OCSE 2020).

## *Giuria popolare con possibilità di confronto con la PA*

La giuria popolare è uno strumento poco diffuso in Italia che trova una presenza maggiore in altri ordinamenti (Ammons 2014). In termini partecipativi la giuria popolare è un organo formato da un gruppo casuale, che rappresenta per caratteristiche sociodemografiche la popolazione di riferimento, in grado di deliberare su scelte pubbliche e di fornire indirizzi e informazioni su temi rilevanti e di maggiore dibattito tra cittadino e pubblica amministrazione. La giuria popolare varia per numero ma è in grado di avvicinare gli amministratori al pensiero dei residenti individuando attraverso il dialogo possibili soluzioni alternative alle problematiche riscontrate.

## *Sondaggio sulla soddisfazione del servizio*

Con il processo di riforma della pubblica amministrazione italiana, dalla legge 142 del giugno del 1990 alle successive leggi Bassanini, si stabilisce, tra gli obiettivi dell'ente locale, quello di "migliorare la soddisfazione dei cittadini per i servizi offerti" ed al contempo si definisce il passaggio dall'accezione di cittadino "utente del servizio" a quella di "cliente del servizio", termine che esplicita il suo ruolo centrale quale destinatario finale dei servizi ed al contempo risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi ai bisogni reali. In tale ottica, diverse direttive del Dipartimento della Funzione pubblica e diverse norme in ambito delle Pubblica Amministrazione hanno successivamente individuato la rilevazione della qualità percepita – nota come customer satisfaction – come uno strumento per pianificare politiche e valutare servizi offerti, favorendo il coinvolgimento reale dei cittadini. Introdurre, all'interno delle amministrazioni pubbliche, modalità di ascolto sistematico dei bisogni dei cittadini e di misurazione periodica delle prestazioni erogate ha significato diffondere presso gli enti pubblici una cultura e una pratica della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dei servizi. Si sono susseguite una serie di leggi in Italia volte a definire la qualità dei servizi erogati dal settore pubblico. Nel mese di gennaio 1994 la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" ha previsto il miglioramento della qualità nei servizi pubblici attraverso l'adozione di standard, la semplificazione delle procedure, l'informazione agli utenti e individua nella partecipazione e nell'ascolto dei cittadini gli strumenti per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi prestati. Nel mese di marzo 2004 la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini ha individuato nelle indagini di customer satisfaction strumenti per definire nuove modalità di erogazione dei servizi, favorendo il coinvolgimento dell'utente alla definizione e alla valutazione del servizio. La Direttiva definisce, inoltre, il processo di rilevazione, impegna le Amministrazioni a rilevare la

qualità percepita attraverso la realizzazione di periodiche indagini e a diffondere i risultati di tali raccolte dati correlandoli alle strategie dell'amministrazione e a favorire al proprio interno la cultura della misurazione e del miglioramento. Nel mese di luglio 2005 la Direttiva "Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti" ha invitato le pubbliche amministrazioni a gestire in maniera organica le diverse modalità di rilevazione del gradimento dei cittadini, tra cui la somministrazione dei questionari on-line su web. Nel mese di dicembre 2006, la Direttiva del Ministro per le riforme e l'innovazione nella pubblica amministrazione "Per una pubblica amministrazione di qualità" ha posto al centro dell'azione di modernizzazione il miglioramento delle prestazioni. Tale direttiva ha chiesto di ottimizzare risorse e processi di erogazione dei servizi, di innovare processi, servizi e politiche in coerenza con il modificarsi dei bisogni. Un ruolo centrale viene attribuito ai destinatari dei servizi e ai portatori di interesse e le indagini di customer satisfaction vengono indicate quali strumenti strategici per orientare i percorsi di miglioramento. Dal 2009 la legge 15 ed il relativo decreto attuativo (d.lgs. n. 150/2009) prevedono un sistema di valutazione della performance organizzativa che contempla, tra le altre cose, quale dimensione strategica, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi. Attraverso gli elementi dettagliati introdotti dalla legge, i sondaggi specifici guidano i decisori e incidono nel processo produttivo dell'amministrazione pubblica.

### *I Bilanci nelle smart cities*

Come teorizzato da Bednarska-Olejniczak *et al.* (2019) e da Levenda *et al.* (2020) il bilancio nelle smart cities deve permettere una coprogettazione delle policy e un co-design delle città (Bednarska-Olejniczak, Olejniczak e Svobodová 2019; Levenda *et al.* 2020). Per poter raggiungere questo obiettivo molte città hanno da tempo avviato un sistema di rendicontazione, definizione del budget e allocazione delle risorse progettuali che permetta di raggiungere tutti i potenziali utenti e che tenga al tempo stesso in considerazione una reale comprensione degli attori decisori. Il cittadino anche nella contabilità pubblica inizia a ricoprire un ruolo centrale e di spicco supportato dalle nuove tecnologie (Argento *et al.* 2019). In Italia iniziano a trovare diffusione bilanci partecipativi (Bartocci *et al.* 2016) e sono da tempo sviluppati sistemi di rendicontazione sociale rivolti a tutti gli stakeholders, solo negli ultimi anni trovano applicazione forme di report dedicate nello specifico al cittadino (N. Aversano *et al.* 2019; Manes-Rossi 2019a). La Tabella 15 fornisce un rapido confronto tra i diversi elementi che contraddistinguono la reportistica nelle municipalità e mettono in luce le tipologie di report che rispondo meglio ai bisogni e agli elementi caratteristici delle smart cities.

Tabella 15 – *Compliance tra reportistica e smart cities*

<i>Report</i>	<i>Economico Patrimoniale</i>	<i>Sociale</i>	<i>Sostenibilità</i>	<i>Integrato</i>	<i>Popular Financial Reporting</i>
<i>Focalizzazione su aspetti</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economici</li> <li>• Finanziari</li> <li>• Patrimoniali</li> </ul>			
<i>Focus temporale</i>	Passato (bilancio e rendiconti) Presente (rendiconto o report periodico) Futuro (budget o bilancio preventivo)	Passato con un orientamento al futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passato</li> <li>• Presente</li> <li>• Futuro</li> </ul>		
<i>Soggetti coinvolti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lavoratori (politici, professionisti, revisori legali, ricercatori)</li> <li>– Finanziatori</li> <li>– Amministrazioni centrali</li> <li>– Giornalisti specializzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cittadini</li> <li>– Società locali</li> <li>– Mass Media</li> <li>– Capitale umano</li> <li>– Enti del terzo settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soggetti con interesse pubblico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tutti gli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tutti gli stakeholders ma orientato al cittadino con un focus sui contenuti rispetto ai bisogni principali rilevati</li> </ul>
<i>Obbligatorietà della redazione</i>	Redazione obbligatoria	Redazione volontaria			
<i>Approccio</i>	Compliance alla normativa contabile	Basata su principi e linee guida volontarie			
<i>Funzione</i>	Comunicativa statica (contabilità mologica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicativa</li> <li>• Strategica (Contabilità dialogica)</li> </ul>			
<i>Rispetto ai bilanci economico finanziari</i>	Complementare			Comprensivo di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilancio economico, patrimoniale e finanziario consolidato</li> <li>• Bilancio di sostenibilità</li> <li>• Informazioni sulla cor-</li> </ul>	Comprensivo di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilancio economico, patrimoniale e finanziario consolidato</li> <li>• Bilancio di sostenibilità</li> <li>• Information sulla go-</li> </ul>

<p><i>Coerenza con gli elementi caratteristici delle smart cities</i></p>	<p>Adozione di singoli elementi specifici (ambientali, infrastrutturali e servizi).</p>	<p>porate governance o elementi del bilancio di mandato</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile focus su elementi intangibili o non finanziari</li> </ul>	<p>vernance orientati al bisogno di genere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni non finanziarie di gruppo</li> <li>• Focus su elementi non finanziari o intangibili (six capital framework)</li> </ul>
		<p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspetti ambientali relativi al consumo energetico</li> <li>• Infrastrutture e servizi</li> <li>• Elementi di governance</li> </ul> <p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspetti ambientali relativi al consumo energetico</li> <li>• Infrastrutture e servizi</li> <li>• Elementi di governance</li> </ul>	<p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspetti ambientali relativi al consumo energetico</li> <li>• Infrastrutture e servizi</li> <li>• Elementi di governance</li> <li>• Andamento economico e contesto di riferimento</li> <li>• Persone cittadine e società (caratteristiche demografiche specifiche)</li> <li>• Elementi legati alla mobilità</li> <li>• ICT nella realizzazione, comunicazione integrata delle informazioni (raccolta e piano di diffusione)</li> <li>• Qualità della vita</li> </ul>

Fonte: Rielaborazione propria.

## *Budget/Bilancio partecipativo*

Il bilancio partecipativo è uno strumento, come il nome stesso suggerisce, per promuovere la partecipazione dei cittadini alle politiche pubbliche locali, e in particolare, al bilancio preventivo dell'ente cioè alla previsione di spesa e agli investimenti pianificati dall'amministrazione (Aleksandrov, Bourmistrov e Grossi 2018). Si può parlare di Bilancio Partecipativo quando su un territorio viene praticato un percorso di dialogo sociale che tocca il 'cuore' economico/finanziario dell'amministrazione, puntando a costruire forti legami 'verticali' tra istituzioni ed abitanti, e contemporaneamente solidi legami 'orizzontali' tra i cittadini le loro organizzazioni sociali (Bartocci, Grossi e Mauro 2019). Il bilancio partecipativo può essere inteso come uno strumento prope-deutico e di supporto alla redazione e predisposizione del bilancio preventivo, e rappresenta inoltre uno strumento di ascolto, relazione e comunicazione, perché permette ai cittadini di presentare le loro necessità ed esporre le problematiche locali, di valutare le spese previste nel bilancio e l'operato dell'ente, di indirizzare le scelte dell'amministrazione sugli interventi pubblici da realizzare o i servizi da implementare o migliorare (Budding, Grossi e Tagesson 2014). Possono cioè partecipare alla previsione di investimento, influenzare le scelte e le priorità politiche e quindi "decidere" attivamente le politiche future. Il bilancio partecipativo è anche uno strumento di rendicontazione sociale, perché prevede momenti e materiale di informazione rivolti alla cittadinanza, riguardanti l'operato dell'ente, gli investimenti fatti e gli interventi previsti. Questo percorso di partecipazione è supportato dalla comunicazione e dall'uso di strumenti per informare, coinvolgere e per raccogliere le idee e i suggerimenti della cittadinanza. Ovviamente l'attuabilità di politiche e la fattibilità di interventi sul territorio sono determinati dalla capacità finanziaria e dalla possibilità di effettuare investimenti economici ad opera della pubblica amministrazione (Sintomer, Herzberg e Röcke 2008). Attraverso il bilancio partecipativo è possibile costruire un rapporto diretto tra cittadini e governance locale, riavvicinare le persone e l'elettorato alla politica e al governo del territorio. Esso rappresenta "uno strumento privilegiato per favorire una reale apertura della macchina istituzionale alla partecipazione diretta ed effettiva della popolazione nell'assunzione di decisioni sugli obiettivi e la distribuzione degli investimenti pubblici, superando le tradizionali forme solo 'consultive' e creando un ponte tra democrazia diretta e quella rappresentata". In sintesi, i principali obiettivi che il bilancio partecipativo persegue sono:

- facilitare il confronto con la cittadinanza e promuovere scelte e decisioni condivise, riducendo anche i conflitti;
- rispondere in modo più efficace, alle necessità dei cittadini, e assicurare

- una maggiore corrispondenza tra bisogni da soddisfare e risorse disponibili;
- coinvolgere i cittadini nel processo nella gestione pubblica attraverso forme di democrazia diretta;
- ricostruire un rapporto di fiducia tra istituzioni e cittadini.

Il Bilancio partecipativo o “participatory budget” trova nelle smart city una particolare applicazione attraverso piattaforme online che supportano il confronto tra cittadino e utente nell’allocazione delle risorse, alcuni chiari esempi possono essere individuati in Spagna (<https://decide.madrid.es/>) e Francia (<https://idee.paris.fr/>) (Doustaly 2019; Nebot 2018).

### *Report o Bilanci sociali e Popular Financial Reporting*

Per bilancio sociale si intendono diverse tipologie di report, di seguito una breve descrizione di ciascuno fino alla definizione di Popular Financial Reporting:

1. Bilancio di mandato: Il bilancio sociale di mandato è uno strumento che considera le attività e i risultati raggiunti con riferimento all’intero mandato politico, si focalizza sui risultati sociali raggiunti dal punto di vista dell’efficacia nell’attuazione del programma politico. Si intendono, in tal contesto, risultati coerenti con gli obiettivi e i programmi elettorali indicati all’inizio del mandato al fine di: far conoscere la capacità / incapacità di completare e implementare i macro-obiettivi; valutare il grado di efficienza ed economia raggiunto nell’uso di risorse finanziarie stanziare e rese disponibili, con la correlazione di meccanismi di spesa per le aree di intervento e la spiegazione della variazione economico-patrimoniale conseguita nel periodo; creare efficienza sociale e di conseguenza capacità di generare e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio e della comunità di riferimento. Il bilancio sociale è annuale, il bilancio del mandato è diverso poiché si concentra sulla verifica pluriennale dell’attuazione degli obiettivi del programma del mandato, pertanto il bilancio sociale ha un ambito d’azione più ampio che si estende alla comunicazione dell’impatto sociale complessivo dell’azione pubblica. Il bilancio di mandato, a differenza del bilancio sociale prevede un livello inferiore di partecipazione delle parti interessate al processo di rendicontazione e rappresentazione. Il Popular Financial Reporting, invece, entra nel processo di amministrazione razionale legato alla realizzazione di rappresentazione dell’operato dell’intero gruppo pubblico. Fornisce indicatori utili per verificare il risultato ottenuto rispetto ai risultati previsti. Quest’ultimo costituisce un primo cruscotto di indicatori da esaminare e confrontare, anche valutando le prestazioni dell’anno in corso al fine di fornire utili linee guida per la pianificazione, l’orientamento futuro e le scelte dei manager e politici. Un esempio di bilancio di mandato realizzato in Italia è di-

sponibile sul sito del Comune di Rimini (<http://comune.rimini.it/comune-e-citta/comune/controllo-di-gestione/bilancio-di-mandato>), ma ad oggi sono sempre meno i comuni che lo adottano.

2. **Bilancio Ambientale:** Il bilancio ambientale è uno strumento di responsabilità sociale attraverso il quale un'azienda, di solito su base annuale, riferisce sulle azioni realizzate nel campo della sostenibilità ambientale attraverso indicatori fisici e dati riguardanti la destinazione delle spese sostenute per l'ambiente. Secondo le indicazioni fornite dall'Unione Europea con il documento chiamato Agenda 21 (Cicerchia 2006), le aziende devono impegnarsi nella gestione, controllo e valutazione di input e output di questo genere. La questione ambientale è un problema molto concreto: è il controllo di inquinamento, qualità del territorio, politiche di protezione, disponibilità di risorse e loro distribuzione sociale. Inoltre, i tradizionali documenti di pianificazione finanziaria ed economico-patrimoniali di bilancio sono insufficienti e non strutturati per tener conto dei costi ambientali (Cordazzo 2005). La loro attuazione è più legata alle amministrazioni locali e regionali che hanno competenza specifica nel campo della protezione ambientale. Esse hanno potere sanzionatorio in caso di illeciti ambientali e possono confrontare i risultati della pubblica amministrazione con la pianificazione politica e i protocolli stipulati per la tutela dell'ambiente. Nel campo delle società private e miste il bilancio ambientale è poco adatto a rappresentare la realtà, pertanto l'ambito ambientale viene integrato all'interno dei bilanci sociali o integrati. Il Popular Financial Reporting, rispetto al bilancio ambientale, considera i principali input e output aziendali che, nelle aziende pubbliche, sono adatti alla rappresentazione dei risultati dell'Assessorato all'Ambiente. Nelle aziende di diversi tipi, la rappresentazione di tali aspetti è rigorosamente legata al processo produttivo e alle risorse utilizzate e rappresentate da Key Performance Indicator (KPI), questi aspetti sono legati alla risposta ai bisogni informativi espressi da parte sia dei soggetti pubblici che privati. In Italia alcune città e alcune provincie adottavano il bilancio sociale prima che venisse superato da altre forme più complete di rendicontazione sociale, un esempio è visualizzabile sul sito della provincia di Torino ([http://www.provincia.torino.gov.it/ambiente/file-storage/download/agenda21/pdf/bil\\_amb01.pdf](http://www.provincia.torino.gov.it/ambiente/file-storage/download/agenda21/pdf/bil_amb01.pdf)).

3. **Bilancio di Genere:** L'assunzione dell'uso di strumenti di social reporting finalizzati all'analisi di bilanci per genere, come nel caso del bilancio di genere e dell'audit di genere, impegna l'azienda ad attuare politiche neutrali e a focalizzare l'attenzione sui bisogni differenti tra uomo e donna. La formulazione di bilanci pubblici dal punto di vista del genere richiede una nuova idea di bilancio e una riclassificazione delle spese descrivendo e valutando la diversa relazione

tra fatti economici e dimensioni sociali, secondo il c.d. approccio di sviluppo umano. Il bilancio di genere dà enfasi alle tecniche e ai metodi di partecipazione che la società civile adotta nel processo di definizione degli obiettivi. La creazione di un processo di definizione degli obiettivi, indicatori e parametri di controllo coinvolge non solo le azioni di governo orientate al genere, ma spiega anche risultati ottenuti e l'impegno politico diretto o indiretto adottato dalla pubblica amministrazione (Vijayalakshmi 2004). Il bilancio di genere mira a rappresentare l'equilibrio di genere che dovrebbe trovare il proprio input all'interno dei programmi pubblici. Normalmente il bilancio di genere non considera un intero gruppo di società ed è strettamente legato alla sensibilità della singola azienda. Lo strumento di rendicontazione però si adatta molto alle esigenze anche di un gruppo pubblico che coinvolge municipalità e soggetti privati, sebbene l'aspetto venga spesso integrato nel rapporto di sostenibilità (Grosser e Moon 2005). Un esempio di Bilancio di Genere è visualizzabile sul sito del Comune di Bologna (<http://www.comune.bologna.it/news/pubblicato-il-bilancio-di-genere-del-comune-di-bologna-1>), ma anche in questo caso gli elementi caratteristici del bilancio sono confluiti in forme di rendicontazione integrata.

4. Bilancio di sostenibilità: Rispetto al bilancio ambientale, il rapporto sulla sostenibilità è uno strumento di reporting "più completo", in quanto include tutte le dimensioni del concetto stesso, la sostenibilità ambientale come capacità di mantenere la qualità e riproducibilità delle risorse naturali, la sostenibilità sociale come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita rispetto all'uomo e dei diritti dei lavoratori, la sostenibilità economica come capacità di generare reddito, profitti e lavoro. Il Bilancio di sostenibilità pone l'attenzione al benessere delle generazioni future ritenendo lo stakeholder un soggetto a cui sia necessario "dare voce"; tale rendicontazione prevede la capacità di combinare la dimensione globale e la dimensione locale dello sviluppo; la capacità di fornire il risultato di un processo complessivo di interazione nelle politiche di gestione delle variabili socio-ambientali all'interno dell'organizzazione (Gazzola 2012). Il rapporto di sostenibilità è quello che forse si avvicina di più a quelli che potrebbero essere i bisogni delle società miste o ibride (pubbliche e private) e che presta maggiore attenzione agli aspetti legati ai valori intangibili presenti in azienda (Pedrini 2012). Il rapporto si adatta molto all'identificazione del valore aggiunto dell'azienda rivolto a tutte le parti interessate, ma è poco adatto a rappresentare le necessità dell'intero gruppo a fornire informazioni consolidate con un linguaggio semplice che consideri allo stesso livello utenti e lavoratori. Il rapporto di sostenibilità spesso non inizia con una visione di gruppo, anche se lo strumento può essere adattato alla richiesta di una visione complessiva consolidata. Il Popular Fi-

nancial Reporting, invece, parte da una visione di gruppo in a nuova prospettiva di gestione pubblica, e si adatta a quelle che sono manifestazioni unitarie di questo tipo, formate da un insieme di società pubbliche e private. Lo strumento era adottato prima del bilancio integrato, soprattutto dalle regioni italiane, un esempio è presente sul sito della Regione Liguria (<https://www.regione.liguria.it/homepage/ambiente/natura/parchi-e-aree-protette/bilanci-di-sostenibilit%C3%A0.html>).

5. Bilancio integrato: L'International Integrated Reporting Council (IIRC) definisce l'Integrated reporting come “una breve comunicazione che illustra come un'organizzazione attraverso la strategia, la governance, le performance e le prospettive sia in grado di creare valore nel breve, medio e lungo termine e nel contesto nel quale opera” (Cheng *et al.* 2014). In altre parole, il bilancio integrato è destinato a fornire informazioni dettagliate sulle risorse utilizzate e sui rapporti sui quali un'organizzazione genera influenze. Questo strumento è adatto a illustrare i fattori che influenzano la capacità logica di creare valore nel tempo e di definire la connessione tra informazioni di diversa natura (finanziaria, di governance, sociale e ambientale). Dovrebbe essere un modello di reporting strutturato in grado di supportare una maggiore comprensione, perché considera sistematicamente l'ambiente e i fattori sociali nei processi decisionali e di comunicazione, oltre a contribuire a creare un'economia più sostenibile. L'adozione del reporting integrato richiede l'identificazione e il superamento di elementi critici derivanti dalla complessa coesistenza di aspetti e informazioni finanziarie e non finanziarie, caratterizzate da punti di vista diversi della stessa realtà (Incollingo e Bianchi 2016). Normalmente il bilancio integrato non parte dalla visione di gruppo consolidato. Sebbene in Italia siano presenti diversi esempi nel settore privato, troviamo scarsa applicazione tra le municipalità e i livelli più alti di governo.

#### 6. Dal CAFR al Popular financial Reporting

Il Comprehensive annual financial report o relazione finanziaria annuale completa (CAFR) è un insieme di documenti finanziari, sviluppato maggiormente negli Stati Uniti, esso comprende la relazione finanziaria di un ente statale, municipale o di altro tipo che soddisfa i requisiti contabili promulgati dal Governmental Accounting Standards Board (GASB). Il GASB fornisce gli standard per il contenuto di un CAFR nella sua pubblicazione aggiornata annualmente dal titolo “Codification of Governmental Accounting and Financial Reporting Standards” (Reck *et al.* 2013). Nella sua interezza il CAFR è composto da centinaia di pagine e descrive dettagliatamente tutti gli elementi finanziari e non finanziari associati accaduti nell'ente pubblico. Per la sua lun-

ghezza spesso allontana i cittadini dalla sua consultazione, restando però utile per altri stakeholder istituzionali (P. Biancone e Secinaro 2015). A fornire una rappresentazione in un formato accessibile è il Popular Financial Reporting, individuato dalla letteratura e dalle associazioni professionali come migliore strumento adatto ai cittadini (P. Biancone *et al.* 2019). Diverse associazioni di professionisti della finanza, tra cui la Government Finance Officers Association (GFOA), l'associazione di finanze professionali, hanno promosso il Popular Reporting come strumento di rendicontazione. Sia il Governmental Accounting Standards Board (GASB) sia l'Association for Governmental Accountants (AGA) promuovono la diffusione di linee guida volta alla realizzazione di strumenti di rendicontazione popolare, lo fanno anche attraverso specifici premi attribuiti alle aziende pubbliche che adottano in maniera corretta e più completa possibile lo strumento (J. Harris, McKenzie e Rentfro 2008). Il Popular Reporting è uno strumento di comunicazione che si colloca ai massimi livelli della "Piramide della responsabilità" preparata dall'Associazione dei contabili pubblici (AGA), in quanto è in grado di fornire dati aggregati che soddisfano le esigenze delle pubbliche amministrazioni per rendere conto dell'utilizzo di risorse pubbliche (Fritzlen 2010). Secondo il GASB, il Popular Financial Reporting è in grado di fornire informazioni complete e semplice a tutti i potenziali portatori di interesse come utenti, politici, impiegati del settore pubblico, media, gruppi di comunità, ecc. (Carpenter e Sharp 1992; GASB 1992). I Popular financial reporting (PFR) sono definiti come rapporti finanziari destinati alle parti interessate pubbliche (ad esempio, cittadini, imprese e gruppi di comunità) che non hanno un background nelle finanze pubbliche ma che hanno bisogno o desiderano una visione meno dettagliata delle attività finanziarie del governo (J.-E.W. Yusuf e Jordan 2012). Lo scopo del Popular Financial Reporting è pertanto lo strumento in grado di facilitare il dialogo tra soggetti eliminando l'asimmetria informativa esistente di solito tra portatori di interesse (J.-E. Yusuf e Jordan 2015). Anche la Government Finance Officers Association (GFOA) offre un diverso approccio al bilancio secondo i principi contabili generalmente accettati Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). I GAAP sono un insieme comune di principi contabili, standard e procedure utilizzati dalle società per compilare il proprio bilancio. I GAAP sono una combinazione di standard autorevoli (stabiliti da un comitato politico), essi comprendono metodi comunemente accettati di registrazione e comunicazione delle informazioni contabili (Magli, Nobolo e Ogliari 2018, 16; Pavan, Dessalvi e Paglietti 2018). Sia il Conceptual Framework for General Purpose Financial Report (GPFR) delle entità del settore pubblico (2008) che l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) identificano tre gruppi principali di potenziali utenti del settore pubblico: destinatari

di servizi o loro rappresentanti, fornitori di risorse o loro rappresentanti, altre parti, compresi i gruppi di interesse speciale e i loro rappresentanti.

L'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) sottolinea in particolare che il legislatore, che agisce nell'interesse dei membri della comunità, è uno dei principali utenti del Popular Financial Reporting. Dal 2010 il Quadro concettuale per la rendicontazione finanziaria per scopi generali delle entità del settore pubblico identifica i cittadini come utenti primari della relazione finanziaria popolare. Il potenziale aumento della popolazione richiede l'identificazione di strumenti in grado di focalizzare l'attenzione sull'allocazione e l'uso di risorse decrescenti (Cheshire e Hay 2017; Passel e D'Vera Cohn 2008). Lo scopo del Popular Financial Reporting è fornire dati finanziari in una forma che non generi confusione o scoraggiamento per i non professionisti. Nelle esperienze internazionali, gli obiettivi raggiunti sono molteplici (P. Biancone e Secinaro 2015):

- facilitare percorsi di comunicazione tra governo e cittadini;
- soddisfare i requisiti di responsabilità e trasparenza;
- fornire informazioni complete sul gruppo pubblico locale;
- dare visibilità degli effetti sul territorio a seguito delle politiche della società pubblica locale.

Il documento deve presentare i dati in modo semplice e accessibile per raggiungere gli obiettivi sopra menzionati. Deve coinvolgere i cittadini per aumentare la partecipazione attiva, generando un sistema di segnalazione in un circolo virtuoso, utile per il processo decisionale e il costante miglioramento delle prestazioni. In questo senso, i Comuni utilizzano lo strumento per fornire ai cittadini informazioni sugli spettacoli pubblici e per migliorare la trasparenza e la responsabilità e, di conseguenza, aumentare il coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale del governo. L'uso del Popular Financial Reporting nei gruppi pubblici intende rivolgersi ai propri stakeholder e dare voce a tutti quei soggetti attraverso i quali legittima la propria attività e acquisisce un significato di servizio o politica pubblica e fornisce una risposta alle loro richieste ed esigenze. Le esigenze informative sono percepite non solo sul fronte interno, nel processo di pianificazione e controllo delle attività consolidate del gruppo, ma anche all'esterno, come strumento di responsabilità nei confronti dei cittadini/utenti. Inoltre, lo stimolo che può comportare il coinvolgimento in questo processo non viene trascurato: aumenta il senso di appartenenza a una comunità, la partecipazione alla res pubblica e la fiducia nelle istituzioni pubbliche. I portatori di interessi speciali sono cittadini, aziende e istituzioni destinatari di servizi o beneficiari di interventi pubblici, interessati alla tendenza della gestione e all'utilizzo delle risorse pubbliche. Per raggiun-

gere questo obiettivo, l'azienda pubblica deve dotarsi di una struttura organizzativa orientata al dialogo con i soggetti identificati, ovvero una struttura orientata agli stakeholder (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2020; P. Biancone e Secinaro 2015; Manes-Rossi, Aversano e Polcini 2019).

Il rapporto tra cittadino e amministrazione pubblica comporta una forte influenza e un rapporto diretto tra soggetti; le relazioni tra interesse e l'influenza richiedono un semplice resoconto dei risultati. La direzione deve quindi determinare gli indicatori chiave, chiamati indicatori chiave di prestazione, da adottare per la comunicazione agli stakeholder. Si tratta di informazioni sintetiche sui fatti coniugati sotto i vari aspetti della responsabilità sociale, che si riferiscono alle prestazioni raggiunte, non solo in termini economici ma anche e soprattutto in termini di impatto sociale. L'obiettivo finale del Popular Financial Reporting è fornire elementi per consentire una valutazione da parte degli stakeholder, che diventano interlocutori e parte attiva del processo di reporting (P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016, 2017a). Il progetto di reporting infatti prevede di:

- selezione dei parametri e degli indicatori relativi all'insieme delle società che compongono il gruppo pubblico;
- esprimere la propria valutazione delle prestazioni;
- esprimere un giudizio conclusivo dal documento di rendicontazione sociale, come input per future attività di pianificazione e intervento;
- partecipare attivamente alle stesse attività di pianificazione e attuazione degli interventi.

Una forma del rapporto raccomandato da GFOA è una presentazione consolidata o aggregata con caratteristiche diverse<sup>7</sup>, come ad esempio:

- pubblicazione della relazione popolare entro e non oltre sei mesi dall'approvazione del bilancio consolidato, in modo che le informazioni in essa contenute siano ancora attuali;
- lo scopo della realizzazione del report deve essere identificato;
- presentazione delle informazioni in modo stimolante e semplice, scritto in uno stile chiaro e conciso, evitando il gergo tecnico e traducendo le informazioni in grafici;
- linguaggio narrativo nel fornire informazioni specifiche;
- i dati comparativi dovrebbero essere usati in modo costruttivo per aiutare a identificare le tendenze nell'interpretazione dei dati finanziari;
- dovrebbe essere credibile per i lettori, presentando le informazioni in modo equilibrato e obiettivo;
- incoraggiamento ai cittadini a fornire feedback.

---

<sup>7</sup> GFOA <http://www.gfoa.org/popular-reporting-financial-information>.

La crescente sfiducia e insoddisfazione dei cittadini, unita alla percezione di inefficienza e spreco del governo, ha portato a una maggiore domanda di trasparenza e responsabilità (J.-E. Yusuf *et al.* 2013). In questo contesto, il Popular Financial Reporting ha lo scopo di far fronte alla generale sfiducia dei cittadini nella gestione dei fondi pubblici. Viene utilizzato in risposta alle preoccupazioni che i rapporti finanziari pubblici tradizionali, sebbene accurati e dettagliati, non riescano a fornire al pubblico una comprensione generale degli usi dei fondi pubblici da parte dei governi.

Il Popular Financial Reporting progettato in modo appropriato può svolgere un ruolo essenziale nella diffusione delle informazioni in quanto “rendere le informazioni disponibili al pubblico è un buon modo per educare i cittadini sul bilancio e incoraggiare le persone interessate a partecipare alle deliberazioni sul bilancio” (Franklin e Ebdon 2015). Il report contribuisce sia a informare i cittadini che a fornire feedback sul processo decisionale delle politiche pubbliche realizzate. Con cittadini meglio informati, i politici eletti possono avere un dialogo più attivo con i cittadini su questioni politiche imminenti e l’ideale democratico della partecipazione dei cittadini alle decisioni pubbliche ha più possibilità di essere realizzato.

La realizzazione del report incrementa la richiesta di informazioni, queste non sempre vengono raccolte dal sistema di controllo interno, che potrebbe trarre beneficio da un’implementazione del meccanismo di sorveglianza. L’audit interno deve concentrarsi sui metodi di elaborazione dei dati e sul processo di convalida dei dati. Inoltre, è necessaria una riprogettazione parziale delle procedure di reporting aziendale per garantire la qualità nella raccolta di informazioni per poter offrire al lettore informazioni complete, accurate e strutturate. Incrementare la raccolta ed esposizione dei dati incide anche sui costi gestionali e di modifica dei sistemi informativi interni; l’adozione di un report unico onnicomprensivo, comporterà l’espansione della struttura aziendale con la misurazione degli indicatori chiave. La gestione di una grande quantità di informazioni potrebbe diventare fuorviante per gli utenti del documento stesso, che potrebbero non comprendere il nuovo approccio adottato dall’organizzazione ibrida e avere difficoltà a identificare le informazioni di loro interesse in un singolo report. È pertanto necessario sintetizzare i dati presenti nel Popular Financial Reporting e utilizzare i sistemi di diffusione online come siti Web e social network, per dare visibilità alle informazioni in un unico documento. Le diverse sezioni del documento, se scritte da soggetti/unità diversi, potrebbero non seguire un progetto editoriale coerente e annullare, almeno in parte, lo sforzo informativo. La letteratura sui Popular Financial Reporting non è ampia e può essere sintetizzata in alcune analisi condotte principalmente sulle pubbliche amministrazioni (compresi i distretti scolastici) negli

Stati Uniti e in Canada. (Groff e Pitman 2004) sono stati i primi ad analizzare nel 2004 la diffusione del rapporto popolare come strumento per la disseminazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni, secondo le raccomandazioni del GFOA nell'utilizzo di siti Web per accedere ai bilanci e alle relazioni finanziarie del governo. I paesi degli Stati Uniti analizzati rappresentano complessivamente il contesto nazionale, in particolare gli autori hanno analizzato le 100 città più grandi classificare in base alla popolazione secondo il censimento del World Wide Web. Il reporting finanziario non era ancora molto diffuso, ma il GFOA aveva già definito le linee guida per la sua attuazione e diffusione, spingendo a una sintesi degli aspetti più significativi dei CAFR finanziari annuali completi. In particolare, i CAFR come detto rappresentano un rapporto completo e dettagliato di tutti gli elementi grafici relativi alle entrate e alla spesa pubblica per servizio di ciascuna città, compresi gli elementi quantitativi e qualitativi. Il primo studio definì che lunghezza varia da 17 a 32 pagine e che l'analisi dovrebbe condensando le informazioni essere più accessibile al lettore. Si sottolinea inoltre che, al fine di spiegare meglio gli elementi contenuti nei CAFR e per esigenze di pianificazione, la divulgazione del bilancio è sempre pubblicata online con una larghezza media di 25 pagine orientando poi la scelta verso un documento chiamato Popular Financial Reporting riduttivo e riassuntivo rispetto alla rappresentazione iniziale del CAFR (P. Biancone e Secinaro 2015). Tra il 2012 e il 2013, (J.-E. Yusuf *et al.* 2013) hanno analizzato le caratteristiche e gli elementi essenziali che devono essere presenti nel Popular Financial Reporting nel contesto degli Stati Uniti e del Canada. Il Popular Financial Reporting si è diffuso su tutto il territorio e oramai il 75% degli enti pubblici, anch'essi composti da un'organizzazione ibrida negli stati uniti, utilizzano lo strumento. In Europa, e più precisamente in Italia, sarà necessario attendere l'esercizio 2014/2015 per avere il primo caso di realizzazione del documento, e la sua realizzazione evidenzierà caratteristiche particolareggiate rispetto a USA e dal Canada (P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016). Due nuove analisi individuate in letteratura evidenziano nuove caratteristiche interessanti. Tra la percentuale della popolazione bianca e il numero di stati e città che realizza il Popular Financial Reporting in America, esiste una correlazione positiva significativa ( $p = 0,052$ ) (J.-E. Yusuf *et al.* 2013). Nello studio l'analisi americana non rivela aspetti significativi legati a variabili socioeconomiche. A Torino, viene identificata, invece, una correlazione lineare positiva tra il livello di istruzione e la capacità di lettura del Popular Financial Reporting ( $p = 0,042$ ) (P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016).

Nella rendicontazione finanziaria popolare, il piano di diffusione e gli strumenti utilizzati sono i cardini necessari per raggiungere i cittadini e le altre parti interessate al fine di aumentare la responsabilità reale (P. Biancone, Se-

cinaro e Brescia 2016; J.-E. Yusuf *et al.* 2013). In letteratura, il sito web della città e la presenza del report in tutti gli edifici pubblici sono i due mezzi più importanti definiti dai cittadini per la diffusione a cui si aggiungono i media, i giornali locali, le newsletter e le e-mail con invio diretto su richiesta. I canali ufficiali rimangono quelli che devono essere considerati i più adatti alla condivisione dei risultati ai cittadini. Negli studi condotti negli stati uniti la diffusione tramite e-mail a destinatari specifici è uno dei canali frequenti non individuati invece all'interno del piano di diffusione previsto nel contesto italiano. Al contrario nel contesto italiano è previsto un piano di diffusione come parte del report, mentre il contesto americano non lo prevede.

Un altro tentativo di identificazione delle caratteristiche chiave del PFR è stato effettuato (J.-E.W. Yusuf e Jordan 2012), attraverso un primo focus group di cittadini e una successiva valutazione dell'efficacia da parte di 75 studenti. Nel caso del Comune di Torino, il risultati di un secondo studio condotto si basa sulle indicazioni di una percentuale statisticamente significativa della popolazione (P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016) su criteri relativi al documento utili a garantire la trasparenza. J.-E.W. Yusuf e Jordan (2012) identificano e confermano la necessità di ausili visivi come tabelle, figure e altri riferimenti al testo, spazi leggibili e dimensioni del testo. Il prototipo voluto dai cittadini sia in Italia che negli Stati Uniti richiede maggiori informazioni sulla raccolta e l'utilizzo di tasse, spese, prospettive economiche, compreso il piano prospettico della città, informazioni sulla governance, sintesi dei progetti chiave in termini di impegno e uso del capitale, discussione e descrizione del debito, il costo del debito e degli interessi, il confronto con l'anno precedente e la prospettiva futura e, ove possibile, il confronto con altre città. Gli studenti confermano che gli elementi evidenziati dovrebbero essere contenuti in non più di sette pagine. Viene fornita dagli studenti anche una definizione specifica dei criteri di efficacia dei PFR. Tali criteri sono ampiamente confermati dalla struttura e dalle analisi effettuate per la realizzazione del secondo esempio europeo di Rapporto finanziario popolare del Comune di Torino per l'anno 2016/2017. Jordan *et al.* (2017) hanno identificato 23 criteri utili per creare report trasparenti dal punto di vista fiscale della divulgazione, a partire da quanto stabilito per il CAFR negli Stati Uniti e in Canada sulla base dei criteri già definiti da (J.-E. Yusuf *et al.* 2013). I criteri e l'applicazione degli stessi sono definiti nel PFR da parte di (Manes-Rossi, Aversano e Polcini 2019) e (P. Biancone *et al.* 2019). Questi criteri nel caso studio della Città di Torino sono presenti (Tabella 16) e utili per analizzare adeguatamente l'aspetto fiscale fornendo uno strumento utile sia per i cittadini che per gli altri stakeholder. Il settore culturale, essendo spesso oggetto di finanziamenti pubblici, richiede una maggiore trasparenza volta a garantire una visione corretta. I criteri identificati sono essenziali per garantire la trasparenza del linguaggio e la trasparenza fiscale.

Tabella 16 – *Elementi di trasparenza nella costruzione del PFR*

<i>Criteria per raggiungere la piena trasparenza</i>
ACCESSIBILITÀ
Disponibilità sul web
Distribuzione annuale
Informazioni e contatti
APPARENZA
Tabelle e grafici
Dimensione dei caratteri
Visualizzazione di informazioni non finanziarie
Spazi bianchi
COMPRESIONE
Panoramica del report
Tabella dei contenuti
Definizione dei termini finanziari
Definizione degli acronimi
Voci attive
Livello di lettura di 10° grado
FINANZIARI
Comparazione con l'anno precedente
Costi di programmi e servizi
Panoramica delle condizioni finanziarie
Analisi delle entrate e delle uscite
Trend economici
Rappresentazione delle principali tasse e entrate
Risultati finanziari negativi
FOCUS DELLA POPOLAZIONE
Informazioni demografiche
Impatto ambientale sulle performance
Dichiarazione di missione

*Fonte:* rielaborazione basata su (Jordan, Yusuf, Berman e Gilchrist, 2017; Manes-Rossi, Averzano & Polcini, 2019; Biancone *et al.*, 2019).

Sandra Cohen e Karatzimas (2015) propongono l'adozione dei six capital framework definito dall'IIRC (Integrated Reporting Council) (2013; 2014) e le linee guida della pubblica amministrazione (De Villiers, Venter e Hsiao 2017) all'interno del Popular Financial Reporting.

Dal 2014 IIRC, in collaborazione con il Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), ha avviato un processo di diffusione del reporting integrato nel settore pubblico e nelle organizzazioni ibride. Mentre il Popular Financial reporting fornisce ai cittadini un rapporto di facile lettura e accessibilità delle informazioni finanziarie di un'organizzazione del settore pubblico associata alla rappresentazione di un insieme di informazioni non finanziarie, il reporting integrato condensa le diverse dimensioni della responsabilità, sia finanziaria che non finanziaria, in un singolo documento (Guthrie, Manes-Rossi e Orelli 2017).

Nella Tabella 17 di seguito (Biondi e Bracci 2018) sono riportate le principali differenze tra i due documenti di social reporting:

Tabella 17

	<i>Popular Financial Reporting</i>	<i>Integrated reporting</i>
Riferimenti principali	GASB Framework AGA Framework GFOA Framework	IIRC (International Integrated Reporting Council)
Denominazione	Popular annual financial reporting, rendiconto finanziario annuale, rendiconto finanziario incentrato sui cittadini, bilancio in breve, rapporto di impatto e risultati	Integrated reporting
Obiettivi	Fornire ai cittadini informazioni finanziarie (a seconda del formato), chiare, concise, facilmente leggibili e complete.	Rappresentazioni in modo integrato (fornendo rappresentazioni finanziarie e non finanziarie), come un'organizzazione crea valore nel tempo in base al suo modello di business.
Principali stakeholders	Cittadini	Ampio range di stakeholders

Principi guida	<ul style="list-style-type: none"> <li>– chiarezza</li> <li>– facile da leggere</li> <li>– in risposta al bisogno di accounting</li> <li>– Uso diffuso di diagrammi e grafici</li> <li>– Informazioni pertinenti e significative</li> <li>– Stile di scrittura educativo e informativo</li> <li>– Non negare i problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Focus strategico e orientato al futuro</li> <li>– Connettività delle informazioni</li> <li>– Rapporti con le parti interessate</li> <li>– Materialità</li> <li>– Affidabilità e completezza</li> <li>– Coerenza e comparabilità</li> </ul>
----------------	--	---

*Fonte:* basato su (Biondi & Bracci, 2018).

Il Popular Financial Reporting può quindi rappresentare uno strumento per migliorare l'informazione rivolta alla popolazione e alle parti interessate, ma deve essere opportunamente integrato con i criteri di lettura e rappresentazione del risultato con un impatto sociale, come gli indicatori sociali (P. Biancone, Secinaro e Brescia 2017a). L'unificazione tra Popular Financial Reporting ed elementi caratteristici dell'Integrated reporting porta alla definizione di un nuovo strumento chiamato Integrated Popular Reporting che presenta tutti gli elementi descritti e fornisce una migliore capacità nella lettura dei risultati e nella gestione e riprogrammazione di allocazione delle risorse (Manes-Rossi 2019a). Sono in corso diversi approcci per definire la metodologia migliore di rappresentazione e percezione dei bisogni degli attori coinvolti nel gruppo pubblico durante le fasi di realizzazione dello strumento (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018d).

### **3. Il questionario e l'approccio per la valutazione di strumenti partecipativi e di rendicontazione nelle smart cities**

La governance partecipativa coinvolge diversi strumenti che comprendono, a volte, la presenza di report sociali. Il manager pubblico nei precedenti studi non era stato considerato nella fase di determinazione degli strumenti e modalità di adozione degli strumenti e dei contenuti della reportistica (Brescia 2019). Per questo motivo è stato somministrato un questionario per mappare le priorità e gli elementi che i manager pubblici pensano siano prioritari per la comunicazione e trasparenza con il cittadino volti a incrementare l'accountability nelle smart cities.

Nell'analisi volta a indagare sugli strumenti partecipativi è stato definito un questionario da somministrare agli attori coinvolti nel processo decisionale. Il metodo adottato per la definizione dei contenuti del questionario si basa sul metodo Delphi (Hasson, Keeney e McKenna 2000; Hsu, Lan e Tsai 2013) e sulla base della letteratura legata alla citizen participation definita nei capitoli precedenti che identificano specificatamente tutti gli strumenti che è possibile adottare negli enti locali, sebbene solo alcuni risultino adatti a rispondere al bisogno delle smart cities. Il questionario somministrato è stato fornito principalmente ai manager pubblici che risultano, secondo la letteratura, i principali soggetti accentratori delle decisioni e che potrebbero pertanto essere anche i principali ostacoli legati al processo di coinvolgimento del cittadino. Le conferme e definizione delle domande è avvenuta in collaborazione con lo Staff dell'Assessorato al Bilancio della Città di Torino. L'indagine è stata condotta tra il 2019 e il 2020. L'analisi condotta ha portato anche a un'attività diretta di osservazione e collaborazione (interventionist analysis) attraverso una convenzione con la Città di Torino che ha confermato gli elementi già evidenti da questionario dimostrandone l'efficacia. Lo stesso approccio è adottabile in qualsiasi comune italiano, dove questionario, confronto, partecipazione e osservazione diretta garantiscono una visione oggettiva della realtà.

Il questionario è in grado di indagare anche sugli elementi organizzativi attraverso un campione significativo che si concentra sui funzionari pubblici o manager pubblici, su cui gli studi in tema di strumenti partecipativi nelle smart cities non hanno ancora indagato in profondità. La struttura del questionario è visibile in Allegato 1 e comprende due sezioni, una prima che identifica variabili sociodemografiche del campione analizzato e una seconda che volta a indagare sugli strumenti e governance adottata. Il questionario è stato somministrato dall'autore in collaborazione con l'Assessorato al Bilancio e Patrimonio e partecipazione del cittadino della Città di Torino ad alcuni manager per confermarne la funzionalità e la struttura validandone i contenuti. Pochi comuni italiani hanno al momento identificato l'assessorato alla partecipazione del cittadino, sebbene sarebbe l'organo migliore per somministrare il questionario, in assenza di un assessorato dedicato ciascuna funzione interessata a rispondere al bisogno è in grado di somministrare il questionario. All'interno del questionario è presente anche un elenco di domande orientate specificatamente allo strumento di rendicontazione applicato dalla smart city che intendono verificare quali siano gli elementi che dovrebbero essere maggiormente significativi a livello strutturale per incrementare trasparenza, accountability e partecipazione verso il cittadino e tra cittadino e smart city (Sezione C). Come visto le smart cities hanno bisogno di strumenti di rendicontazione in grado di garantire la presenza di alcuni elementi specifici per garantire la governance par-

tecipativa, e non tutte le forme di rendicontazione sociale potrebbero risultare adatte allo scopo. La struttura e i contenuti di questa sezione sono basati su elementi individuati dalla letteratura (P. Biancone *et al.* 2019; Manes-Rossi, Aversano e Polcini 2019) e dalla riformulazione in base ai criteri richiesti dalle smart cities. Durante la somministrazione del questionario e delle interviste alle figure selezionate, si devono seguire le indicazioni proposte da Powell *et al.* (2019), per non incidere nella raccolta dei risultati ottenuti (B.J. Powell *et al.* 2019). La partecipazione nelle smart city dovrebbe partire dall'evoluzione degli strumenti di partecipazione e il ruolo degli attori attraverso un approccio longitudinale che integra quanto evidenziato dalla letteratura attraverso interviste e analisi condotta all'interno dell'ente con un approccio interventistico partecipativo nei processi di realizzazione degli stessi strumenti partecipativi definiti "smart" (Bartocci, Grossi e Mauro 2019). Le prime domande del questionario identificano le variabili socio demografiche che potrebbero incidere sulle scelte di adozione di strumenti partecipativi, sebbene ad oggi, non risultano differenze di genere nell'adozione di strumenti partecipativi, risulta invece presente una correlazione inversa tra l'avanzamento dell'età dei soggetti e le capacità di usare strumenti smart basati su piattaforme online o strumenti ICT (Nader Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017; Lutz e Hoffmann 2017), pertanto l'elemento dovrebbe essere considerato. L'uso della rappresentazione grafica (Figura 11) permette di definire attraverso le domande 2B e 3B quali sono gli strumenti con una maggiore incidenza partecipativa definendo il grado di presenza e il tipo di partecipazione, si ricorda che solo il quarto quadrante può essere considerato smart. Allo stesso tempo le domande 4B e 5B forniscono scelte specifiche sui principali attori coinvolti e individuano se esiste all'interno delle municipalità un vizio di base nella visione e formazione del manager pubblico che potrebbe ancora configurarsi con l'idea di amministrazione burocratica in cui i manager sono gli unici a poter prendere decisioni consapevoli e responsabili per l'amministrazione. L'individuazione del decisore politico quale responsabile dell'allocazione delle risorse invece potrebbe portare a un allontanamento di responsabilità e coinvolgimento dei manager e allontanamento dal cittadino che tra il momento delle elezioni e il momento dell'attività amministrativa potrebbe aver cambiato idea sull'allocazione delle risorse e sul bisogno prioritario. Le domane 6B e 7B permettono di individuare qualitativamente i reali benefici legati agli strumenti partecipativi secondo i manager e gli eventuali svantaggi o ostacoli che questo percepisce nella loro adozione. Infine, le domane 8B e 9B orientano direttamente nella scelta di strumenti specifici e di vantaggi per raggiungere la partecipazione dei cittadini nelle smart cities. La sezione C è interamente dedicata agli elementi che secondo i manager il report sociale dovrebbe possedere per rispondere al biso-

gno informativo e incrementare la governance partecipativa del cittadino. Maggiore è la loro presenza secondo la letteratura, maggiore sarà la soddisfazione e capacità di partecipazione alle scelte del cittadino.

#### **4. Il caso studio: esempio esplicitativo a conferma dello strumento di indagine**

La Città di Torino prima ad aver realizzato il Popular Financial Reporting in Europa e in seconda posizione tra tutte le 117 città capoluogo italiane secondo POLIS 4.0 Rapporto Smart City Index 2018 quale città smart risulta un ottimo caso studio volto a indagare il funzionamento dello strumento di indagine. Ernst & Young (EY) ha infatti fissato i tratti distintivi di una smart city ricalcando le caratteristiche individuate dalla letteratura (N. Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017; Zhao, Tang e Zou 2019). Il modello tiene conto di 480 indicatori, attinenti a quattro aree: applicazioni e servizi, le app da servizi mobili e servizi per il web; piattaforma di delivery: una piattaforma di big data e open data per l'erogazione dei servizi; sensoristica: IoT per raccogliere i big data degli oggetti connessi alla città; infrastruttura: le reti e le dotazioni tecnologiche abilitanti. Altri tre aspetti completano il modello proposto da EY e sono smart citizen, la cittadinanza smart si manifesta nella domanda di servizi evoluti, in consumi intelligenti, nel livello di inquinamento dell'aria e nella gestione intelligente dei rifiuti; vision e strategia, la città si distingue per l'amministrazione intelligente, per le iniziative ambientali e per la capacità economico-finanziaria; smart economy, si esprime in spazi per il lavoro digitale, imprese innovative e inclusive, PMI e start-up.

Il questionario somministrato dopo la conferma ottenuta attraverso il metodo delphi nel 2020 ha permesso di evidenziare diversi aspetti che permettono di allocare la città per livello e tipo di partecipazione così come per tipologia di governance partecipativa adottata dalla smart city. A seguito dell'indagine hanno risposto al questionario 42 soggetti, ai manager pubblici si aggiungono anche politici e collaboratori (staffisti attribuiti a ciascun assessore), interpellati per verificare eventuali variazioni delle risposte riscontrate. Dei 42 soggetti coinvolti, 37 sono manager pubblici e rappresentano il 46% del campione dei Dirigenti nella Città di Torino (Città di Torino 2020). Il campione di manager analizzato è bilanciato per genere in quanto sono presenti 18 soggetti di sesso femminile e 19 di sesso maschile. L'età media è di 58 anni, un'età elevata proporzionale all'età media dei dipendenti della Città di Torino. Il soggetto più giovane ha 47 anni mentre il più vecchio 61. Nel campione formato dai manager pubblici il 18 soggetti (49% del campione) hanno consegu-

to una laurea magistrale, il 18 soggetti (49% del campione) sono in possesso di un master, e un soggetto ha conseguito il dottorato di ricerca (2% del campione). I manager analizzati hanno un'anzianità di servizio media nell'incarico ricoperto di 31 anni. Come evidenziato maggiore sarà l'età dei soggetti intervistati minore sarà la capacità di adozione di ICT e strumenti smart partecipativi. Quasi la totalità dei manager pubblici intervistati (94%) pensa che siano utili strumenti di partecipazione attiva del cittadino mentre la restante parte non sa se l'uso di strumenti partecipativi sia utile. Sono state raccolte 83 risposte che identificano quali siano secondo gli intervistati strumenti partecipativi più utili per l'amministrazione.

Tabella 18 – *Strumenti utili alla partecipazione secondo i manager pubblici*

<i>Quali strumenti pensi siano più utili?</i>	<i>N</i>	<i>Percentuale su totale risposte</i>
Nessuna partecipazione	–	–
Ascolto pubblico attraverso partiti politici	4	4,8%
Voto	6	7,25%
Interviste con domande dirette su tematiche sensibili	8	9,6%
Forum di dibattito	6	7,25%
Focus group generico	4	4,8%
Incontro con l'avvocato della PA	–	–
Raccolta firme tra i cittadini	2	2,4%
Sondaggio generico	–	–
Sondaggio su temi prestabiliti	11	13,2%
Focus group su temi specifici	12	14,5%
Sondaggio sulla soddisfazione del servizio	12	14,5%
Budget/Bilancio partecipativo	2	2,4%
Sondaggio sulla soddisfazione sulle tasse	2	2,4%
Giuria popolare con possibilità di confronto con la P.A.	2	2,4%
Bilancio partecipativo basato su report sociali (Bilancio Sociale o Bilancio PFR o Bilancio POP)	12	14,5%

Partendo ad analizzare da quali strumenti siano più utili per il coinvolgimento del cittadino da parte dei manager pubblici si osserva che secondo loro, i migliori strumenti siano il Focus group su temi specifici (14,5%), il sondag-

gio di soddisfazione del servizio (14,5%), il Bilancio partecipativo basato su report sociali (Bilancio Sociale o Bilancio POP) (14,5%) Tabella 18. Tra gli altri strumenti utili alla partecipazione sono stati riportati i sondaggi su temi prestabiliti (13,2%) e le interviste con domande dirette su tematiche sensibili (9,6%) (Tabella 18). È evidente come non venga del tutto considerato l'incontro del cittadino con l'avvocatura della Pubblica Amministrazione, così come il sondaggio generico. In modo analogo sono considerati poco utili anche la giuria popolare con possibilità di confronto con la Pubblica Amministrazione, il singolo sondaggio sulla soddisfazione legata alle tasse, la raccolta firme tra i cittadini, l'ascolto pubblico attraverso partiti politici, il focus group generico (Tabella 5). Nonostante sia una tendenza che si sta sviluppando negli altri comuni, il budget/bilancio partecipativo non risulta tra le priorità dei manager pubblici. Ma se i manager pubblici dovessero scegliere uno degli strumenti precedentemente elencati la scelta cadrebbe su Focus group su temi specifici. Ma è evidente come la seconda risposta intercettata sia la scelta di non attivare strumenti partecipativi Tabella 19.

Tabella 19 – *Strumenti più utili secondo i cittadini*

<i>Quali strumenti pensi siano più utili?</i>	<i>N</i>	<i>Percentuale su totale risposte</i>
Focus group su temi specifici	8	24,2
Nessuna partecipazione	5	15,2
Sondaggio sulla soddisfazione del servizio	4	12,1
Interviste con domande dirette su tematiche sensibili	3	9,1
Ascolto pubblico attraverso partiti politici	2	6,1
Forum di dibattito	2	6,1
Focus group generico	2	6,1
Budget/Bilancio partecipativo	2	6,1
Giuria popolare con possibilità di confronto con la PA	2	6,1
Bilancio partecipativo basato su report sociali (Bilancio Sociale o Bilancio POP)	2	6,1
Sondaggio su temi prestabiliti	1	3,0
Voto	–	–
Raccolta firme tra i cittadini	–	–
Sondaggio sulla soddisfazione sulle tasse	–	–

Nel caso in cui si intendesse attivare dei canali condivisi di scelta, i manager sono consapevoli di quanto sia necessario coinvolgere tutti i principali attori del processo decisionale della Citizen participation, ciononostante i soggetti maggiormente coinvolti nelle decisioni dovrebbero essere a loro avviso gli stessi manager pubblici (Tabella 20).

Tabella 20 – *Soggetti prioritari da coinvolgere secondo i manager pubblici*

<i>Quali soggetti pensi debbano essere coinvolti nelle scelte pubbliche dell'Azienda in cui lavori?</i>	<i>N</i>	<i>In percentuale</i>
Politici	24	32,4%
Manager Pubblici	28	37,9%
Cittadini	22	29,7%

L'allocazione delle risorse invece viene principalmente delegata ai politici per il 67,6%, ai manager pubblici per il 16,2% e solo per il 5,4% al cittadino, mentre il 10,8% non risponde.

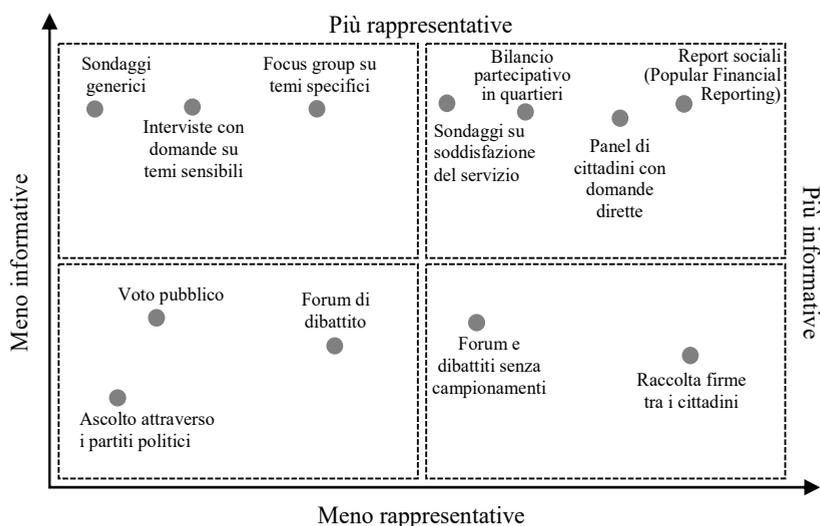
I manager individuano che i vantaggi dati dagli strumenti partecipativi per il cittadino sono identificabili in un aumento dell'efficienza dei servizi erogati, un contributo nella scelta di allocazione, un maggiore ascolto con una migliore comprensione dei bisogni e dei problemi più sentiti (oggettivi o percepiti), una presa di consapevolezza dei limiti derivati dalla scarsa disponibilità di risorse e dai vincoli normativi, una presa d'atto delle criticità e del loro livello di urgenza nella risoluzione, una maggiore consapevolezza dei problemi da risolvere, l'espressione delle opinioni sulle politiche adottate o sui servizi erogati, la riduzione dei conflitti legati alle scelte intraprese e una maggiore consapevolezza circa la modalità di gestione delle risorse pubbliche che porta a una maggiore capacità da parte del cittadino di riconoscere le motivazioni che determinano le politiche dell'amministrazione. Il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali da parte dell'amministrazione pubblica comporta un'assunzione di responsabilità, che viene ripartita tra un più ampio numero di componenti della comunità. Naturalmente occorre predisporre strumenti di partecipazione che consentano un ampio coinvolgimento e diano certezza dei tempi e della concretizzazione delle decisioni assunte.

A questa serie di vantaggi considerevoli i manager pubblici associano, tuttavia, anche una serie di svantaggi legati alla partecipazione pubblica tra cui il tema più ripetuto riguarda la lunghezza dei processi decisionali di scelta, l'allocazione e la realizzazione del servizio pubblico. A questi si aggiungono altri temi considerevoli tra cui la non sufficiente preparazione del cittadino su

alcune materie a cui il cittadino viene chiamato a fornire un contributo. Si rileva anche una frammentazione delle questioni affrontate che non porta a risolvere il problema fino in fondo. Una necessità di condivisione delle conoscenze tra tecnici e cittadini nel processo decisionale è spesso assente e rischia di sottovalutare o non considerare gli interessi dei più deboli oltre a portare a una difficoltà di soddisfare interessi a volte contrastanti.

La Città di Torino, secondo quanto emerge dall'analisi delle risposte fornite dal campione intervistato, ha introdotto nel tempo la quasi totalità degli strumenti volti ad incrementare la partecipazione dei cittadini al processo decisionale. Vengono annoverati infatti, tra gli strumenti utilizzati, il voto, l'ascolto pubblico attraverso partiti politici, il bilancio partecipativo in alcuni quartieri della città, report sociali come il Popular Financial Reporting, forum di dibattito, sondaggi generici, interviste con domande dirette su tematiche sensibili, raccolta firme tra i cittadini, focus group su temi specifici, sondaggi sulla soddisfazione del servizio, forum e dibattiti, interviste con domande dirette su tematiche sensibili. Un elenco di strumenti numerosi frammentati tra settori e spesso non comuni (Figura 13). Se ci si dovesse basare solo sulla presenza dei metodi di partecipazione attivati all'interno della città di Torino si potrebbe pensare che il gruppo pubblico voglia implementare le politiche con idee di brainstorming, soddisfare i mandati legali e rompere lo stallo su un particolare problema o una serie di problemi difficili, informare i decisori su set di problemi, prevenire l'esito di un voto e fornire input ai decisori su scelte difficili su una realtà complessa.

Figura 13 – *Strumenti partecipativi attuati all'interno della città di Torino*



Infatti, eccetto alcuni strumenti, è impressionante notare l'adozione della maggioranza dei metodi partecipativi, e che siano soprattutto attuati quelli del quarto quadrante previsti dal modello teorico proposto da Robbins, Simonsen e Feldman (2008) e che si configura come più adatto a rispondere ai bisogni partecipativi e di governance delle smart cities. Dall'analisi si potrebbe pensare che esista una partecipazione completa attraverso gli strumenti di partecipazione attivi, ma analizzando il fenomeno in profondità e da confronto con i manager si assiste a un'assenza di elementi coordinati con un rallentamento attuativo. Attualmente l'Assessorato al Bilancio della Città di Torino si occupa anche della partecipazione del cittadino, ma tutti i settori della Città di Torino dall'analisi condotta adottano mezzi di partecipazione differente e non esiste una politica comune di indirizzo. Di conseguenza tanti mezzi non coordinati non fanno altro che incrementare i costi del processo di decision-making e rischiano di ridurre la possibilità di incrementare l'efficienza voluta dai percorsi partecipativi.

L'approccio amministrativo attuato dalla Città di Torino presenta degli elementi tipici della partecipazione attiva attuata nei paesi Scandinavi dove la relazione tra stato e società è organicista con rappresentanti e un consenso basato su un sistema democratico. L'organizzazione di governo presenta un decentramento verso i livelli più bassi pur mantenendo una centralità del potere statale, lo stile politico è consensuale e collaborativo con rappresentanze di gruppo di interessi, sebbene a volte presenti connotati dello stile politico anglosassone con la presenza ad hoc di una pluralità di attori. Esiste una media centralizzazione del potere con responsabilità sociali e legali da parte dell'ente locale.

Un'analisi delle piattaforme e degli strumenti attualmente attivi nella Città di Torino permette di comprendere come siano invece state intraprese attività e criteri di open government, trasparenza, partecipazione e collaborazione che richiedono una visione organica.

L'indagine nella seconda parte del questionario si focalizza anche sugli elementi utili per la definizione dei mezzi di comunicazione e dei contenuti del Report al fine di fornire informazioni al cittadino e agli altri portatori di interesse. Si richiama il tema del reporting sociale o POP quale strumento funzionale alla partecipazione attiva del cittadino per dare informazioni prima di prendere scelte partecipative insieme a focus group su temi specifici e sondaggio di soddisfazione del servizio. Partendo dagli strumenti e mezzi utili per la condivisione dei risultati, i manager pubblici suggeriscono la comunicazione attraverso strumenti multimediali che spieghino a tutti i cittadini, con obiettivi, investimenti e risultati ottenuti. Gli strumenti di rendicontazione sociale sono utili, inoltre, a fornire una giusta comunicazione solo se associati a una

corretta diffusione verso i cittadini e gli altri stakeholders attraverso media, dépliant, cartelloni pubblicitari e altri canali online. In aggiunta, un richiamo esplicito viene fatto dai manager sulle caratteristiche che dovrebbe avere la comunicazione effettuata tra le quali vengono menzionate la chiarezza dei contenuti, l'accessibilità attraverso il sito istituzionale della municipalità, la traduzione delle voci di bilancio in qualcosa di comprensibile per tutti. Passando ai contenuti, che secondo i manager pubblici dovrebbero essere presenti all'interno del report per garantire l'accessibilità, individuiamo in Tabella 21 la presenza di elementi che dovrebbero essere espressi prioritariamente secondo i manager.

Tabella 21 – *Elementi che il report accessibile dovrebbe contenere*

<i>Un report accessibile quali strumenti dovrebbe contenere?</i>	<i>Numero di preferenze</i>	<i>Presenza</i>
Obiettivi del report	18	Presente
Messaggio del City Manager o delle Parti politiche	4	Presente
Tabella dei contenuti	8	Presente
Definizione dei termini chiave utilizzati	10	Presente
Ranking della città	2	Presente
Presentazione generale della Città	6	Presente
Storia della Città	2	Presente
Foto della Città	2	Presente
Qualità della vita	14	Presente
Progetti in corso	12	Presente
Piano strategico	8	Presente
Visione futura complessiva	10	Presente
Missione della città	12	Presente
Bilancio consolidato e dividendi	6	Presente
Rappresentazione grafica delle entrate	4	Presente
Rappresentazione grafica delle uscite	4	Presente
Budget	8	Presente
Recenti progetti di grandi dimensioni realizzati	2	Presente
Infrastrutture	6	Presente
Sviluppo della comunità	8	Presente

*Segue*

Uso dell'acqua	4	Presente
Dipartimenti della città	2	Presente
Principali entrate e ammontare	8	Presente
Principali uscite e ammontare	8	Presente
Situazione netta della Città	10	Presente
Equilibrio di bilancio e descrizione	8	Presente
Confronto con risultati di budget in più annualità	6	Presente
Richiesta di feedback e raccolta di commenti dai cittadini	2	Presente
Pressione fiscale/tasse	6	Presente
Attività legate allo smaltimento rifiuti e riciclaggio	4	Presente
Livello di disoccupazione	4	Presente
Tipo e ammontare di fondi utilizzati	8	Presente
Bilancio economico e patrimoniale	4	Presente
Sicurezza cittadina	2	Presente
Struttura di governo della città	4	Presente
Cambiamenti legati al budget	6	Presente
Politiche finanziarie	4	Presente
Attività ricreative e parchi	2	Presente
Contatti degli uffici municipali	2	Presente
Contatti degli assessori o consiglieri	2	Presente
Riferimento a documenti tecnici o finanziari sul sito istituzionale	2	Presente
Politiche di risk management adottate	0	Assente
Social media	0	Assente
Lista dei consiglieri comunali e o assessori	0	Assente
Foto degli assessori	0	Assente
Popolazione	0	Assente

La maggioranza dei soggetti pensa che possa essere di aiuto per la lettura dei risultati la presenza di valutazioni di impatto sociale all'interno del report. Solo 4 soggetti non sanno se possa servire.

Gli strumenti volti ad aumentare efficienza ed efficacia nella partecipazione con il cittadino, secondo i manager pubblici, si basano su un maggiore sviluppo dei sistemi informatici che interagiscono tra P.A. e cittadino, tra i quali vengono suggeriti in particolare social media e questionari on line. Inoltre, si

suggerisce l'uso di sportelli decentrati per sollecitare e facilitare la partecipazione dei cittadini, che fungano come antenne riceventi e possano tradurre quanto raccolto in dati utili alla implementazione di azioni che rispondano alle necessità territoriali. Gli sportelli possono essere anche presenti nelle infrastrutture già esistenti del gruppo pubblico come bus, biblioteche civiche e altri luoghi più vicini al cittadino. Per registrare i bisogni del cittadino sul territorio si consiglia anche il coinvolgimento delle associazioni. Potrebbe essere necessario creare gruppi di incontro con una comunicazione verbale o la presentazione di reportistica relative alle risorse utilizzate nella gestione della città e dei quartieri in modo da rendere un immediato scambio sull'allocazione delle risorse con il cittadino. Secondo i manager anche riunioni periodiche con i dipendenti agevolano l'attuazione di azioni efficienti ed efficaci di partecipazione con il cittadino.

I sei soggetti differenti dai manager pubblici coinvolti nell'indagine, che hanno dato un feedback attraverso il questionario e intervista, sono formati principalmente da rappresentanze politiche (due soggetti) e collaboratori (quattro staffisti) con una esperienza lavorativa media nell'amministrazione comunale della Città di Torino di 4 anni. Anche in questo caso si conferma la caratteristica demografico-educativa del campione con un alto livello di istruzione elevato, metà con master e metà con laurea magistrale. I politici pensano che la partecipazione del cittadino sia utile, al contrario i collaboratori non sono sicuri della sua utilità. I risultati espressi precedentemente su prevalenza di strumenti partecipativi, soggetti da coinvolgere, scelta di allocazione delle risorse, vantaggi e svantaggi della partecipazione vengono confermati dagli altri attori. Anche i contenuti del rendiconto che dovrebbe essere condiviso con i cittadini dovrebbe presentare gli stessi elementi per i politici.

La letteratura evidenzia che fin dalla New Public Management e poi nella New Public Governance (NPG), i manager pubblici acquisiscono un ruolo essenziale all'interno del processo decisionale, di allocazione delle risorse e di uso di strumenti partecipativi. Infatti, già la New Public Management richiede un'innovazione del processo di decision-making con nuove esigenze di coordinamento e rappresentazione verso l'esterno dei risultati, mediazione e integrazione data da nuovi strumenti di governance partecipativa. Il coinvolgimento dei cittadini quali nuovi attori nel processo decisionale aumenta con l'incremento della fiducia nelle istituzioni, ma al tempo stesso trova una resistenza da parte dei manager che vedono uno spostamento del loro potere decisionale verso il cittadino consumatore (DeForest Molina e McKeown 2012). L'attitudine alla partecipazione pubblica richiede però una spinta che porti ad interessarsi del servizio pubblico, tema spesso lontano dal cittadino. Questo fenomeno spesso porta i manager a limitare la partecipazione pubblica crean-

do diverse barriere all'ingresso del cittadino nel processo decisionale. Tali barriere sono spesso costituite proprio dai sistemi burocratici che bloccano il cambiamento nel processo di pianificazione, programmazione e controllo legato al budget pubblico e all'allocazione delle risorse. Il sistema è reso oggi più complesso rispetto al passato, infatti la NPG studia la nuova realtà ove sono presenti organizzazioni ibride composte da una pletera di nuovi attori compresi nel gruppo pubblico consolidato e da network in cui soggetti pubblici e privati erogano servizi pubblici guidati dall'azienda locale (Barresi e Catalfo 2020). Infatti, il Gruppo pubblico municipale ha bisogno di un insieme di strumenti che permettano di ottimizzare lo svolgimento dei servizi pubblici già esternalizzati e valutare la possibilità di outsourcing. Gli strumenti di governance ricoprono un ruolo centrale nell'attuale dibattito tra cittadino e amministrazione anche se in Italia ci si trova di fronte a modelli tradizionali in cui l'azienda locale lascia completa autonomia alle aziende controllate. Tale autonomia spesso è causata da difficoltà di coordinamento tra organi politici e aziende del gruppo, il modello dipartimentale o specialistico applicato fa sì che il controllo venga demandato a un'unità dell'ente locale con il compito di mantenere i rapporti con le partecipate e coordinare i processi. In alternativa, in alcune realtà, si assiste a una forte necessità di sistemi e strumenti informativi tra le parti e un modello holding in cui il coordinamento e controllo viene affidato dalla municipalità a una società esterna spesso controllata dall'ente locale ma che ha piena autonomia gestionale sul gruppo pubblico locale, con svantaggi in termini di costi. La Città di Torino presenta un modello dipartimentale specialistico con la presenza di un Dipartimento dedicato per le attività di coordinamento e gestione delle partecipate e controllate. L'accountability formale prevista all'interno del gruppo pubblico porta a un coordinamento dei soggetti attraverso strumenti formali come contratti e accordi e una legittimazione della decisione di governo data dal voto. Sebbene l'accountability formale un approccio consolidato non trova secondo la teoria un completo consenso e a una completa legittimazione delle scelte (Roberts, 2002). Questo richiede nuovi strumenti partecipativi e individua il cittadino quale ago della bilancia tra i soggetti e attori coinvolti (Dryzek e Braithwaite, 2000). L'analisi condotta all'interno del comune di Torino, si concentra pertanto sul primo attore che potrebbe essere ostatore del processo di rinnovamento del sistema. Dall'analisi risulta una elevata cultura dei manager in possesso del diploma di laurea o di un livello di istruzione superiore che rende il campione analizzato omogeneo, questo evidenzia immediatamente un'assenza di differenziazione di scelta nel processo partecipativo legata ai titoli di studio. La proporzione tra uomini e donne all'interno del campione e delle risposte ottenute evidenzia altresì una non differenziazione di comportamento dei manager per genere.

L'anzianità media dei manager, inoltre, risulta particolarmente consolidata, i manager ricoprono in media il proprio ruolo da 31 anni, un dato che si accompagna con l'elevata età media dei soggetti che si attesta a 58 anni di età. Risulta apparentemente consolidata la comprensione legata all'utilità e applicazione di strumenti di partecipazione che coinvolgano il cittadino, i manager riconoscono l'utilità per il 94% del campione. Il bilancio partecipativo non risulta tra le priorità dei manager dato che evidenzia, da parte dei manager pubblici, una possibile diffidenza sul livello di informazione che tale strumento riesce a fornire al cittadino e sulla conseguente capacità decisionale di allocazione delle risorse.



## Capitolo 4

# Accountability pubblica e smart city

Una recente ricerca identifica una mancanza di trasparenza nelle strutture e nelle applicazioni dell'ICT nelle città intelligenti che può portare a problemi di sicurezza, privacy e fiducia. Cohen e Money (2017) hanno identificato otto aree per la realizzazione di progetti di smart city. La trasparenza è una di queste otto aree (Stephen Cohen e Money 2017). Gli autori hanno proposto di stabilire standard di trasparenza quale necessità immediata per produrre prodotti e servizi smart della città. Ferretti *et al.* (2019) ha proposto di concentrare la propria attenzione sull'uso delle informazioni concesse dalle smart cities a soggetti terzi, che per essa svolgono le attività e dialogano con il cittadino raccogliendo così informazioni senza spesso una regolamentazione o autorizzazione formalizzata tra tutti i soggetti (Ferretti *et al.* 2019). L'analisi sistematica di Allam e Newman (2018), mette infatti in luce come la maggior parte degli autori che si concentrano sulle smart city richiamino il paradigma dell'accountability in cui il coinvolgimento e la trasparenza viene generata dall'applicazione di strumenti e di piattaforme partecipative, strumenti, che, spesso trovano poca applicazione a causa dello spostamento di potere ostacolato dagli attori primari dell'ente pubblico (i manager pubblici) (Allam e Newman 2018). Il superamento del paradigma dell'accountability di cui si parlerà nel prossimo sottocapitolo parte pertanto da modelli e approcci attuabili di governance partecipativa, ideali per individuare ostacoli e problemi all'interno delle smart cities nella ricerca di performance migliori date dal maggiore dialogo (Nam e Pardo 2013). Il superamento del paradigma dell'accountability è pertanto realizzabile nelle smart cities solo quanto la policy della smart city adotta una serie di strumenti in grado di spostare il potere decisionario dai manager pubblici al cittadino (Visvizi, Mazzucelli e Lytras 2017). Le teorie e approcci devono pertanto trovare strumenti guida concreti di misurazione e definizione delle azioni da adottare all'interno degli enti locali per portare reali cambiamenti e una completa applicazione di strumenti partecipativi utili a garantire la

trasparenza e la coproduzione richieste dal modello di smart city (Cardullo e Kitchin 2019).

## **1. Gli attori della partecipazione pubblica nelle smart city**

L'accountability legata ai funzionari pubblici nel processo democratico è da diverso tempo studiata dagli accademici (Wilson 1887). Essere accountable vuol dire proprio compiere azioni o scegliere di non compiere azioni e essere responsabili per la conseguenza delle azioni stesse (Kearns 1996, 1996; Kluyvers e Pillay 2009; Lawton e Monfardini 2010; N.C. Roberts 2002). L'accountability richiede l'accesso pubblico alle informazioni relative alle risorse assorbite e disponibili, e riguardo a come i servizi sono erogati; è inoltre richiesta l'esistenza di meccanismi per verificare azioni e risultati, la capacità di rappresentare le informazioni è collegata a skill specifiche che non sempre le amministrazioni possiedono (Devas e Grant 2003). I funzionari pubblici ricoprono un ruolo essenziale nel processo di coinvolgimento del cittadino e di attuazione del processo e delle scelte. Inoltre, sono presenti diversi meccanismi di accountability. Alcuni distinguono accountability informale e formale. L'accountability formale è basata sulla giurisprudenza, la legge, e con meccanismi esecutivi o gerarchici è collegata maggiormente a scelte politiche e di etica di comportamento dei manager e funzionari pubblici (Herbert A. Simon, Thompson e Smithburg 1991). Il concetto di accountability in Italia è orientato a migliorare efficienza ed efficacia dell'azione pubblica, data o dalla paura di sanzioni o attraverso una pressione sui soggetti decisori o realizzatori. Si inizia a parlare di accountability in Italia di norma associandolo agli open data con l'empowerment del cittadino, nell'allocazione delle risorse nei bilanci anche attraverso il bilancio partecipativo o ancora attraverso la co-progettazione dei servizi (Sannino, Forastiere e De Pietro 2017) e delle politiche territoriali. L'etica di comportamento è connessa a tre definizioni di accountability che trovano in Italia applicazione in modo diverso. La prima, bureaucratic accountability, caratterizzata da un maggiore controllo interno e un approccio gerarchico con la supervisione di tutti i livelli di governo. La si può trovare spesso nelle procedure e nei regolamenti fissi che indentificano nelle pubbliche amministrazioni italiane i livelli di governo e le responsabilità per ciascuna mansione. La seconda, accountability formale, è connessa a un maggiore controllo esterno basato su contratti. In Italia ne sono un tipico esempio i revisori legali che hanno la tra le proprie attività un ruolo di vigilanza sull'operato dell'ente anche nei progetti informativi con cui i dati vengono forniti a tutti gli stakeholders tra cui la cittadinanza e sono responsabili in solido sulla gestione delle

informazioni. Infine la political accountability che si basa su un basso controllo esterno e il rispetto delle scelte politiche votate dal cittadino e realizzate dai politici eletti (Ingraham, Thompson e Sanders 1998). L'ultima forma è quella ordinaria realizzata dai politici una volta eletti, ove il programma e le promesse elettorali non siano cambiate nel tempo. Ma questi meccanismi formali hanno uno scarso consenso e non portano a una legittimazione delle scelte. Per tale motivo sono necessari nuovi approcci che tengano conto di diverse relazioni tra gli attori coinvolti nel processo di accountability (N.C. Roberts 2002). La negligenza nel coinvolgimento di tutti gli attori tra cui il principale è il cittadino da parte dei funzionari pubblici porta al paradosso dell'accountability. Se i dipendenti pubblici sono liberi di scegliere, ma al allo stesso tempo sono obbligati ad agire solo in base al loro ruolo e alla loro autorità scelgono per loro stessi, quindi potrebbero orientarsi verso la scelta più facile. In alternativa, se i funzionari pubblici sono liberi di violare gli obblighi dell'autorità con una maggiore capacità decisionale si avranno comportamenti irresponsabili dati dall'eccessiva libertà. Questo genera diversi malfunzionamenti nelle amministrazioni pubbliche. Un primo malfunzionamento è legato all'opportunismo burocratico ovvero il sacrificio di principi per fare cosa è opportuno e accomodante per l'interesse personale. Oppure la reificazione di obblighi e autorità ovvero l'uso non riflessivo di principi per produrre decisioni che sono obbligate dai principi piuttosto che dalla libertà di scelta. Si potrebbe concretizzare anche il paradosso dell'agenzia se le persone riconoscendo la paternità personale delle idee poi negassero la loro responsabilità nei confronti degli altri al momento della realizzazione dell'idea stessa. D'altra parte, se si affermasse la massima responsabilità nei confronti degli altri, negherebbero la propria autorevolezza morale. Spesso per questo motivo accade che venga ricercato un capro espiatorio da incolpare; un individuo sacrificato per proteggere una complicità dell'istituzione e proteggere l'illusione dei suoi membri garantendo l'idea di innocenza collettiva.

Questa serie di comportamenti porta a un'atrofia morale e all'affermazione della morale di innocenza rivendicata dallo stato di vittima della pubblica amministrazione in caso di errore o scelte sbagliate scoraggiando così l'esercizio di paternità personale e responsabilità. Se i dipendenti pubblici sono i soli responsabili del raggiungimento degli scopi richiesti dall'autorità politica, allora come strumenti di tale autorità non detengono alcuna responsabilità personale per prodotti delle loro azioni. Se, tuttavia, partecipano anche i funzionari pubblici a determinare scopi pubblici, la loro responsabilità verso la pubblica amministrazione è compromessa. Quando i funzionari non intendono perdere l'autonomia nelle scelte si perde efficienza, in questi casi il funzionario decide autonomamente. Ciononostante, è sempre maggiore la volontà poli-

tica di responsabilizzare i manager fornendo maggiore autonomia ai dipendenti pubblici nelle scelte in modo da condividere la responsabilità. Molto spesso questi atteggiamenti portano a una manipolazione dei processi decisionali che allontana dallo scopo di benessere pubblico.

Il paradosso dell'accountability nel pubblico quindi porta al fallimento dell'azione di governo nei suoi tentativi di realizzazione del bene pubblico e a un fallimento della responsabilizzazione dei diversi governi. La capacità di coinvolgimento dei cittadini nel processo e la capacità deliberativa permette di superare il paradosso legato all'accountability nelle pubbliche amministrazioni con un conseguente aumento del livello di democraticità delle scelte (Dryzek e Braithwaite 2000).

La partecipazione dei cittadini può promuovere quindi l'accountability ai livelli di governo più bassi (municipalità) in modo da rendere più responsabili verso i bisogni reali e più efficaci nell'erogazione dei servizi (Blair 2000). Proprio questa capacità di essere vicini ai reali bisogni ed esigenze permette di accogliere anche le esigenze dei poveri e dei gruppi vulnerabili allocando correttamente le risorse (Crook e Sverrisson 2001).

L'attuale paradosso ricalca gli elementi classici incrementando la difficoltà legata a nuovi strumenti ICT che possono presentare nuovi ostacoli legati a trasparenza e normativa specifica in tema di privacy (Cardullo e Kitchin 2019).

## **2. Accountability e partecipazione pubblica in Italia**

Sono presenti secondo Devas e Grant (2003) tre aspetti principali dell'accountability che devono essere considerati:

- accountability orizzontale dai livelli di governo locale verso i propri rappresentanti eletti;
- accountability dall'alto verso il basso ovvero dai rappresentati eletti verso i cittadini locali (attraverso gli uffici) e;
- accountability dal basso verso l'alto ovvero dai livelli locali verso i livelli centrali.

Tutti e tre i tipi di accountability dipendono dalla disponibilità delle informazioni. Poca capacità di comunicazione e scarsa trasparenza delle procedure di allocazione delle risorse rendono ardua la capacità di valutazione del comportamento degli eletti (Healey e Tordoff 2016). Blair (2000) evidenzia però anche che molto spesso le elezioni, i partiti politici, la società civile, i media, le riunioni pubbliche falsano la rilevazione dell'opinione pubblica, e questo è uno dei principali problemi. Folscher, Krafchik e Shapiro (1999) evidenziano

il ruolo principale dell'azienda pubblica intesa come società civile nell'informare sull'allocazione delle risorse i cittadini in modo da avere uno scambio tra l'accettazione delle informazioni e la legittimità delle scelte politiche. Questo comportamento permette di superare le numerose influenze date dai canali di comunicazione all'interno del processo informativo. Inoltre verifiche da parte del governo centrale, azioni di auditing, e ispezioni legate a monitorare le performance giocano un ruolo essenziale nel mantenere attinente al vero il tipo di informazione fornita negli enti locali (Devas e Grant 2003).

Al fine di fornire una corretta comunicazione tra i cittadini è necessario però un processo che permetta in primo luogo una esplicitazione delle informazioni e delle performance da parte degli enti locali; una condivisione del linguaggio utilizzato con cui vengono descritti i risultati e, infine, un mezzo di comunicazione trasparente con il quale vengono comunicate le informazioni rispetto alle performance (Cutt e Murray 2000; Kluvers e Pillay 2009). Kluvers (2001) evidenzia però una limitazione legata al tipo di informazioni fornito sbilanciato principalmente su indicatori di tipo finanziario.

Oltre alla trasparenza delle informazioni si crea anche il bisogno emergente di ridurre i livelli di corruzione nella pubblica amministrazione e vengono fornite evidenze di casi in cui un processo realmente trasparente riesce a ridurre il fenomeno (Lawton e Monfardini 2010). A tale scopo diversi autori in letteratura individuano la disclosure come principale mezzo di comunicazione dei risultati delle amministrazioni pubbliche e locali attraverso l'external accountability (Bovens 2007; Parker e Gould 1999; Sinclair 1995). L'External accountability infatti è definibile in tal modo quando il lettore o decisore è esterno all'organizzazione. Nelle amministrazioni pubbliche tale relazione è definita proprio nel rapporto tra cittadini e enti pubblici (Sinclair 1995). In questo rapporto la disclosure fornisce una soluzione nell'allargare l'accountability anche a soggetti esterni alla pubblica amministrazione (Healy e Palepu 2001). L'accounting rappresenta quindi il principale strumento per essere accountable nelle organizzazioni, in particolare attraverso la disclosure le informazioni di accounting e di bilancio sono trasmesse a tutti gli agenti (Ezzamel *et al.* 2004; Ryan, Stanley e Nelson 2002). Pertanto il concetto di accountability è strettamente legato all'accounting e prevede letteralmente attenzione alle scritture contabili (Bovens 2006). In questa dinamica per assicurare la comprensione delle informazioni risultano necessari verso i cittadini sia considerazioni in termini quantitativi che in termini qualitativi (Lawton e Monfardini 2010). Proprio perché le performance finanziarie spesso sono non comprese o comprese con difficoltà dal cittadino (Behn 1998) possono essere distinte in due gruppi, di accounting e non di accounting, dove le informazioni di tipo non finanziario rese solitamente volontariamente possono compensare il gap che si

crea con una sola lettura delle performance finanziarie (Zambon, Catalfo e Wulf 2016). Questo implica che il cittadino sia coinvolto nelle diverse fasi decisionali dell'accounting attraverso un'informazione completa (Barber 2003).

L'adozione di strumenti manageriali, in linea con il modello della NPG, esige innovazione dal punto di vista organizzativo, in materia di coordinamento e rappresentanza verso l'esterno, mediazione e imprenditorialità sociale, integrazione tra gli strumenti di governance e tra gli attori coinvolti. Spesso, infatti, ci ritroviamo un gap tra quelli che sono i documenti prodotti dagli enti locali e il rapporto con gli stakeholder e gli attori coinvolti nel sistema pubblico, con la conseguenza di creare dispersione e sovrapposizione tra attori, strumenti e tempistiche (Sancino A. 2010).

L'attuazione del modello della NPG porta a rivolgere le energie nel creare nuove sinergie tra i vari attori, aumentando il livello di efficienza del settore pubblico; al contrario, se il nuovo approccio non viene gestito in maniera strutturata, può aumentare i tempi decisionali, creare sovrastrutture ridondanti e generare, quindi, ulteriori sprechi di risorse (Nochta *et al.* 2019; Sørensen e Torfing 2017).

Esso pone una modifica nel sistema di competenze manageriali e nell'innovazione organizzativa, tenendo, però, sempre in considerazione le relazioni intraziendali e interaziendali, incluse le relazioni con gli utenti finali (come i cittadini), il tutto inserito nel governo dell'intero ciclo di accountability (Kalina e Valebnikova 2017).

Come già evidenziato proprio la capacità manageriale è uno dei fattori determinanti nel coinvolgimento del cittadino nel processo e negli outcomes (Denhardt e Denhardt 2015; Hong 2015; Liao e Schachter 2018; Yang e Callahan 2007). Seppure molto spesso i manager pubblici oppongano resistenza al coinvolgimento dei cittadini, questo potrebbe aumentare non solo le performance ma anche la capacità di rappresentazione politica in un'ottica partecipativa dove il cittadino orienta la scelta allocativa di risorse o di erogazione del servizio pubblico. I manager pubblici vedono spesso nella rappresentazione del cittadino poco interesse nel breve termine (Manring 1994; Romzek e Dubnick 1987), per questo motivo sono più orientati nella costruzione di consenso e investono più volentieri in attività volte a incrementare la fiducia nelle istituzioni pubbliche (Xiaohu Wang 2001). (Bovaird 2007) ha dimostrato che in diversi stati quando il coinvolgimento del cittadino porta al trasferimento di potere dai professionisti ai consumatori, aumenta la resistenza dei manager pubblici. I manager pubblici tendono a valutare maggiormente altri principi come integrità, efficienza e esperienza rispetto ai valori legati alla partecipazione del cittadino (DeForest Molina e McKeown 2012). Sono inoltre presenti diversi studi che confermano una maggiore capacità di coinvolgimento dei cit-

tadini da parte dei manager pubblici quando vi è una maggiore fiducia nei cittadini a livello sociale e quando i manager hanno una maggiore spinta verso livelli più alti di attitudine al servizio pubblico (Coursey, Yang e Pandey 2012; Yang 2005). Lo studio di Liao e Schachter (2018) evidenzia, seppure con alcune limitazioni, i fattori che possono influenzare nelle municipalità la capacità dei manager di coinvolgere il cittadino. In primo luogo, i manager che hanno un orientamento più tecnico tendono a limitare la partecipazione pubblica creando diverse barriere all'ingresso senza percepire i possibili benefici. Nei comuni con una diversità di orientamento politico tra i componenti del consiglio comunale si osserva una maggiore spinta alla partecipazione pubblica, così come nei comuni ove sono presenti grandi personalità nel panorama politico. Tale spinta alla partecipazione potrebbe essere dovuta a un'attitudine a valutare maggiormente i costi associati alle politiche adottate o a un maggiore bisogno di una visione d'insieme della realtà non garantita da una uniformità di pensiero. Per aumentare quindi la partecipazione del cittadino la letteratura suggerisce di non basare la scelta di strumenti partecipativi solo sui costi che saranno sostenuti e suggerisce un processo di cambiamento educativo dei manager che porti a un'identità più neutrale. Molto spesso i manager spostando la capacità decisionale sui politici in modo da eliminare le barriere tecniche e i valori differenti che gli stessi manager hanno a causa della loro educazione. Tutto questo fa parte della riforma pubblica che sta interessando da anni la pubblica amministrazione e che dovrebbe spostare, seppur con diversi ostacoli, dalla burocratizzazione dei processi all'apertura verso sistemi più informali in grado di rispondere ai reali bisogni dei cittadini.

Il governo della Pubblica Amministrazione non avviene esclusivamente tramite il lavoro degli assessorati e della struttura organizzativa dei Comuni, ma anche attraverso altre organizzazioni, come gli enti strumentali, le associazioni, le società partecipate, ecc. All'interno della rete di organizzazioni le strutture, i valori, le norme e i modelli comportamentali svolgono un ruolo incidente sul modello di governance e decisione (Kickert 1997).

L'impostazione di un buon modello di governance locale deve basarsi innanzitutto sull'individuazione precisa di tali soggetti e della loro sfera di competenza. Gli attori che si muovono all'interno del gruppo pubblico sono portatori anche di interessi diversi.

È utile, quindi, suddividere tali attori in funzione del grado di dipendenza dell'Ente locale (Torfing 2019):

1. Attori sovra-ordinati ai comuni, costituiti da Enti pubblici territoriali che operano su una comunità più ampia rispetto a quella dei comuni, come le Regioni, lo Stato o la Comunità Europea.

2. Attori indipendenti dai comuni, che risentono solo in via mediata dell'influenza delle autorità comunali. Si fa riferimento ai gruppi finanziari, alle piccole associazioni di volontariato, alle Università, Aziende Sanitarie, Camere di Commercio, Organizzazioni Sindacali, Ordini Professionali, aziende del settore no-profit, associazioni di quartiere, ecc.
3. Attori controllabili direttamente o indirettamente dai comuni, delegati dall'Ente all'esercizio di alcune funzioni pubbliche, necessarie al soddisfacimento dei bisogni della società.

Nell'articolata governance degli enti locali possiamo individuare tre settori a cui corrispondono rispettivamente strumenti, procedure e logiche di funzionamento diversi (Fred 2019): a) la governance interna, ossia l'insieme degli strumenti e metodologie contabili ed organizzative per la gestione della struttura amministrativa e quindi tutti gli elementi che garantiscono lo svolgimento del processo di pianificazione, programmazione e controllo della gestione aziendale; b) la governance esterna, cioè l'insieme di strumenti che permettono di ottimizzare lo svolgimento dei servizi pubblici già esternalizzati e valutare l'opportunità di outsourcing di nuove funzioni degli enti locali e regolamentarne i rapporti; c) la governance inter-istituzionale, ossia tutte le procedure e gli strumenti che consentono l'integrazione operativa e strategica di soggetti istituzionali che operano sulla stessa comunità (Ministeri, Regioni, Comuni, Agenzie sul territorio dei ministeri, ecc.) (D'Aries 2007).

La capacità dell'Ente locale di pianificare e controllare strategicamente rispetto ai tre livelli è essenziale per contribuire a una buona governance pubblica.

I modelli di governance che l'Ente locale può adottare per svolgere le funzioni di indirizzo e controllo dei servizi esternalizzati sono riconducibili sostanzialmente a tre tipologie (Di Russo 2011):

1. Modello tradizionale. Esso richiama ruoli, compiti e funzioni relative a strutture già esistenti e competenti nelle diverse aree di attività in cui opera ogni azienda controllata. Si tratta di settori/unità organizzative interne all'Ente, riqualificate, all'interno delle quali veniva gestito il servizio prima della sua esternalizzazione. Questo modello appare opportuno qualora l'ente decida di lasciare massima autonomia alle aziende rispetto agli organi politici, anche se, in realtà, comporta in genere difficoltà di coordinamento a causa dell'interposizione di ulteriori livelli decisionali tra la direzione politico-strategica dell'ente e quella delle aziende del gruppo. Il principale ostacolo, infatti, deriva dalla mancanza di informazioni: l'unità controllo di gestione ha difficoltà a ricavare dati utili e significativi per l'esercizio della propria funzione; li ricava ricorrendo alle diverse unità operative competenti oppure alle stesse società partecipate.

Il modello tradizionale conserva in capo all'Ente le funzioni di controllo formale dei documenti di bilancio e determina una divisione tra controllo politico-istituzionale e controllo formale/operativo. Questo aumenta il rischio di pregiudicare l'unitarietà di visione su aspetti contrattuali e istituzionali e di creare cortocircuiti nei flussi informativi.

Generalmente l'unità interna alla direzione finanziaria cura gli aspetti di natura propriamente contabili legati agli atti specificamente riferiti alle società partecipate, oppure gli aspetti legati alla funzione di proprietà. Le competenze decisionali, invece, fanno capo all'assessore competente (Di Russo 2011).

2. Modello dipartimentale/specialistico. In questo caso viene costituita all'interno dell'ente locale una unità organizzativa, unità di controllo partecipazioni, preposta a mantenere contatti stabili con le aziende che gestiscono i servizi esternalizzati, con il vantaggio di porsi come principale referente tecnico rispetto ai flussi informativi tra Ente e società. Si pone l'alternativa di collocare l'unità di controllo delle partecipate come autonoma unità in staff alla Direzione generale o come unità organizzativa in seno alla funzione generale di Controllo: dipende dalle dimensioni dell'ente e dall'impostazione che si vuole attribuire al sistema di governance.

3. Modello Holding. La gestione delle partecipate, delle relazioni istituzionali e di indirizzo viene affidata ad una società esterna, di cui l'ente è azionista unico. Si tratta di una azienda Holding di natura finanziaria che partecipa e governa tutte le aziende del gruppo. Quest'ultimo modello ha il vantaggio di portare elevata specializzazione nella gestione dei rapporti societari, istituzionali e delle funzioni di controllo dell'Ente, che, assicurando il coordinamento e il governo con questa unica azienda, persegue il coordinamento dell'intero gruppo pubblico. All'ente rimane la gestione delle relazioni contrattuali e di regolazione del servizio. Il modello holding viene adottato soprattutto quando si forma una direzione del gruppo locale accentrata e favorevole alla creazione di sinergie, di economie di scala e di comunicazione. Il modello è però difficilmente praticabile, a meno che i soggetti gestori di servizi pubblici siano partecipati da numerosi Comuni, appartenenti ad un'area vasta, con piccole quote di partecipazione (ecco perché spesso il modello Holding viene adottato da Enti di maggiori dimensioni, mentre gli Enti di minori dimensioni optano per il modello tradizionale). L'adozione del modello holding può comportare un aumento dei costi burocratici (compensi CDA, assetto amministrativo, contabile e finanziario, ecc.) e richiede un'attenta valutazione sulla sostenibilità finanziaria e patrimoniale del progetto (Di Russo 2010).

L'analisi dei fabbisogni informativi e di accountability ha portato all'indi-

viduazione di almeno due macro livelli di governo e controllo: uno istituzionale, politico e di indirizzo, legate alla funzione di socio azionista; l'altro contrattuale operativo e di controllo, derivanti dalla funzione di committenza (D'Aries 2007). Il primo livello di governo è solitamente risolto attraverso l'approvazione dello statuto delle società e la nomina degli amministratori e dei propri rappresentanti negli organi di governo. Il secondo livello è demandato alle strutture operative dell'ente responsabili della funzione di controllo e verifica delle condizioni contrattuali. Il più delle volte tra questi due livelli si inserisce una area grigia di relazioni informali (tra sindaco, assessori e vertici societari) poiché manca una funzione di carattere e di sviluppo manageriale finalizzata alla programmazione e gestione del rapporto con le partecipate, che dia visibilità della presenza della proprietà lungo le linee definite dalla propria mission. Questa funzione solitamente è svolta all'interno della società dal C.d.A. e dai consiglieri di nomina pubblica. Per questi ultimi si pone un problema di conciliabilità di interessi pubblici e privati. (Persiani 2003) ha inteso colmare questo vuoto con l'inserimento di un comitato di tecnici, avente il compito di svolgere la c.d. funzione manageriale, intesa come attuazione delle direttive politiche e coordinamento delle attività delle varie organizzazioni dell'ente, al fine di offrire agli amministratori stessi un quadro di riferimento definito. Poiché le amministrazioni pubbliche possono partecipare solamente a società costituite in forma di S.p.A. o S.r.l., anche consortili, o in forma cooperativa è necessario fare attenzione anche ai processi di governance e ai soggetti a cui questo viene affidato direttamente o indirettamente (Campra, Secinaro e Brescia 2019).

La visione di amministrazione pubblica è stata semplificata da un decreto del 2016 che definisce i criteri di costituzione e partecipazione ad opera di aziende pubbliche, questo ha ridotto notevolmente il numero di società partecipate, controlla e collegate. Le amministrazioni pubbliche, infatti, non possono direttamente o indirettamente costituire, acquisire o mantenere partecipazioni, anche di minoranza, in società aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali (d.lgs. n. 175/2016 (società pubbliche) 2016).

Nel Gruppo "Amministrazione Pubblica" rientrano Organismi strumentali, Enti strumentali controllati e partecipati, Società ed altri enti controllati e partecipati (Serlenga 2020):

- Gli Organismi strumentali sono delle articolazioni organizzative della holding già comprese nel rendiconto consolidato della capogruppo. Vi rientrano gli organismi che, sebbene dotati di autonomia contabile, sono privi di autonomia giuridica (come Il Consiglio Regionale del Piemonte).

- Gli enti strumentali controllati, sia pubblici che privati, sono detenuti dalla capogruppo (azienda pubblica) mediante il possesso di partecipazioni di controllo, ossia, la capogruppo esercita o possiede la maggioranza dei diritti di voto nelle assemblee degli organi decisionali. In questi termini si parla di controllo di diritto. Se la capogruppo ha il potere di nominare o rimuovere la maggioranza e i componenti degli organi decisionali, si parla di controllo di fatto.
- Gli enti controllati, sia pubblici che privati, nei cui confronti la capogruppo esercita influenza dominante in virtù di clausole statutarie o vincoli contrattuali. L'influenza dominante si manifesta attraverso clausole che incidono significativamente sulla gestione dell'ente controllato (l'attività è prevalente se l'ente controllato ha conseguito nell'anno precedente ricavi e proventi riconducibili alla holding superiori all'80% dei ricavi complessivi. In questo caso si parla di controllo contrattuale).
- Gli enti strumentali, sia pubblici che privati, sono controllati se la capogruppo ha l'obbligo di ripianare i disavanzi nei casi consentiti dalla legge, per percentuali superiori alla quota di partecipazione (condizione di obbligo/beneficio); mentre sono solamente partecipati se la capogruppo non ha i requisiti per il controllo.
- Società partecipate, di diritto privato, nei cui confronti la capogruppo ha una partecipazione ma non ha i requisiti del controllo, limitatamente alle società a totale partecipazione pubblica o affidatarie dirette di servizi pubblici, indipendentemente dalla quota di partecipazione.

Risulta pertanto evidente come l'introduzione dei nuovi attori (società o enti controllati, partecipati o collegati) porti a una visione complessa della realtà in cui la partecipazione del cittadino deve fare i conti con nuove esigenze di insieme spesso legate a una visione di governance che, articolata in più livelli, viene compromessa da una progressiva mancanza di reale controllo sulle scelte o che in un'ottica di mercato viene demandata a ciascun soggetto secondario nella ricerca di una maggiore efficienza ed efficacia di risultato (Dempsey, Burton e Selin 2020; Karré 2020; Thomasson 2019; Walsh 1989).

### **3. Governance partecipativa**

La governance partecipativa delle smart cities si sta via via sostituendo al tradizionale approccio burocratico di governo al fine di incrementare risultati migliori nell'erogazione dei servizi pubblici (Fischer 2006). Le smart city attualmente richiedono un approccio partecipativo che può richiedere un cambio di cultura e di risorse impegnate (N. Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017).

In un sistema di governance partecipativa i burocrati pubblici coinvolgono gli stakeholders locali, compresi i cittadini, al fine di lavorare a interessi comuni, riducendo le differenze, e collaborando per fornire servizi pubblici maggiormente sostenibili dal punto di vista economico in base al reale bisogno (Basurto 2013; Michels e De Graaf 2010). Altri ricercatori hanno rivelato che la governance partecipativa porta a uno sviluppo sostenibile in grado di promuovere trasparenza e capacità decisionale legata alla gestione delle risorse (Gaventa 2004; Lovan, Murray e Shaffer 2017) con un aumento della responsabilizzazione dei burocrati pubblici e dei risultati raggiunti oltre a incrementare leve decisionali su diversi livelli basate su strumenti democratici (Aulich 2009; Cornwall e Shankland 2008; Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer 2018). Per questo motivo gli attori coinvolti in questo sistema di governance positiva devono ricevere un'adeguata educazione, capacità, attitudine in grado di valutare e di non farsi influenzare da outcomes negativi durante il processo decisionale al fine di raggiungere gli obiettivi (Lyon 2000; Pandey *et al.* 2016). Ovviamente in tale processo i manager acquisiscono un ruolo fondamentale che richiede motivazione, attitudine, conoscenza tecnica dei processi partecipativi e abilità trasversali che non fanno parte della ordinaria educazione tecnica (Smyth, Reddel e Jones 2005; Yang e Callahan 2007).

Sin dal 1980 le agende pubbliche internazionali stanno accompagnando i gruppi pubblici da un approccio centralista dei governi gerarchici strutture di governance basata sul network e su strumenti partecipativi (Speer 2012; Vigo-da 2002). Inizialmente il risultato fu raggiunto attraverso l'approccio chiamato *integrated governance* (o *governance partecipativa*), che spingeva alla collaborazione tra diversi stakeholders, come ad esempio, stato, organizzazioni del settore privato, e gruppi della società civile. (Azmat, Alam e Coghill 2009) approfondisce il concetto di *integrated governance* includendo il rapporto tra livelli di governo e la collaborazione con i diversi attori per sviluppare efficienza e trasparenza. Attualmente la *governance partecipativa* nelle *smart cities* prevede il coinvolgimento del network nella produzione, coordinamento, definizione delle priorità e capacità di flessibilità e autonomia degli attori nei processi produttivi (Viale Pereira *et al.* 2017).

I network e l'*integrated governance* hanno bisogno di reti efficaci che coinvolgano uffici, settore privato, rappresentanti della società civile disponibili a lavorare insieme per raggiungere una maggiore accountability, trasparenza e sostenibilità dei meccanismi di servizi locali (Geddes 2005; Tambulasi 2011; Riccardo Tiscini, Martiniello e Mazzitelli 2017). Allo stesso modo, l'attuale *governance pubblica* comprende unitamente organizzazioni governative, governo, settori privati e settori non governativi (O'Flynn *et al.* 2011). In questa unificazione, a livelli locali gli attori chiave sono chiamati a lavorare,

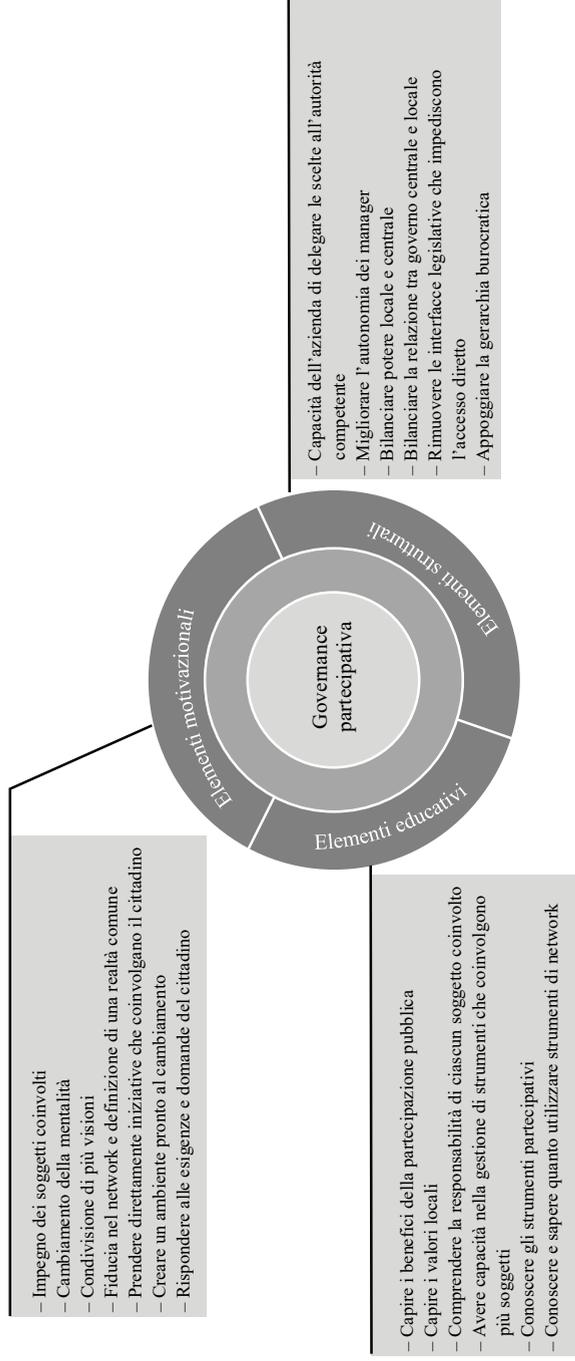
cooperando e collaborando per minimizzare i costi dei servizi, promuovere e integrare senza soluzione di continuità i servizi verso i cittadini nelle municipalità (Pollitt 2003). La letteratura in tema di integrated governance rileva insuccessi nel fornire servizi basati sul cittadino (Azmat, Alam e Coghill 2009), insuccessi che devono essere approfonditi per gestire correttamente il cambiamento. Ad esempio in Australia (O'Flynn *et al.* 2011) ha individuato delle barriere alla collaborazione governativa generate da una scarsa struttura di supporto (come incentivi e premi per la collaborazione), una scarsa attenzione delle autorità (che continua ad avere un approccio centralistico) e l'assenza di una programmazione focalizzata. Questo insieme di fattori fa sì che gli uffici pubblici siano più incentrati verso la responsabilità gerarchica anziché verso i cittadini locali.

Una maggiore partecipazione decisionale è in grado di promuovere appropriati outcomes in grado di generare crescita economica e equità tra tutti i membri della comunità garantendo così una reale trasparenza nelle decisioni prese (Barten *et al.* 2002).

La governance partecipativa descritta può aiutare nell'allargare agli stakeholders locali la scelta relativa ai programmi di spesa promuovendo lo sviluppo di outcomes migliori (Blair 2000; Gaventa 2004; Lowndes e Wilson 2001).

(Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer 2018) hanno proposto un approccio attraverso una serie di interviste volto a leggere la capacità di governance partecipativa degli enti locali. In particolare, una serie di fattori quali elementi motivazionali, educazione ed elementi strutturali incidono sull'efficacia della governance partecipativa. Nella Figura 3 il quadro per la valutazione della governance partecipativa in sistemi burocratici.

Figura 14 – *Quadro di valutazione per la governance partecipativa*



Fonte: Rielaborazione da (Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer 2018).

Il questionario realizzato nel capitolo precedente fornisce gli opportuni elementi per mappare la ricaduta della governance partecipativa su una smart city.

#### **4. Adozione dello strumento e lettura della governance partecipativa, un caso studio**

L'analisi qualitativa applicata in questo capitolo evidenzia gli elementi legati al fenomeno della partecipazione del cittadino e delle variabili che influenzano e condizionano tale partecipazione, concentrando l'attenzione sul manager pubblico individuato in letteratura quale possibile fautore di una non completa diffusione e adozione degli strumenti di citizen participation. Al fine di confermare l'assunto saranno necessarie in futuro maggiori indagini che ad oggi sia dalle evidenze teoriche che dal case study confermano quanto ipotizzato. I contenuti del questionario somministrato sono strutturati al fine di mappare la realtà partecipativa e gli strumenti adottati (Robbins, Simonsen e Feldman 2008) da parte di un comune in cui sussiste un'organizzazione ibrida e complessa con caratteristiche di smart city e definire in base all'approccio Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer (2018) la governance partecipativa adottata in base anche agli attori coinvolti.

L'indagine svolta relativamente al caso studio della Città di Torino e descritta parzialmente nel capitolo 1 ci permette di osservare come i manager pubblici intendano comunque con altri strumenti coinvolgere il cittadino, riconoscendolo tra i soggetti decisori insieme ai politici e a loro stessi. Un dato significativo che emerge dall'indagine riguarda, però, i soggetti che dovrebbero allocare le risorse che non coincidono con gli attori da coinvolgere individuati nelle risposte ai quesiti precedenti. Infatti, secondo i manager pubblici, dovrebbero essere i politici a prendere decisioni in merito alla spesa pubblica trascurando il cittadino, evidenziando in tal modo una dicotomia già sottolineata anche a livello teorico tra responsabilità e scelta. I manager non intendono prendere decisioni sull'allocazione delle scelte e demandano ai politici, i politici intendono ricevere un riconoscimento sulle proprie scelte da parte dei cittadini e una legittimazione, e i manager fungono da ostacolo nel loro coinvolgimento effettivo. Viene invece rifiutata l'ipotesi secondo cui i manager pubblici riconoscano loro stessi quali decisori di spesa in quanto maggiori possessori della conoscenza, anche se nella pratica la presenza di sistemi rigidi e burocratici osservabili dai documenti e dalle procedure interne alla Città di Torino dimostra ancora il contrario. Il dilemma dell'accountability viene pertanto confermato, infatti i manager pubblici ve-

dono nella partecipazione una serie di svantaggi tra cui la lunghezza dei processi decisionali in seguito al coinvolgimento del cittadino nel percorso dovuta a un'assenza di preparazione del cittadino su materie specifiche e una frammentazione dei temi che non porta alla realizzazione di politiche comuni. Tra i rischi anche la possibilità di non tutelare i soggetti deboli con decisioni che allocano le risorse verso soggetti più forti nel contesto sociale. Però è di constatata opinione tra i manager pubblici che la partecipazione del cittadino porti notevoli vantaggi tra cui un aumento dell'efficacia dei servizi erogati, una tutela nelle scelte allocative da parte di manager e politici, una maggiore capacità di individuare problemi e criticità sul territorio e un riconoscimento conseguente delle politiche adottate.

Il questionario somministrato ha anche indagato sulle macro variabili relative alla governance pubblica legata alla partecipazione dei cittadini (Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer 2018) che considerano elementi educativi, motivazionali e strutturali. Se si chiede ai manager pubblici intervistati quali siano gli strumenti partecipativi di successo, vengono fornite diverse risposte. Tali elementi guidano nella definizione di quanto adottato all'interno della municipalità in sede di adozione della policy e delle politiche di partecipazione del cittadino Tabella 22 – Figure 15, 16, 17.

Tabella 22 – *Elementi di una buona governance*

<i>Elementi di una buona governance partecipativa</i>	<i>Numero di risposte</i>	<i>Adozione/Rilevazione dell'elemento</i>
MOTIVAZIONALI	Mediana 10	
Impegno dei soggetti coinvolti	20	Molto Presente
Cambiamento della mentalità	19	Molto Presente
Condivisione di più visioni	7	Mediamente Presente
Fiducia nel network e definizione di una realtà comune	2	Poco Presente
Prendere direttamente iniziative che coinvolgono il cittadino	2	Poco Presente
Creare un ambiente pronto al cambiamento	10	Molto Presente

*Segue*

Rispondere alle esigenze e domande del cittadino	13	Molto Presente
EDUCATIVI	Mediana 9,5	
Capire i benefici della partecipazione pubblica	5	Poco Presente
Capire i valori locali	3	Poco Presente
Comprendere la responsabilità di ciascun soggetto coinvolto	15	Molto Presente
Avere capacità nella gestione di strumenti che coinvolgono più soggetti	9	Mediamente Presente
Conoscere gli strumenti partecipativi	10	Molto Presente
Conoscere e sapere quando utilizzare strumenti di networking	5	Poco Presente
STRUTTURALI		
Capacità dell'azienda di delegare le scelte all'autorità competente	-	Assente
Migliorare l'autonomia dei manager	3	Poco Presente
Bilanciare potere locale e centrale	2	Poco Presente
Bilanciare la relazione tra governo centrale e locale	-	Assente
Rimuovere le interfacce legislative che impediscono l'accesso diretto	-	Assente
Appoggiare la gerarchia burocratica	-	Assente

Figura 15 – Rappresentazione degli elementi motivazionali prioritari per i Manager Pubblici della Città di Torino

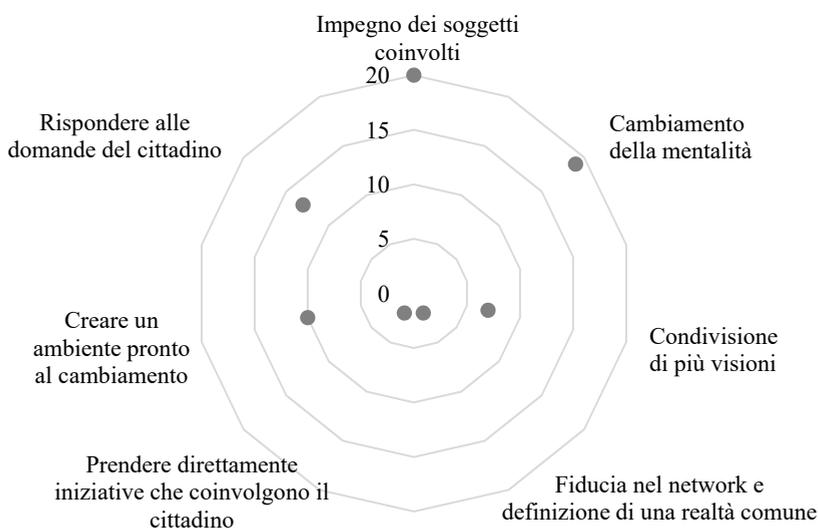


Figura 16 – Rappresentazione degli elementi educativi prioritari per i Manager Pubblici della Città di Torino

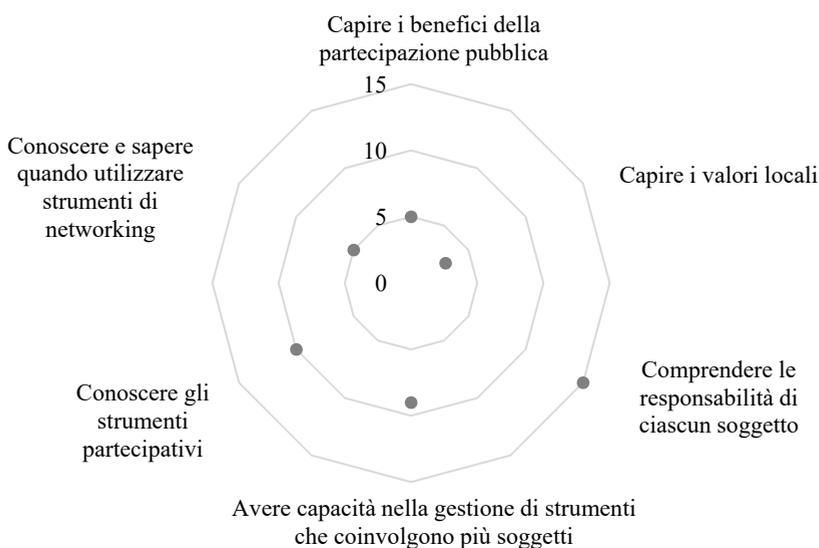
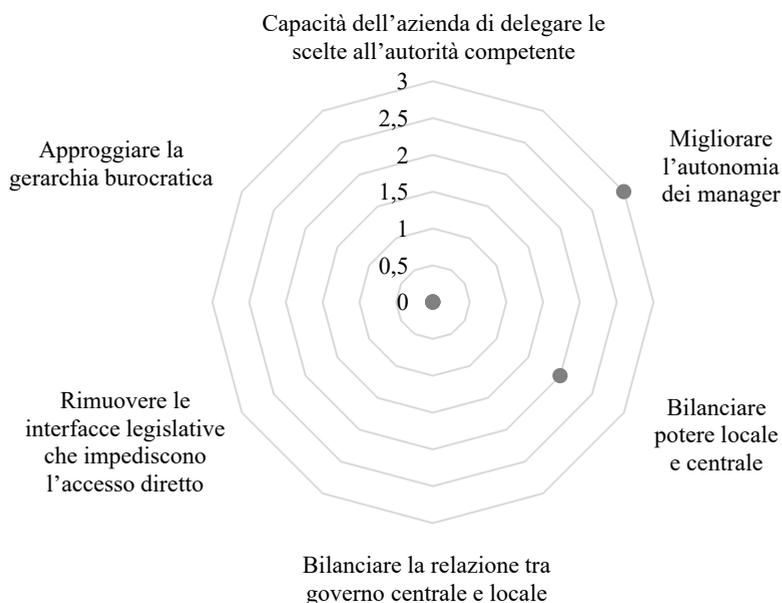


Figura 17 – *Rappresentazione degli elementi strutturali prioritari per i Manager Pubblici Città di Torino*



L'indagine può confermare o smentire l'orientamento del manager pubblico alla partecipazione del cittadino, al momento presente comunque in base alle risposte ricevute. L'analisi evidenzia l'assenza di una possibile politica unica coordinata che influenza anche gli elementi motivazionali, educativi e strutturali. L'analisi degli elementi educativi della governance partecipativa individua tra i manager pubblici evidenti carenze in tema di benefici connessi a valori locali comuni; la reale politica cittadina non ha prodotto in strumenti vincolanti in gradi di contribuire all'adozione di una governance partecipativa condivisa. Risultano poco presenti anche i benefici della partecipazione pubblica e la conoscenza di come utilizzare gli strumenti nel networking quindi verso gli altri soggetti che fanno parte formalmente e informalmente del gruppo pubblico locale. Risultano invece mediamente chiare le capacità di gestione di strumenti che coinvolgono più soggetti ma che spesso si traducono in contratti o accordi formali. L'analisi evidenzia la presenza di conoscenza degli strumenti partecipativi che è possibile adottare e della responsabilità che secondo i manager ha ciascun soggetto coinvolto. Dai documenti interni della Città di Torino e dalle procedure risulta ancora molto burocratizzate il processo di gestione degli strumenti di governance partecipativa spesso porta i dirigenti a non coinvolgere i cittadini e altri soggetti del gruppo della Città di To-

rino senza uno stimolo da parte dei soggetti politici. La divisione di competenze tra uffici e dirigenze porta molto spesso all'interno della stessa organizzazione a non parlarsi, ad esempio l'ufficio che si occupa dei rapporti con società controllate, collegate e partecipate non ha spesso una connessione con gli altri uffici e settori spesso ignari dei rapporti e impossibilitati a coinvolgere il cittadino nel processo decisionale. L'assenza di dialogo si accentua quando il servizio viene erogato da soggetti che fanno parte di un livello più ampio di rapporti all'intero dei network pubblici e privati. Si evidenzia inoltre che la Città di Torino attraverso i contratti di servizio definisce i rapporti con le società e aziende del gruppo o con i fornitori principali di servizio pubblico, all'interno di tali contratti è evidente l'assenza del cittadino quale attore decisore fatta eccezione per la definizione della valutazione di criteri di qualità che trova però spesso coinvolte solo rappresentanze dei consumatori nel processo di contrattazione e in fase finale di valutazione del servizio. Analizzando invece i bilanci sociali di società partecipate, controllate o collegate si evidenzia spesso la presenza di sistemi di valutazione della qualità che tengano conto di dati qualitativi del servizio. L'adozione del Popular Financial Reporting però presenta in maniera omogenea sia informazioni di carattere finanziario che elementi non finanziari quali qualità e quantità di servizio erogato dal gruppo pubblico evidenziandone le responsabilità. Ma al momento il documento non ha ancora cambiato la percezione dei manager pubblici.

Spostando l'attenzione sugli strumenti strutturali si evidenzia la vera carenza legata all'adozione degli strumenti partecipativi da parte del manager pubblico. Infatti, sebbene risulti poco presente la volontà di migliorare l'autonomia dei manager e di bilanciare il potere locale e centrale, sono completamente assenti il bilanciamento relazionale tra governo centrale e locale, la rimozione di interfacce legislative che impediscono l'accesso diretto, la capacità di delegare la scelta di incrementare l'autonomia e la capacità di appoggiare la gerarchia burocratica nel processo partecipativo volto al cambiamento. È evidente come gli elementi strutturali siano i principali ostacoli all'interno della Città di Torino alla partecipazione del cittadino. L'incapacità di coinvolgere il cittadino in maniera organica nel processo infatti non permette un riconoscimento delle decisioni prese attraverso le relazioni mantenendo invariato il bilanciamento tra potere locale e centrale, una maggiore partecipazione del cittadino potrebbe legittimare maggiormente le scelte definite dalla Città con una conseguente maggiore capacità contrattuale con Regione e Stato. Inoltre, sono ancora presenti, come già evidenziato, numerosi ostacoli legati alla burocratizzazione dei processi che osteggiano con vincoli legislativi l'accesso diretto dei cittadini e l'assenza di sostegno reale a processi formali volti a coinvolgere in maniera strutturata il cittadino.

Come evidenziato, il metodo adottato è un utile strumento di analisi per indagare sulle cause di una mancata partecipazione del cittadino, individuabile nel manager pubblico che nel paradosso dell'accountability degli enti locali e nelle smart cities porta a un effettivo blocco della partecipazione del cittadino. Proprio per questo motivo la struttura teorica, il questionario e l'indagine aiutano a identificare elementi strutturali, educativi e motivazionali su cui l'ente locale e i decisori dovrebbero agire per portare a reali cambiamenti.

Il modello è sicuramente utile per definire le politiche e gli elementi organizzativi che le smart cities devono sviluppare, ma non definisce del tutto come queste mancanze devono essere integrate. L'applicazione del modello è avvenuta su una singola città e dovrebbe essere ripetuto in contesti socio-economici differenti per confermarne l'utilità, sebbene possa ad oggi essere esteso alle altre smart cities italiane.



## Capitolo 5

### **L'open government e la digitalizzazione per la partecipazione del cittadino nelle smart cities**

Lo sviluppo di una governance open e partecipativa, come abbiamo visto, richiede una serie di requisiti tra cui il più significativo è l'utilizzo e adattamento della città a leve ICT volte a condividere le informazioni, monitorare e integrare il sistema (Viale Pereira *et al.* 2017). Tra gli elementi focali alla base del cambiamento la capacità delle municipalità di fornire informazioni in tempo reale anche attraverso open data che raccolgano anche le opinioni dei cittadini generando nuovi big data a supporto della governance pubblica (Gagliardi *et al.* 2017). Nonostante le evidenze scientifiche non si hanno però in letteratura abbastanza casi studio che giustifichino un cambiamento netto orientato al solo uso di strumenti digitali associati alle tecnologie delle smart city. La variabile demografica e sociale che interessa il cambiamento nel rapporto tra cittadino e gruppi pubblici locali incide infatti sull'uso effettivo di strumenti digitali. L'età della popolazione infatti è un elemento cruciale per l'apporto del reale cambiamento non del tutto praticabile per tutte le fasce di età dei residenti. I nativi digitali, o adulti di domani, sono quelli che cambieranno definitivamente l'approccio partecipativo (Zhang e Feeny 2019; Anttiroiko 2016; Ali *et al.* 2016). Gli strumenti di partecipazione online hanno quindi capacità diverse nel facilitare la comunicazione o il coinvolgimento. Mentre alcuni strumenti sono in grado di facilitare l'interazione e il dialogo con i cittadini (N. Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017); altri sono principalmente progettati per fornire informazioni alle organizzazioni di pianificazione (Schweitzer e Stephenson Jr. 2016); consentendo ai pianificatori di gestire o facilitare l'interazione online (Deng *et al.* 2015); oppure forniscono opportunità di trasmissione delle attività svolte dai manager e politici rispetto all'avanzamento dei progetti messi in campo verso una vasta popolazione (Schweitzer e Stephenson Jr. 2016). Mentre le capacità tecniche o le strutture di partecipazione online non possono portare a un comporta-

mento particolare, possono promuovere determinati comportamenti. Mentre alcuni di loro incoraggiano il dialogo, altri possono incoraggiare risposte rapide e brevi. L'evoluzione tecnologica pertanto diviene uno dei fulcri per il buon funzionamento delle smart city e identifica l'ICT quale strumento essenziale per aumentare il confronto e la comunicazione. L'e-government porta alla digitalizzazione dei servizi che precedentemente erano erogati staticamente senza un dialogo con il cittadino (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016). Ma il principale cambiamento risiede in un cambiamento della governance che deve portare una misurazione delle performance, un processo che colleghi il processo di decision-making, la fiducia degli stakeholders e il valore pubblico generato attraverso outcomes e impatto (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016). Il cambiamento richiede un supporto legislativo sia per gli strumenti messi in atto che per la tutela del cittadino coinvolto nel processo di governance attraverso i nuovi strumenti (Nader Afzalan e Evans-Cowley 2015; Alcaide-Muñoz *et al.* 2017; Kitchin 2014). Attualmente l'Italia ha avviato un processo di cambiamento normativa e organizzativo che ha posto le basi per un processo trasversale di rinnovo degli enti locali (De Blasio e Selva 2019; Pariso e Marino 2020; Pollifronia 2015), ma ha bisogno ancora di mettere in atto tutti gli elementi evidenziati per avere a disposizione tutte le leve decisionali tecnologiche previste per le smart-cities (Broccardo, Culasso e Mauro 2019; Dameri *et al.* 2019).

## **1. La digitalizzazione nella pubblica amministrazione e l'open government in Italia**

La trasformazione digitale ha l'obiettivo di creare una governance centrale operativa e competente per favorire la piena attuazione all'Agenda digitale italiana, agenda nazionale per la crescita dell'economia digitale o sistema di produzione e scambio basato su tecnologie informatiche. L'economia digitale non è limitata a Internet, perché l'economia digitale ha uno raggio di azione molto più ampio della Rete. Essa comprende tutte le diverse tecnologie, sia hardware che software, sia online che offline: dai sistemi cloud al mobile, dall'Internet of Things ai Big Data, fino ai social network.

Le numerose disposizioni in materia di attività digitale delle pubbliche amministrazioni sono contenute in un unico atto normativo, il Codice dell'amministrazione digitale (CAD)<sup>1</sup>, che ha l'obiettivo di predisporre un qua-

---

<sup>1</sup> <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/strategia-quadro-normativo/codice-amministrazione-digitale>.

dro normativo adeguato a promuovere e disciplinare la diffusione dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione sia nell'ambito dell'attività interna delle pubbliche amministrazioni, sia nei rapporti con i cittadini e con le imprese, realizzando una progressiva riduzione dei costi e un incremento dell'efficienza e della trasparenza (Belisario 2009). Si prevede, inoltre, che le Pubbliche Amministrazioni nella riorganizzazione dei servizi dell'informazione e della comunicazione debbano tenere conto delle reali esigenze dei cittadini e delle imprese e del grado di soddisfazione degli utenti. Particolare attenzione è prestata dall'amministrazione alle esigenze di uniformità nelle modalità di interazione degli utenti con i servizi offerti, di inter-operabilità tra i sistemi e di integrazione tra i processi di servizio tra amministrazioni diverse, di sicurezza nella gestione dei dati, ed alla formazione informatica dei dipendenti pubblici.

Il CAD disciplina i sistemi di comunicazione e interazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini o imprese e tra Pubbliche Amministrazioni. Una serie di disposizioni del Codice hanno come oggetto la gestione, lo scambio e la fruibilità dei dati informativi prodotti dalle pubbliche amministrazioni o comunque in loro possesso (Di Viggiano 2010). Il Codice contiene, infine, alcune disposizioni in materia di comunicazione esterna e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni Centrali, che impongono loro di realizzare siti istituzionali precisandone i requisiti ed il contenuto minimo (Casu 2015). Recentemente è stato emanato un nuovo d.lgs. (d.lgs. n. 217/2017) in modo da rendere il CAD effettivamente attuabile.

Nel tema della digitalizzazione delle PA, si fa riferimento a un'ampia gamma di attività, che vanno dalla gestione delle infrastrutture, alla banda larga, alla cyber security, alla sanità, ai piani di investimento industriale, ecc. Il nostro paese nel corso del 2020 ha subito una forte accelerazione legata alla pandemia Covid-19 che ha spinto le aziende pubbliche e le municipalità a riorganizzare erogazione e gestione dei servizi pubblici attraverso l'adozione dello smart working<sup>2</sup> e della fruizione dei servizi online. Il cambiamento era già stato promosso dalla legge n. 124/2015, che aveva posto le basi per la promozione dello smart working nel settore pubblico, ulteriormente promosso dalla successiva direttiva n. 3/2017 (Direttiva Madia). Gli obiettivi fissati dalla legge n. 124/2015 sono principalmente volti a garantire l'equi-

---

<sup>2</sup> Ordinanza protezione civile n. 658 del 29 marzo 2020. "Ulteriori interventi urgenti di protezione civile in relazione all'emergenza relativa al rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili".

librio tra vita privata e vita professionale dei dipendenti pubblici, promuovere l'utilizzo di diverse forme di lavoro part-time, nonché il ricorso al telelavoro, sperimentare forme di co-working e smart In linea con la legge n. 81/2017, la Direttiva Madia conferma anche per il settore pubblico che nessuna categoria o tipologia di lavoratore è esclusa a priori, e non è consentito discriminare i dipendenti in base al loro contratto. Lo smart working è definito come una nuova filosofia manageriale caratterizzata da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, tempi e strumenti di lavoro in cambio di una maggiore responsabilità sui risultati. L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha favorito la diffusione dello smart working e le pubbliche amministrazioni stanno sperimentando un uso frequente e intensivo di pratiche e tecnologie di smart working. Attraverso un'indagine su 52 comuni italiani e altre 26 amministrazioni pubbliche condotta da Langè e Gastaldi (2019) viene data evidenza del livello di adozione dello smart working esplorando la sua correlazione con conciliazione vita-lavoro, autonomia e innovazione I risultati mostrano che prima della diffusione del coronavirus e del conseguente blocco, i lavoratori erano soliti lavorare in ufficio solo per la metà del loro tempo di lavoro, le donne hanno maggiori probabilità degli uomini di lavorare a tempo parziale e questo incide sull'adozione dello strumento; il lavoro part-time è uno strumento efficace per promuovere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, che è più facile per coloro che non hanno parenti di cui occuparsi e infine l'adozione dello smart working si traduce in una maggiore autonomia, che promuove la fiducia e quindi la propensione all'innovazione. Lo studio evidenzia un primo quadro complessivo degli effetti dello smart working sull'innovazione nei comuni italiani. La pandemia globale pertanto all'interno delle pubbliche amministrazioni potrebbe supportare il cambiamento digitale che ad oggi trovava ancora diversi ostacoli strutturali e culturali interni (Butera 2020).

La digitalizzazione risulta fondamentale “per organizzare, uniformare, semplificare e risparmiare superando le inefficienze e la troppa burocrazia, combattendo sprechi e soprattutto supportando la crescita e la competitività” (Cinus 2018). Questo processo richiede un notevole investimento per il lungo periodo, una trasformazione nella gestione delle competenze e della leadership nel settore pubblico e, più in generale, un cambiamento culturale che influenzi il miglioramento dei servizi pubblici. Viene promosso l'uso di strumenti e modelli che realizzino i principi della cittadinanza digitale e dell'open government, anche per coinvolgere al massimo le istituzioni pubbliche e private e gli stakeholder sui temi principali dell'Agenda Digitale (Pollifroni M. 2020b).

Gli interventi di diffusione dell'innovazione nelle pubbliche amministrazioni si basano su due temi principali (Digitalizzazione 2015):

- l'Innovazione digitale e lo sviluppo dell'open government, per cogliere le possibilità che le tecnologie digitali abilitano sia all'interno delle amministrazioni sia nei rapporti tra queste e cittadini e imprese;
- la trasparenza delle amministrazioni, per assicurare la conoscenza e favorire il controllo e il miglioramento continuo.

Il modello di *Open Government* si basa sulla totale apertura e trasparenza nell'esercizio della Pubblica Amministrazione, favorendo la massima partecipazione dei cittadini e garantendo, allo stesso tempo, maggiori margini di controllo. I principi su cui si fonda sono: la trasparenza, finalizzata a promuovere l'accountability dell'amministrazione attraverso la pubblicazione delle informazioni riguardanti le attività, e la collaborazione interistituzionale, volta al raggiungimento dell'efficienza dell'azione amministrativa, ai diversi livelli di governo.

La *trasparenza* è da intendersi non solo come accesso libero alla documentazione amministrativa, ma anche in termini di *Open Data*, che comporta non solo l'accessibilità del dato, ma anche il riutilizzo da parte di operatori pubblici e privati.

Con l'ultima riforma strutturale della pubblica amministrazione, la c.d. Riforma Madia (legge n. 124/2015), si è cercato di imprimere un significativo impulso alla realizzazione degli obiettivi e delle strategie più recenti in punto di e-government (Martínez e De la Torre-Gea 2018). L'e-government si riferisce alla fornitura tecnologicamente avanzata di servizi governativi a cittadini, imprese e dipendenti (Norris e Reddick 2013; Pollifroni M. 2020a), strumento grazie al quale le strutture, i processi e le pratiche esistenti del governo possono essere migliorati, con l'obiettivo di raggiungere l'inclusione sociale dei cittadini nei servizi pubblici (Tranos e Gertner 2012).

L'art. 1, legge n. 124/2015 denominato "*Carta della cittadinanza digitale*" – mira a garantire ai cittadini ed alle imprese il diritto di accedere a tutti i dati, i documenti ed i servizi di loro interesse in modalità digitale, inclusa la semplificazione nell'accesso degli stessi alla persona, riducendo la necessità dell'accesso fisico agli uffici pubblici (Gazzetta Ufficiale 2015). Un'ulteriore delega è stata attuata con il d.lgs. 26 agosto 2016, n. 179, apportando rilevanti modifiche al testo del CAD, dovute a un'esigenza di realizzazione di processi di semplificazione e razionalizzazione, anche in relazione alle esigenze di riduzione dei tempi e trasparenza nei confronti dei cittadini e delle imprese, mediante il principio "innanzitutto digitale" (*digital first*).

Fra gli interventi più significativi degli ultimi anni si segnala (Carullo 2018; Liguria 2014):

- l’istituzione di un’Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), istituita nel 2012, piattaforma nazionale che ingloba tutte le anagrafi dei comuni, l’AIRE (Anagrafe della popolazione italiana residente all’estero) comunale, l’Indice nazionale delle anagrafi (INA) e l’AIRE centrale in un’unica banca dati nazionale, e permette il censimento, l’aggiornamento annuale dei dati civici e la trasmissione per via telematica dei certificati di nascita e morte direttamente dall’ospedale. Con ANPR, avendo a disposizione una fonte unica e certa per i dati dei cittadini, le amministrazioni potranno comunicare e scambiare informazioni in maniera efficiente per garantire maggiore sicurezza nei controlli dei dati sul territorio;
- la realizzazione del Sistema Pubblico di gestione dell’Identità Digitale (SPID), istituito nel 2013, che permette agli utenti di accedere con un unico profilo e *password* identificativa ai servizi *online* della pubblica amministrazione, unificando in un solo documento digitale carta d’identità elettronica e tessera sanitaria per consentire l’accesso a tutti i servizi online della Pubblica amministrazione. Grazie ad esso i cittadini e le imprese possono identificarsi, superando i limiti delle comuni *password* soggette ad attacchi cyber sempre più frequenti e le stesse amministrazioni possono evitare di dover mantenere i propri sistemi di identificazione, guadagnando in sicurezza ed efficienza;
- l’introduzione della CIE: Carta d’Identità Elettronica, istituita nel 2015, per permettere una identificazione sicura dei cittadini, sia online che nel mondo fisico, superando il cyber crime attinente alle falsificazioni delle carte d’identità cartacee;
- l’introduzione dell’obbligo per tutte le amministrazioni di accettare i pagamenti spettanti a qualsiasi titolo attraverso strumenti di pagamento elettronico. Nel 2011 è stato istituito pagoPA, il nodo unico dei pagamenti pubblici italiani per pagare tributi, tasse universitarie e mense scolastiche, multe, TARI e tutti i tributi e servizi delle pubbliche amministrazioni, per semplificare la gestione dei pagamenti dei servizi pubblici (La Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione 2018);
- la diffusione della connettività internet negli uffici e nei luoghi pubblici con *free access* per gli utenti dei servizi.

L’obiettivo è quello di razionalizzare e semplificare una realtà pubblica ancora connotata da un forte tasso di burocrazia e complessità che ostacolano il conseguimento di risultati significativi in termini di sviluppo sostenibile e competitività.

Quanto appreso lascia intendere la necessità di ricercare una governance che sia centralizzata, per diffondere un modello di governo delle attività e la diffusione delle best practice in materia digitale. Il modello di governance dovrebbe favorire una maggiore integrazione delle iniziative ed un coordinamento delle attività, attraverso un nuovo sistema di regole e controlli, una gestione centralizzata del know-how, la gestione dei processi di formazione per lo sviluppo delle competenze necessarie (Testoni 2016). La governance deve anche essere dotata di capitale umano con forti competenze tecnologiche e di gestione dei processi, e di una strategia in linea con i bisogni di cittadini e imprese (Bonani 2002). Ecco che in questo contesto viene a comporsi il Team digitale (istituito nel 2016), per avviare la costruzione del “sistema operativo” del Paese, ossia gli strumenti fondamentali sui quali costruire servizi più semplici ed efficaci per i cittadini, la Pubblica Amministrazione e le imprese, attraverso prodotti digitali innovativi. Ai fini di una “migliore governance del sistema e per garantire maggiore interoperabilità, è necessario operare ed anche orientare la scelta verso un utilizzo del Cloud ‘ponderatamente’ centralizzato” (Eggers 2017), in modo tale che il dato centralizzato possa essere usato da ogni ente della Pubblica Amministrazione, comunicando direttamente con la banca dati centrale, ottimizzando così la disponibilità e la fruibilità dei dati stessi. La generazione di tutti questi dati dalle varie infrastrutture urbane può portare a qualcosa di più che renderli più efficienti: la digitalizzazione offre opportunità completamente nuove per il governo, in particolare in termini di partecipazione dei cittadini, sviluppando modelli di governance bottom-up (Finger e Razaghi 2017).

## **2. L’e-government e il processo di digitalizzazione orientato al cittadino**

L’e-government nasce alla fine del secolo scorso come applicazione degli strumenti e delle tecniche dell’e-commerce alle attività svolte dai governi per rispondere alle sfide poste loro da economie e società sempre più aperte. Sin dagli esordi l’e-government viene inteso come uno strumento per facilitare lo sviluppo e la messa in atto delle politiche pubbliche ed aiutare il settore pubblico a far fronte all’esigenza contraddittoria di offrire servizi più numerosi e di migliorare qualità con meno risorse (Pesce 2018).

Il termine e-government, pertanto, fa riferimento all’utilizzo delle moderne tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT – Information and Communication Technologies), legate allo sviluppo dell’elettronica e di Internet, nel processo di ammodernamento della Pubblica amministrazione (Pollifroni M. 2003).

L'e-government si basa sul principio di consentire agli utenti di accedere alle informazioni e ai servizi governativi, quando e come vogliono (cioè 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana) attraverso canali digitali, incluso Internet. Oggi questo approccio viene potenziato dalla consapevolezza che i vantaggi dei servizi online dipendono non solo dalla disponibilità di tali servizi, ma anche dal modo in cui sono organizzati e forniti agli utenti. L'idea comune è quella che l'erogazione del servizio dovrebbe essere basata sulle esigenze degli utenti dei servizi, piuttosto che sui fornitori. L'e-government incentrato sull'utente richiede sia una comprensione delle esigenze degli utenti sia la capacità di fornire servizi in base a tali esigenze (OECD 2005). L'e-government rappresenta un passo in avanti nel processo di innovazione tecnologica-amministrativa coinvolgente le amministrazioni pubbliche ed i rapporti tra queste ultime ed il cittadino. Con l'e-government le nuove tecnologie informatiche e telematiche si mettono al servizio della gestione interna ed esterna delle amministrazioni pubbliche per la creazione di un rapporto più rapido, diretto e trasparente tra i cittadini e i vari livelli di governo nella gestione e produzione dei servizi pubblici (Anselmi L. 2002). Lo scopo che si prefigge l'e-government è quello di far sì che le amministrazioni pubbliche siano in grado, attraverso l'utilizzo dei nuovi strumenti informatici, di rendere disponibili elettronicamente i servizi pubblici agli utenti e di agevolare l'accesso da parte dei cittadini alle nuove tecnologie, e soprattutto ad Internet, mirando all'eliminazione del digital divide (Vesperini G. 2004).

Alcuni esempi di servizi digitali pubblici sono di seguito illustrati:

- l'anagrafe, dove si è puntato e si punta tutt'ora alla dematerializzazione dei documenti cartacei e allo snellimento dei tempi di attesa. Nel rispetto degli obiettivi definiti dall'Unione Europea, è già da qualche tempo obbligatoria da parte dei Comuni il rilascio della Carta d'Identità Elettronica (CIE) (Liguria 2014);
- la sanità, dove si punta alla dematerializzazione dei documenti cartacei, a snellire i tempi di attesa delle prestazioni mediche e dei processi burocratici. Per questo motivo già da diverso tempo alcune ASL stanno lavorando al c.d. Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE) uno strumento dinamico che facilita l'interazione tra i soggetti e i dati clinici e favorisce il miglioramento e l'ampliamento dei servizi sanitari erogati (Dameri e Ricciardi 2017);
- l'istruzione e il fisco, dove si punta a velocizzare i tempi dei processi burocratici interni ed esterni, a fornire per quanto riguarda l'istruzione servizi che permettano la comunicazione tra le istituzioni scolastiche/universitarie ed i genitori/studenti come ad esempio con i libretti scolastici online (Liguria 2014).

La tecnologia mette a disposizione strumenti che consentono soluzioni nuove e inedite nel rapporto tra amministrazione e cittadino, ma l'e-government non è (o non è soltanto) una questione tecnologica. È prevalentemente una questione di servizio. L'e-government dunque non è una tecnologia né una semplice front office (come ancora rischia spesso di essere inteso), ma un modo nuovo di erogare “vecchi servizi” o per fornire “servizi nuovi” che permettono di rispondere a nuove esigenze.

Grazie all'e-government diventa infatti possibile:

- facilitare l'accesso, semplificare e accorciare i tempi di risposta dei tradizionali servizi certificati/amministrativi, tempi che si traducono in costi per i cittadini, imprese e organizzazioni sociali e che sono i principali responsabili della percezione di onerosità burocratica delle nostre pubbliche amministrazioni;
- innovare e aumentare il valore per i cittadini e le imprese dei servizi “a valore” già erogati (scuola, sanità, servizi di cura, documentazione e informazione...), utilizzando l'ICT per sostenere e migliorare i processi di erogazione ma anche per arricchire lo stesso contenuto di servizi;
- sviluppare forme di offerta integrata di servizi in rete, dove l'aumento di valore per il cittadino o l'impresa è proprio il risultato dell'integrazione di prestazioni tradizionalmente settorializzate, quando non frammentate;
- rendere servizi nuovi in precedenza impensabili: da un lato tutti i servizi innovativi di documentazione, informazione e comunicazione che l'ICT rende possibili e dall'altro i nuovi processi di dialogo con le istituzioni e di consultazione dei cittadini, anch'essi basati sull'uso di tecnologie innovative;
- rilevare le metriche e monitorare gli indicatori chiave sulla qualità dei servizi percepita dai cittadini come strumento per orientare le decisioni sulle azioni di miglioramento da intraprendere.

Promuovendo efficienza e semplificazione nell'accesso ai servizi tradizionali, favorendo l'erogazione integrata di servizi creando nuovi servizi e facilitando la misurazione della customer satisfaction, l'e-government può dunque incidere in misura rilevante sul rapporto tra amministrazione e cittadini e sulla percezione della qualità dei servizi pubblici da parte della generalità degli stakeholder (E-government e organizzazione nelle amministrazioni pubbliche 2008).

Dunque, l'e-government, rappresenta una reale rivoluzione all'interno delle amministrazioni pubbliche coinvolgendone la dimensione organizzativa e gestionale.

Da un punto di vista organizzativo l'e-government ha contribuito, da un lato, a ridisegnare l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche in termini di funzioni, compiti e responsabilità e, dall'altro lato, a modificare il rapporto tra le singole amministrazioni ed i cittadini/imprese in termini di informazione, comunicazione e produzione dei servizi pubblici.

Da un punto di vista gestionale ha realizzato un cambiamento nelle modalità operative di gestione e di produzione dei servizi pubblici, determinando la definizione di nuove procedure amministrative ed affermando un orientamento diretto al cliente, volto a monitorare costantemente i bisogni per l'efficiente soddisfazione (Twizeyimana e Andersson 2019).

Condizione essenziale per l'attuazione dell'e-government è la creazione di una struttura reticolare. La creazione di una struttura reticolare consente un rafforzamento delle relazioni e dei legami esistenti tra le diverse amministrazioni pubbliche originando un'integrazione orizzontale tra le medesime (Miani 2005).

All'interno della struttura reticolare gli enti locali territoriali ed in particolare i comuni assumono il ruolo di front-office (relazione con il pubblico) ossia di interlocutore in prima linea e di interfaccia con il cittadino, mentre le amministrazioni centrali assumono grazie alle ICT il ruolo di back-office (attività interna della pubblica amministrazione) (Pesce G. 2018):

- il cittadino potrà rivolgersi a qualunque amministrazione di front-office per richiedere un servizio pubblico al quale ha diritto senza alcun vincolo di residenza territoriale;
- al momento della richiesta il cittadino non è tenuto a fornire all'amministrazione alcuna informazione di cui una qualsiasi altra amministrazione pubblica sia già in possesso, ma è tenuto solo al proprio riconoscimento (Maria e Micelli 2004).

È attraverso la rete che:

- il cittadino e l'impresa possono inoltrare le proprie domande per l'ottenimento di informazioni e di taluni servizi pubblici disponibili online;
- il cittadino e l'impresa possono verificare e controllare lo stato di avanzamento della propria richiesta ed i tempi di evasione della medesima da parte delle amministrazioni pubbliche coinvolte, individuando le responsabilità imputabili alle singole amministrazioni competenti;
- il cittadino e l'impresa possono usufruire del servizio pubblico reso disponibile online con risparmio di tempo e di costi.

Tra cittadino/impresa e P.A. si instaura attraverso la rete una relazione del tipo A2C (administration to citizen) (Janowski, Estevez e Baguma 2018; Schmidhuber *et al.* 2019) che segue elementi di e-government e richiedono un accesso, uno e impatto determinabili prima della loro applicazione.

La seguente Tabella 23 riassume gli elementi fondamentali dell'e-government in una visione front office e back office (Miani 2005).

Tabella 23 – *Elementi fondamentali dell'e-government*

	<i>Accesso</i>	<i>Uso</i>	<i>Impatto</i>
Back office	Dotazione informatiche interne alla singola amministrazione.	Frequenza e intensità di utilizzo delle ICT da parte dei funzionari pubblici	Diminuzione dei costi e delle risorse umane dedicate, miglioramento dell'efficienza
	Informatizzazione dei rapporti con altre P.A.		
Front Office	Interattività dei servizi online via: <ul style="list-style-type: none"> <li>– web</li> <li>– TV digitale terrestre</li> <li>– sms</li> <li>– call center</li> <li>– altri</li> </ul>	Frequenza e intensità di utilizzo dei servizi da parte di cittadini e imprese	Diminuzione dei tempi di attesa, maggiore soddisfazione dell'utenza

Fonte: Rielaborazione (Miani 2005).

In sostanza, l'e-government è un nuovo linguaggio tra le amministrazioni pubbliche ed i cittadini, attraverso il quale poter realizzare un cambiamento orientato alla creazione di un sistema organizzativo-relazionale di tipo reticolare coinvolgente i cittadini, le imprese e gli operatori pubblici e privati, consentendo il superamento dei vincoli spaziali e temporali (Catalfo 2014; Fioravanti 2019).

Concludendo, di recente la Commissione Europea ha adottato la Comunicazione COM (2016)/179 del 19 aprile 2016 con la quale ha fissato i principi di base cui deve ispirarsi l'azione per l'e-government per il periodo 2016-

202<sup>3</sup>. L'obiettivo cui deve tendere l'azione di implementazione delle nuove tecnologie nel settore dell'azione amministrativa, secondo quanto indicato dalla Commissione Europea, deve ispirarsi ai valori della massima trasparenza, efficienza ed inclusività affinché vengano erogati “servizi pubblici end-to-end senza frontiere, il più possibile personalizzati ed intuitivi a tutti i cittadini e a tutte le imprese nell'UE” (Jasmontaite e de Hert 2019).

### **3. La sensitive analysis, dialogic accounting and emotion theory per una maggiore partecipazione del cittadino**

Nelle smart city la valutazione delle performance attraverso il coinvolgimento del cittadino nel processo di governance, diventa uno dei punti cardini per il cambiamento nella rappresentazione finanziaria e non finanziaria dei risultati del gruppo pubblico (Argento *et al.* 2019). Un cambiamento che secondo Pereira *et al.* (2017) richiede l'adozione di strumenti che registrino e analizzino l'interazione tra cittadino e gruppo pubblico attraverso i social, che mettano a sistema i diversi canali di comunicazione e che permettano un processo di interazione e cambiamento dell'attuale sistema (Á. Pereira *et al.* 2016). Power (1992) ha messo in evidenza i limiti legati alla rappresentazione della conoscenza della vita umana attraverso le tecnologie di calcolo (Power 1992). Questo limite era, ed è tuttora, in parte legato a una realtà monologica dell'economia in cui il capitalismo limita la visione che la contabilità potrebbe dare (D.J. Cooper e Sherer 1984). Sulla base della contabilità monologica, la visione è limitata a fornire informazioni nelle relazioni basate sui rendiconti finanziari che sono in grado di spiegare in modo indipendente il fenomeno reale; ciò rende neutrale la visione della realtà senza considerare l'input e le esigenze cognitive delle parti interessate (Nagel e Enkelmann 1986). La coercizione della realtà limita la visione generale e non consente un dibattito tra i diversi decisori (Bebbington *et al.* 2007) che in una nuova prospettiva della nuova gestione pubblica coinvolgono il cittadino e le altre parti interessate nel processo decisionale e nel processo di valutazione della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi pubblici (Almqvist *et al.* 2013; Stoker 2006). Il superamento di una visione monologica del capitalismo nei paesi occidentali ha portato a nuove esigenze legate alla lettura di una realtà più complessa in cui il dibattito democratico e le posizioni opposte di diversi gruppi necessitano di un nuovo approccio contabile che tenga conto delle esigenze di informazione di tutti gli

---

<sup>3</sup> [hiip://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/IT/1-2016-179-IT-F1-1.PDF](http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/IT/1-2016-179-IT-F1-1.PDF).

attori coinvolti (Thomson e Bebbington 2004). Allo stesso tempo, in questa nuova prospettiva, la contabilità ha il potere di leggere la realtà e risolvere possibili conflitti sociali tra gruppi di attori garantendo trasparenza e maggiori informazioni (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018d). Le varie parti interessate e cittadini devono essere maggiormente coinvolti nel processo decisionale per accrescere la loro conoscenza, spesso assente, dell'elemento contabile. Ciò porta alla crisi della concezione monologica della contabilità e della rendicontazione (M. Lee 2006). Nel nuovo approccio ermeneutico multidisciplinare volto a descrivere una realtà complessa che cambia nel tempo con esigenze di informazione diverse a volte in conflitto tra loro, la contabilità dialogica fa parte del positivismo e del razionalismo economico (Bebbington *et al.* 2007; Chambers 1994). Il nuovo approccio è in grado di tenere conto delle persone che si trovano all'interno di "una pluralità irriducibile di comunità e tradizioni" con valori e appartenenze multiple, sovrapposte e talvolta contraddittorie (Judy Brown 2009; Judy Brown e Dillard 2015a, 2015b; Dillard e Ruchala 2005). La contabilità dialogica guida l'adozione di strumenti per consentire ai cittadini di partecipare alla definizione e alla costruzione della realtà piuttosto che enfatizzare la "realtà scoperta" e identifica il supporto per questo approccio nei nuovi strumenti tecnologici (J. Brown e Dillard 2015a; Judy Brown e Dillard 2015b; Dillard e Ruchala 2005). Tuttavia, la letteratura si è concentrata sul bilancio partecipativo come un elemento utile degli strumenti di contabilità dialogica (Aleksandrov, Bourmistrov e Grossi 2018; J. Brown e Dillard 2015b), senza considerare il processo di rendicontazione, che dovrebbe fornire un riconoscimento completo, una spiegazione e una rappresentazione della realtà attraverso la letteratura sulla contabilità dialogica. La letteratura identifica, infatti, le relazioni pubbliche come uno strumento in grado di rispondere alle esigenze informative di tutte le parti interessate e cittadini (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016a; Biondi e Bracci 2018; Brescia 2019; Manes-Rossi 2019). I principi della contabilità dialogica applicata alla Popular Reporting possono facilitare la raccolta di input e output come riportato nella Tabella 24. L'approccio dialogico espone i valori e le ipotesi dei modelli contabili a quelli nuovi che creano una maggiore visibilità delle informazioni, aiuta tutti gli attori a riconoscere la realtà facilitando una ridefinizione degli aspetti sociali e pubblici e della promozione del processo decisionale ermeneuticamente razionale (senza una particolare ideologia o orientamento), facilita il dialogo tra le parti interessate e la responsabilità di coloro che sono coinvolti nel processo, incoraggia le persone a discutere le pratiche sociali e aumenta la possibilità di leggere una realtà multidimensionale e infine si oppone ai monologismi per cercare di far fronte a future controversie (Judy Brown 2009).

Tabella 24 – *Principi di contabilità dialogica applicati a PR*

<i>Principi di dialogic accounting</i>		<i>Applicazione al Popular Financial Reporting</i>
1	Riconoscimento di molteplici orientamenti ideologici	Il PR dovrebbe essere uno strumento in grado di rappresentare e dare voce a posizioni contrastanti tra diversi gruppi di cittadini e politici e quindi tra ideologie divergenti.
2	Evitare di concentrarsi solo su elementi monetari	Il PR fornire informazioni sia quantitative che qualitative in grado di soddisfare le esigenze di informazione dei vari attori e consentire una scelta.
3	Apertura sulla soggettività e natura contestabile dei calcoli	Il PR dovrebbe garantire maggiori informazioni ai cittadini riducendo i conflitti relativi all'asimmetria informativa tra governo e cittadini e tra pluralità di relazioni.
4	Permettere l'accesso per i non esperti	Il PR dovrebbe essere lo strumento in grado di dare accesso a tutte le parti interessate anche senza competenze e conoscenze tecniche specifiche.
5	Garantire un efficace processo partecipativo	Il report dovrebbe essere strutturato aumentando la capacità di raccolta dei bisogni e aumentandone la diffusione attraverso nuovi canali di distribuzione.
6	Attenzione alla relazione di potere e alle loro dinamiche	Il PR è uno strumento che non dovrebbe essere soggetto a potenti élite in grado di filtrare alcuni risultati finanziari e non finanziari. Attraverso la certificazione delle informazioni da parte di un ente esterno è possibile gestire il fenomeno.
7	Riconoscere il potenziale trasformativo	Il PR dovrebbe incoraggiare gli attori sociali a essere più riflessivi sui risultati e facilitare un dialogo con diversi gruppi di cittadini.
8	Resistere a nuove forme di monologismo	Il PR non dovrebbe essere un semplice strumento di comunicazione politica in cui politici e manager forniscono le informazioni che desiderano in base al concetto retorico dialogico.

*Fonte:* Rielaborazione propria sulla base delle teorie di dialogic accounting di Aleksandrov, Bourmistrov e Grossi 2018; J. Brown e Dillard 2015b; P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016a; Biondi e Bracci 2018; Brescia 2019; Manes-Rossi 2019.

Se il reporting è legato a un'evoluzione nel tempo, adattabile alla realtà e ai bisogni degli attori e in particolare del cittadino è necessario comprendere come il cittadino esprime le proprie preferenze. Diversi ricercatori si sono concentrati sulla relazione tra gli attori coinvolti nel processo partecipativo; i principali attori identificati sono politici, dipendenti pubblici e cittadini (Bouckaert e Van de Walle 2003; Kampen, De Walle e Bouckaert 2006). Proprio l'attenzione nella relazione tra soggetti ha portato alla definizione della teoria emotiva che studia il ruolo di sentimenti, emozioni, intelligenza e relazioni nel rapporto tra cittadini e organizzazioni del settore pubblico con una conseguenza sia sulle prestazioni che sul coinvolgimento dei cittadini stessi nel processo decisionale (Mary E. Guy e Mastracci 2018; S. Piotrowski, Grimmelhuijsen e Deat 2019; Salovey e Mayer 1990; E. Vigoda-Gadot e Meisler 2010; Voronov e Weber 2016). Esiste una relazione che lega l'informazione e la percezione della politica e che influenza sia i manager che i cittadini nella ricezione delle informazioni e nello scambio nel processo di risultati-performance (Eran Vigoda-Gadot e Meisler 2010). Ci sono solo pochi studi che cercano di comprendere il reale impatto dei sentimenti sulla pubblica amministrazione, le politiche pubbliche, le organizzazioni del settore pubblico e il personale pubblico che è stato in gran parte trascurato dalla ricerca (Berman e West 2008). La pubblica amministrazione emotiva è l'approccio che riflette la capacità di coinvolgere le parti interessate in risposta ai cambiamenti ambientali in una situazione in corso (E. Vigoda-Gadot e Meisler 2010). Un bisogno per la pubblica amministrazione che, fino ad oggi, non trova prove empiriche complete in letteratura e che richiede metodi e analisi (M.E. Guy e Mastracci 2018). L'intelligenza della pubblica amministrazione, quindi, dovrebbe comprendere i problemi e risolverli in base al rapporto tra organizzazione (politici), azioni organicamente organizzate (ordine burocratico e conoscenza manageriale), sistemi di apprendimento mirati (elaborazione delle politiche) e risposta alle esigenze delle parti interessate (Rourke 1992). Guy & Mastracci, (2018) identificano la teoria delle emozioni come un approccio che deve entrare in un continuum e che mette in relazione il coinvolgimento dei cittadini e la partecipazione di base realizzata prima dell'introduzione degli strumenti partecipativi. In effetti, il cittadino si sente distante o escluso dai processi amministrativi che non sente propri (Timney e Kelly 2000). Le amministrazioni hanno introdotto dinamiche di mercato e di privatizzazione per migliorare le prestazioni e l'efficienza pubblica, che hanno progressivamente rimosso i cittadini escludendoli dal processo decisionale. Ciò dimostra la necessità di colmare un vuoto che non riesce più a cogliere il dialogo tra pubblico e cittadino (Emirbayer e Goldberg 2005; Goodsell 1981; M.E. Guy e Mastracci 2018). La conoscenza dei sentimenti dovrebbe essere posta all'inizio e

alla fine del processo di relazione tra cittadini e pubblico (M.E. Guy e Mastracci 2018). Allo stesso tempo, la teoria emotiva richiama la teoria istituzionale nel concetto di atteggiamento istituzionale, quindi afferma che le persone sono socializzate dalle istituzioni, ma hanno anche un sé con capacità di autoriflessione e azione intenzionale (Voronov e Weber 2016). Lo scambio tra organizzazioni pubbliche e cittadini dipende precisamente dai legami che i due soggetti hanno, l'eliminazione dei sistemi burocratici incrementa un dialogo maggiore e la capacità di raggiungere gli obiettivi istituzionali (Douglas Creed *et al.* 2014; Gill 2014). I sentimenti, quindi, spingono per una riorganizzazione degli accordi istituzionali tra attori e il resto dell'organizzazione presentando un complesso sistema di pratiche, abitudini, conoscenze, cultura, routine, motivazioni ed emozioni che devono essere governate (Voronov e Weber 2016). L'intenzione di integrare le emozioni nell'analisi all'interno del processo istituzionale è quindi evidente necessario (Emirbayer e Goldberg 2005). Poiché il modo in cui le informazioni vengono comunicate influenza la percezione del cittadino e il coinvolgimento del cittadino dipende dal modo in cui le informazioni vengono condivise, diventa cruciale considerare gli strumenti disponibili per garantire uno scambio degli elementi (Chong e Druckman 2007). In questo scambio tra la percezione dei cittadini e la capacità di coinvolgere della pubblica amministrazione devono essere considerati due aspetti: l'immagine dell'utente e la strategia dell'immagine del marchio del Gruppo Pubblico o di società appartenenti al gruppo. L'immagine dell'utente si basa sulla percezione di alcuni servizi specifici da parte del cittadino, mentre l'immagine del marchio consente una percezione complessiva dei servizi pubblici, che deve essere in grado di comunicare con una strategia comune come servizi completi e obiettivi raggiunti in risposta alla necessità (S. Piotrowski, Grimmelikhuijsen e Deat 2019). Piotrowski, Grimmelikhuijsen e Deat (2019) identificano nei social media un possibile strumento per gestire la strategia dell'immagine del marchio, l'immagine dell'utente e le emozioni attraverso uno scambio continuo di informazioni. Questi aspetti sono alla base del processo di coinvolgimento, che influenza le emozioni e che consente una percezione di prestazioni attraverso una reale trasparenza tra cittadini e autorità locali in combinazione con le pubbliche relazioni come strumenti di contabilità dialogica utili per comunicare risultati e risorse sia finanziari che non finanziari utilizzati dall'amministrazione per fornire ai cittadini una varietà di servizi pubblici. Bellucci e Manetti (2017) hanno già dimostrato che i social media possono essere utilizzati per influenzare le scelte manageriali nelle organizzazioni senza scopo di lucro e per percepire l'opinione e il coinvolgimento su argomenti specifici, coinvolgendo le parti interessate nell'arena sociale di confronto. Tuttavia, il contributo alla contabilità dialogica fornito dai due autori non porta a una

visione completa che coinvolge anche rapporti e parti interessate. In effetti, il processo informativo sembra limitare l'utilizzo da parte dell'organizzazione delle informazioni, l'amministrazione spesso non fornisce un feedback reale agli stakeholder.

L'attenzione posta verso il fenomeno delle emozioni nel determinare dei contenuti che devono essere mutevoli e rispondere al bisogno informativo del cittadino attraverso un reporting dinamico, hanno spinto altri ricercatori a interessarsi dei social media, canali su cui il cittadino e gli altri attori si esprimono liberamente su qualsiasi argomento di interesse pubblico.

Con i social media la Pubblica amministrazione viene sollecitata ad aprirsi al cittadino, a costruire e coltivare un dialogo costante, continuativo con gli attori del territorio, a “mettersi in gioco”, a monitorare e ascoltare le voci dei cittadini, le opinioni espresse anche sull'operato dell'amministrazione; a divenire una Pubblica Amministrazione relazionale (Bovens, Goodin e Schillemans 2014) e conversazionale (Hildebrand 2005; Ospina e Dodge 2005). Soprattutto a livello locale è sempre più riconosciuta l'importanza dei social media per la realizzazione delle smart city ma anche come un utile strumento di accountability (Agostino 2013; Bonsón *et al.* 2012). Da un lato i social media diventano una sorta di “telecamera di sorveglianza”, in grado di vigilare sull'azione dei governanti. Dall'altro lato agiscono come veri e propri “allarmi anti-incendio” in grado di dare l'allerta ogni qualvolta vengano rilevate notizie, voci o segnali preoccupanti, diffondendoli così in modo capillare tramite la rete per amplificare le proteste o l'indignazione, e cercare di arrivare proprio tramite i canali social alla classe politica e amministrativa (Ceron, Curini e Iacus 2014). I social media sono piattaforme virtuali che permettono di creare, pubblicare e condividere contenuti, i quali, a loro volta, sono generati direttamente dai loro utenti (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010, 2019; Yu e Kak 2012). I social media forniscono un modo per le persone di connettersi ad altre persone tramite Internet (White 2009). I social media possono essere classificati in due gruppi diversi a seconda del loro scopo principale (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010). Un gruppo è composto dai social media espressivi, che consentono alle persone di esprimersi condividendo con altri testi, immagini, video e musica. Facebook, MySpace, Twitter, Youtube, Flickr e Four-square rientrano in questa categoria di social media. L'altro gruppo è invece formato dai social media collaborativi, che consentono alle persone di lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni attraverso processi interattivi e sociali. Wiki e Google Docs sono ottimi esempi di questo tipo di social media (G. Lee e Kwak 2012). Proprio per via della loro crescente diffusione, i social media sono divenuti un oggetto di analisi per comprendere le opinioni delle persone su determinati aspetti e temi, ma anche su cosa ne pensano di un prodotto o ser-

vizio. L'analisi di queste tematiche, in ambito accademico e non solo, prende il nome di sentiment analysis. La sentiment analysis, detta anche opinion mining, è il campo di studio che analizza le opinioni, i sentimenti, le valutazioni, le attitudini e le emozioni delle persone verso entità e i loro attributi espressi in un testo scritto (B. Liu 2015). La sentiment analysis è strettamente legata al concetto di opinion mining, un termine per indicare una tecnica in grado di elaborare una ricerca su parole chiave e di identificare, per ciascun termine, degli attributi (positivo, neutro, negativo) tali per cui, una volta aggregate le distribuzioni di questi termini, diventa possibile estrarre l'opinione associata a ciascun termine chiave (Dave, Lawrence e Pennock 2003). Le tecniche di analisi più comunemente individuate rispetto alla sentiment analysis possono suddividersi in tre macrocategorie: rilevamento delle keyword, affinità lessicale e metodi statistici. Partendo dalla macrocategoria più semplice, il rilevamento delle keyword consente di classificare il testo tramite categorie emotive facilmente riconoscibili, individuate in base alla presenza di parole emotive non ambigue, come "felice", "triste" e "annoiato".

Il metodo dell'affinità lessicale invece, non rileva solo le keyword emotive, ma assegna anche a parole arbitrarie "un'affinità" probabile a emozioni particolari. Rispetto alla prima metodologia vista, l'affinità lessicale consente di affinare la selezione e l'attribuzione della polarità (positivo, neutro, o negativo). Infine, troviamo i metodi statistici che si basano su elementi di apprendimento automatico supervised (supervisionate) e unsupervised (non supervisionate) che eseguono la classificazione del sentimento basandosi sulle frequenze di co-occorrenza delle parole. (Hussain e Cambria 2018; Majumder *et al.* 2018). L'apprendimento supervised include set di dati etichettati. Ciò consente all'intelligenza artificiale di apprendere dalle etichette previste e di estrapolarla in serie di dati più ampie. L'apprendimento unsupervised non richiede l'etichettatura, e spetta alla macchina di auto-categorizzare i dati. Mentre l'apprendimento unsupervised può eseguire funzioni di apprendimento più complesse, infatti può generare categorie di dati inutili o complicati e creare confusione (Ceron, Curini e Iacus 2014). Per misurare l'opinione nel contesto e trovare la caratteristica che è stata giudicata, vengono usate le relazioni grammaticali delle parole utilizzate. Le relazioni di dipendenza grammaticale sono ottenute attraverso la scansione approfondita del testo. Il processo di apprendimento da parte della macchina (anche detto machine learning) non è immediato, devono essere infatti costruiti dei modelli che associno alle diverse tipologie di commenti una polarità (positivo o negativo) e se necessario ai fini dell'analisi anche un topic (Ortigosa, Martín e Carro 2014). Alcune frasi a titolo puramente esemplificativo che possono trasmettere un sentiment positivo o negativo sono:

“Questo Salone del Libro promette bene. Sarà sicuramente interessante” esprime un sentiment positivo dovuto alla presenza di due termini positivi, bene ed interessante.

“Il trasporto di questa città è pessimo e scadente” esprime un sentiment negativo dovuto alla presenza di due termini negativi, pessimo e scadente.

Quando parliamo di sentiment analysis e in particolare di quella automatica (ovvero quella in cui è la macchina a definire autonomamente il sentiment), il più grande limite, ad oggi ancora non superato, è attribuibile al fatto che qualsiasi tool o piattaforma che registra i post e commenti e attribuisce il sentiment non è in grado di cogliere concetti emotivi complessi come l'ironia o il sarcasmo (Ceron 2014), come ad esempio: “Ho perso il volo. Fantastico!” o ancora “Che bella giornata” accompagnata da una faccina (emoticon) triste. Queste verranno interpretati e classificati con un sentiment positivo anziché negativo. Un altro punto di debolezza dell'analisi dei social media è quella di contenere molto rumore, ovvero molti testi non pertinenti per l'analisi in corso oppure non esprimono un vero e proprio sentiment (come ad esempio le news o i comunicati stampa che sono filtrati attraverso i social media). Generalmente questi gruppi di testi vengono indicati come “OffTopic” e viene a loro assegnato un sentiment neutrale (Ceron 2014). Nonostante questi limiti, la sentiment analysis rimane uno strumento molto utile per analizzare la reputazione online e comprendere la percezione online di un prodotto o servizio erogato. In ambito pubblico, questo strumento consentirebbe alle amministrazioni di rispondere rapidamente a climi sociali, economici e politici in rapida evoluzione (Ortigosa, Martín e Carro 2014; Pang e Lee 2008), monitorare la rete infatti rende possibile evidenziare il gradimento ed il giudizio retrospettivo dei cittadini rispetto ad una public policy (Ceron, Curini e Iacus 2014).

#### **4. Adozione della sensitive analysis e dialogic accounting, un esempio applicativo**

L'indagine analizza il caso studio della città di Torino caratterizzata per trasparenza e applicazione dello strumento di definizione del sentiment dei cittadini (Yin Robert 1994). La Città di Torino è un esempio di organizzazione complessa in cui convivono caratteristiche legate all'organizzazione ibrida e di smart city. A tal proposito il bilancio consolidato è l'elemento primario di unità del gruppo pubblico municipale che lo identifica come organizzazione ibrida e complessa (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018d; Luigi Puddu *et al.* 2013) insieme agli elementi di digitalizzazione volti a incrementare governance e servizi di scambio tra cittadini e utenti individuabile nel POLIS 4.0 Rapporto Smart City Index

2018 (EY\_SmartCityIndex\_2018.pdf s.d.). Il Gruppo pubblico della Città di Torino è attualmente formato da 21 società e 44 tra Fondazioni, associazioni e consorzi con un valore patrimoniale di 10.505,22 Milioni di Euro e un risultato economico della gestione pari a 138,55 Milioni di Euro (Città di Torino 2019). L'attività svolta dal gruppo pubblico municipale è pertanto erogata attraverso diverse forme giuridiche in settori differenti, tra cui i principali si riferiscono a servizi primari erogati dalla municipalità quali trasporti, riscossione delle imposte, erogazione dell'acqua e gestione del servizio idrico, gestione cimiteriale e dei servizi museali. Tali connotati sono riconoscibili in gran parte delle municipalità italiane ed europee e costituiscono una realtà di difficile governo che richiede nuovi strumenti adatti a un cambiamento continuo (Wollmann 2014). Le principali attività del Consiglio Comunale suddivise tra mozioni, interpellanze, interrogazioni e delibere non sono spesso sufficienti a gestire l'intero gruppo in tempo reale avendo solo una visione parziale della realtà (Roncoroni 2004). La Città di Torino sin dal 2011 è considerata una Smart City secondo le dimensioni e i criteri definiti dalla letteratura (Caragliu, Del Bo e Nijkamp 2011). Nonostante la valutazione positiva della Città risultano però numerose limitazioni legate all'accesso civico delle informazioni delle partecipate e del Gruppo Pubblico che configura la smart city, dato rilevabile attraverso il Progetto Bussola della Trasparenza (Ministero per la Semplificazione e La Pubblica Amministrazione 2019). La percezione del servizio e la valutazione dell'intero gruppo rimangono spesso sottovalutate e non considerate in toto, questo porta alla ricerca di maggiori strumenti in grado assistere la governance pubblica e orientare la scelta sui contenuti delle informazioni trasmesse. L'approccio proposto è nuovo approccio partecipativo volto a identificare un nuovo strumento di coinvolgimento del cittadino in sede sia di pianificazione che di rendicontazione dell'attività municipale. In un contesto sempre più orientato alla digitalizzazione, le Amministrazioni pubbliche cercano di migliorare i propri servizi non solo attraverso l'uso dei social media come strumento di comunicazione, ma anche attraverso il monitoraggio degli stessi, con l'obiettivo di arrivare a comprendere quali sono i trend emergenti, attraverso le opinioni degli utenti espresse mediante pubblicazioni di post, condivisioni, likes (Kavanaugh *et al.* 2012; Linders 2012), e, di conseguenza, capire quale parte del processo di erogazione dei servizi o di risultato debba essere analizzato ed eventualmente modificato attraverso il ciclo della contabilità pubblica di pianificazione programmazione e controllo (Budding, Grossi e Tagesson 2014; Medaglia e Zheng 2017).

Nello specifico, la Città di Torino, in particolare l'ufficio di Big Data Analysis Lab, con sede nella Polizia Municipale, utilizza una piattaforma, denominata Talkwalker, la quale, tra le altre funzioni, consente il monitoraggio delle conversazioni sui social media e, più in generale, sui social media. Essa possiede un sistema di alert predittivo che informa immediatamente ciò che

viene detto on line pubblicamente riguardo alle specifiche tematiche. Consente, inoltre, il monitoraggio dell'attitudine degli stakeholder, grazie al Reputation Score, e monitora la percezione degli utenti, attraverso la c.d. Sentiment Analysis, basata sull'intelligenza artificiale.

Questa piattaforma facilita l'esportazione dei dati e permette di utilizzarli nelle altre infrastrutture tecnologiche, permettendone anche la condivisione, sotto forma di dashboard e report, con gli altri membri del team, direttamente da Talkwalker. Attraverso la fase di Project Setting vengono creati i topic, ossia i temi per i quali vengono poi monitorati i dati e le conversazioni online. Nel caso studio, in particolare, verranno affrontati per dimostrare la validità e utilità dei dati e dell'uso della piattaforma, i temi relativi ai servizi educativi della città e al servizio di sicurezza. La ricerca su piattaforma è stata condotta prendendo il periodo di riferimento che va dal 14 gennaio 2019 al 19 maggio 2019 al fine di identificare i bisogni prima della pubblicazione del report annuale del Gruppo Pubblico della Città di Torino volto a garantire una continua riprogrammazione delle informazioni ricomprese nel report incrementando il ciclo legato all'allocazione delle risorse pubbliche.

I canali da cui sono state tratte le informazioni sono i post pubblicati su social, quali Facebook, Instagram e Twitter, incluse le pagine specifiche dei servizi erogati, più i siti online, come i blog, le riviste, i giornali, ecc.

In generale, il processo di monitoraggio parte dalla costruzione di una Query. La Query è, innanzitutto, una interrogazione, una domanda che viene posta dall'utente a un database in modo da ottenere dei dati contenuti in uno o più di essi. Di seguito vengono riportate le query impostate per i due settori oggetto di studio:

### *Servizi educativi*

(Torino NEAR/15 (“sicurezza scuol\*”~10 OR “mensa fresca”~3 OR “domand\* iscrizione scuol\*”~10)) OR (torino SENTENCE (educatori OR insegnanti OR “politiche educative” OR “servizi educativi” OR “nid\* d’infanzia” OR “scuol\* d’infanzia” OR “asil\* nido”)) OR (Torino AND #servizieducativi) OR authorshort:servizieducativitorino OR @servizieducativitorino OR (inurls:”357647905083340” AND source-type:SOCIALMEDIA\_FACEBOOK)

torino NEAR/15 (babyparking~ OR “sezioni primavera”~3 OR “disabil\* scuol\*”~7 OR “portatori handicap scuol\*”~10 OR “intervent\* di sostegno sulla disabilità” OR (“consulenz\* educativ\* domiciliar\*”) OR “Prisma Mensa”~3) (Torino NEAR/15 (“manutenzion\* scuol\*”~5 OR “infiltrazion\* tett\* scuol\*”~10 OR “calcinacc\* scuol\*”~10 OR “riscaldament\* scuol\*”~7)) OR (Torino NEAR/15 (“manutenzion\* università” OR “infiltrazion\* tett\* università”~10 OR “calcinacc\* università”~7 OR “riscaldament\* università”~7))

## *Sicurezza e Ordine pubblico*

(Torino NEAR/7 (“convivenza civile” OR “qualità urbana” OR “allarme sociale” OR “decoro urbano” OR “degrado urbano” OR “disturbi da locali” OR “fastidi tombini” OR “nomadi” OR “mendicanti” OR “occupazione abusiva” OR “parcheggiatori abusivi” OR “rumori molesti” OR “atti vandalici” OR “atti di vandalismo” OR “permessi edilizi”)) OR (“#torinosicurezza”) OR (Torino NEAR/10 (“polizia municipale” OR “polizia locale”)))

Torino AND (agent\* OR ispettor\* OR commissar\* OR “ordine pubblico” OR “pubblica sicurezza” OR intervent\* OR sanzioni OR “divieto di sosta” OR “Norme di comportamento” OR velox OR “Varchi ztl” OR “sinistr\* stradale\*” OR “incidenti stradali” OR verbal\* OR “ richiest\* di intervento” OR segnalazion\* OR “feriti”) AND sample:0

Una volta impostata la Query, il topic fornisce una serie di informazioni, suddivise in:

- Risultati: in termini di numero di post pubblicati relativamente al topic scelto e relativo trend temporale.
- Performance: Confronta il numero di menzioni rispetto al periodo precedente, il livello di engagement e la portata potenziale che il post potrebbe raggiungere.
- Influencers: offre una panoramica degli autori più attivi e di quelli più influenti, sia siti che utenti singoli, mostrando il numero di post pubblicati relativamente allo specifico topic, al sentiment, alla portata e all’engagement.
- Sentiment: mostra la percentuale di risultati positivi e negativi a seconda del numero delle menzioni e le parole chiave utilizzate maggiormente nei post, suddivise a seconda del sentiment che richiamano.
- Themes: mostra le parole più utilizzate nei post inerenti al topic scelto.
- Demographics: mostra la percentuale di post scritti stratificata per genere, la fascia di età maggiormente attiva, i Paesi maggiormente attivi, lo stato civile e familiare, lo stato occupazionale ed eventuali ulteriori interessi.
- Visual Insights: mostra i top brands e oggetti maggiormente utilizzati per la visualizzazione del post, e il relativo engagement.

Oltre a queste informazioni la piattaforma fornisce anche i contenuti dei post stessi, e, per ogni post, il sentiment specifico (relativo soltanto al post e non ai commenti che lo riguardano), il numero di commenti relativi, le condivisioni e le visualizzazioni. Inoltre, a seconda del social da cui è stato pubblicato il post, viene anche mostrato il numero di likes, retweets, followers, numero di visitatori della pagina o del blog.

Le informazioni possono essere a loro volta confrontate (non per tutte le informazioni di cui sopra) andando a confrontare la percentuale dei vari tipi di media (blog, online news, social, giornali, riviste, forum, ecc.) utilizzati per la pubblicazione; Sentiment; Paesi da cui ha origine il post; diverse lingue utilizzate per pubblicare i post; Sesso delle persone; Smart Themes, ossia il numero di menzioni relative a emozioni, brand, celebrità o eventi; nei Devices da cui ha origine il post (come siti ufficiali o altri siti, cellulari, computer). Nel caso studio verranno prese in analisi soltanto alcuni dei confronti sopra citati.

La piattaforma Talkwalker consente anche di decidere se mostrare i post relativi a quel topic da tutto il mondo, oppure soltanto da una località specifica. Attraverso l'operazione di filtraggio, infine, si possono filtrare i post a seconda delle esigenze: per paese di origine, lingua, demografia, contenuto del post, tag, devices, oppure creando filtri ad hoc. L'arco temporale massimo considerabile è di un anno.

### ***Politiche Educative e diritto allo studio***

L'arco temporale di riferimento copre l'intervallo 14 gennaio 2018 – 19 maggio 2019. È stato preso come riferimento il 14 gennaio poiché, le informazioni antecedenti la data citata non sono disponibili per motivi contrattuali.

#### *Risultati*

I risultati si riferiscono ai post pubblicati sui social media citati precedentemente e sui siti on line in generale, quali blogs, forums, newspaper, Tv/radio, magazines, ecc. Il trend temporale considerato conta 473 risultati relativi alla tematica "Politiche educative" presentata in Figura 18.

Figura 18 – *Trend dei risultati relativi*



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

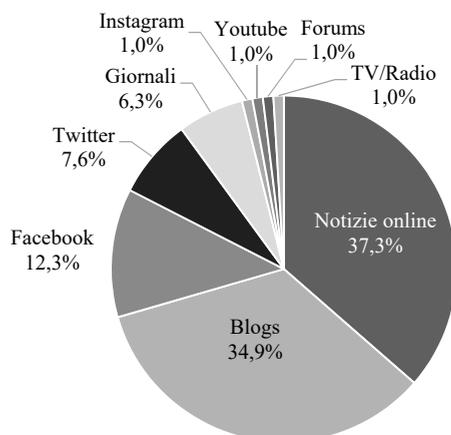
Tra aprile e maggio 2019 si registrano i maggiori risultati. Nello specifico, durante la settimana del 15-21 aprile, dove si sono registrati 54 risultati, relativi ad un evento di controllo degli edifici scolastici, e nella settimana del 29 aprile-5 maggio, con 59 risultati rappresentanti post su scioperi e assemblee degli insegnanti dei nidi comunali di Torino legata al personale impegnato e a disposizione nel settore educativo.

Sotto i risultati vengono rappresentati i singoli post, e, per ognuno, viene attribuito il relativo sentiment, il livello di engagement (incluso il numero di retweets, condivisioni e visualizzazioni) e la portata potenziale.

### *Risultati confrontati ai Media Thypes*

Di seguito (Figura 19) vengono confrontati i Risultati con i Media Thypes quantificando, in percentuale, quanto le diverse tipologie di media e social media siano state impegnate nella tematica.

Figura 19 – Risultati per Tipologia di Media



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

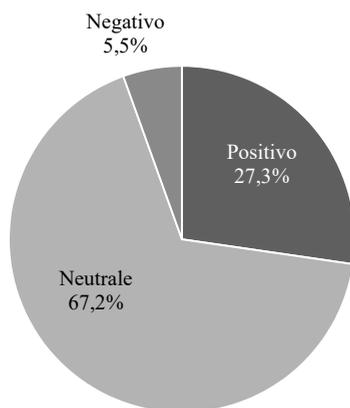
Dal grafico emerge come Online News (il quale fa riferimento ai siti online, come “torinooggi.it”, “repubblica.it”, “orizzontescuola.it” etc.) sia stato il media con più post pubblicati relativamente alle Politiche Educative (176 posts). A seguire ci sono i blogs, posizionati al secondo posto (con 163 posts), mentre i social media si distaccano notevolmente (attestandosi intorno ai 30-60 posts), indice del fatto che i cittadini non sono particolarmente coinvolti

nella tematica, o comunque non lo esprimono attraverso i social media. I posts relativi ai media di Youtube, Forums e Tv/Radio sono quasi irrilevanti (si attestano intorno ai 2/3 posts).

#### *Risultati confrontati al Sentiment*

I risultati vengono, successivamente, suddivisi in base al Sentiment, ossia alla percezione che viene trasmessa attraverso quel post. Per misurare i post, la Piattaforma registra le parole più utilizzate per esprimere quel tipo di emozione, positiva, negativa o neutra, apprendendo in automatico le modifiche che via via vengono eseguite manualmente per correggere eventuali errori nell'attribuzione di un sentiment negativo, piuttosto che positivo, o viceversa (Figura 20).

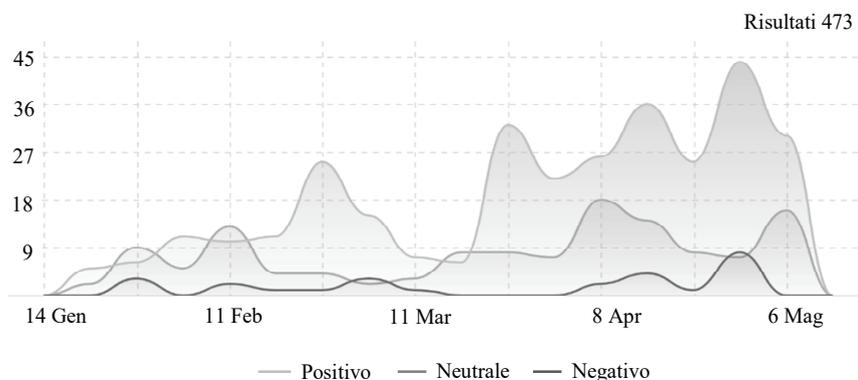
Figura 20 –*Risultati per Sentiment*



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Il 67% dei posts sono percepiti con sentiment neutro, a seguire il 27.3% con sentiment positivo, e per il 5.5% con sentiment negativo (Figura 21).

Figura 21 – *Trend dei Risultati per Sentiment*



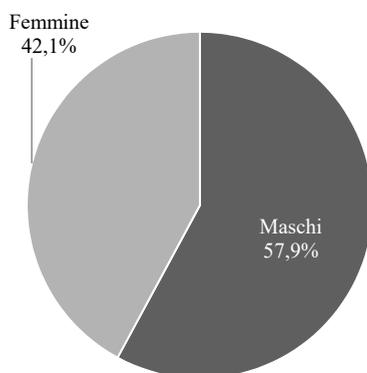
Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Secondo la rappresentazione di cui sopra, il picco di post negativi si registra nella settimana del 29 aprile-5 maggio, relativamente ai post su scioperi e assemblee degli insegnanti dei nidi comunali di Torino, di cui si è fatto cenno precedentemente.

#### *Risultati confrontati in base al Genere*

I risultati sono stati anche suddivisi in base alla percentuale di donne o uomini, autori dei post presi in esame (Figura 22).

Figura 22 – *Risultati per Sesso*



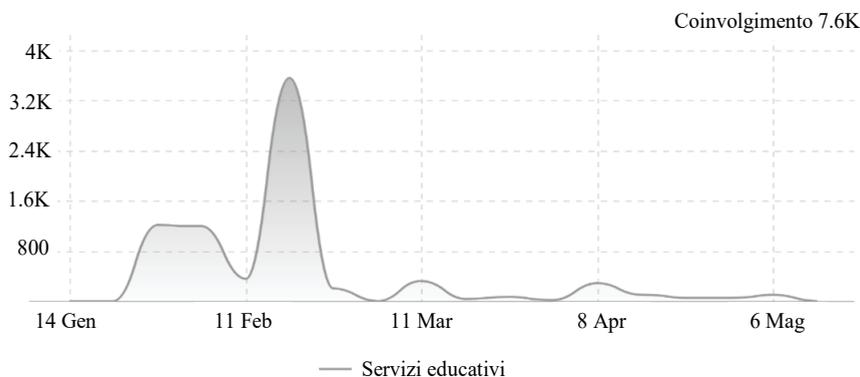
Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Si evidenzia una percentuale maggiore di post pubblicati da uomini (57.9%) e minore da donne (42.1%).

### Performance

Le Performance misurano il livello di engagement, ossia di coinvolgimento e la partecipazione del pubblico (attraverso likes, retweet, condivisioni, ecc.), e la portata potenziale dei post. Il livello di Engagement rientra in uno dei tre Social Media KPI, che rientrano nel sistema di benchmarking dei social media. Il primo passo per la creazione del benchmark consiste nel decidere quali siano le statistiche più importanti per la propria strategia sui social media. Le metriche condizionano le analisi: nello specifico alcune delle metriche chiave sui social media riguardano il coinvolgimento generale, la portata dei contenuti, le conversazioni e i clic (totali, medi, per follower, ecc.) su un sito Web. Nello specifico il livello di engagement degli utenti è di 7.6 k, per una portata potenziale fino a 779.1 M. Di seguito viene data rappresentazione del trend del livello di Engagement (Figura 23).

Figura 23 – Trend del livello di Engagement



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Il livello di coinvolgimento più alto si registra nella settimana del 18-24 febbraio 2019 ed è relativo a 15 risultati aventi tematiche differenti, quali ad esempio la sicurezza nelle scuole e i servizi educativi e culturali. Il livello di Engagement viene poi suddiviso a seconda del tipo di coinvolgimento: condivisioni su Facebook, Retweets, Likes, commenti ai post, ecc. Le Performance esplicitano anche, per ogni Media Thype, il livello di Engagement e la portata potenziale, di cui, però, non ci occuperemo nella presente analisi.

## Performance confrontate al Sentiment

Tale analisi fornisce informazioni riguardanti il numero di post con sentiment negativo, positivo o neutro, risultati rispettivamente pari a 26, 129 e 318. Confronta per ogni sentiment, inoltre, il livello di engagement e di portata potenziale. Le Performance vengono confrontate anche secondo il sesso, confrontando nuovamente il numero di menzioni, il livello di engagement e la portata potenziale.

## Influencers

La piattaforma Talkwalker monitora l'incidenza degli autori e dei siti, rispettivamente di 303 e 218, che hanno pubblicato i post presi in analisi, analizzandone il livello di influenza, il sentiment dei post pubblicati, il livello di engagement e la portata potenziale.

Di seguito verrà presentato un esempio relativo agli autori più attivi, tenendo in considerazione che la stessa analisi viene effettuata per gli autori più influenti, per i siti più attivi e per i siti più influenti (Figura 24).

Figura 24 – Influencers – Autori più attivi

Influencers 		Posts	Sentiment	Reach	Reach per mention	Engagement	Engagement per mention
	Servizi Educativi della Città di Torino, facebook.com	35		4.6K	130.1	43	1.2
	Inserito, subito.it	18		296.8M	16.5M	0	0
	Dati Aggiornati al, wikieventi.it	14		468.6K	33.5K	0	0
	cinzia gatti, torinoggi.it	6		1M	166.7K	23	3.8
	cinzia gatti, torinosportiva.it	6		285K	47.5K	0	0
	TorinoClick, facebook.com	6		53.9K	9K	11	1.8
	contact@le.ultime.notizie.eu, le.ultime.notizie.eu	5		50K	10K	0	0
	Publicato il, torinoclick.it	5		50K	10K	11	2.2
	comunicato stampa, torinoggi.it	5		820K	164K	5	1
	comunicato stampa, torinosportiva.it	5		235K	47K	0	0

Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

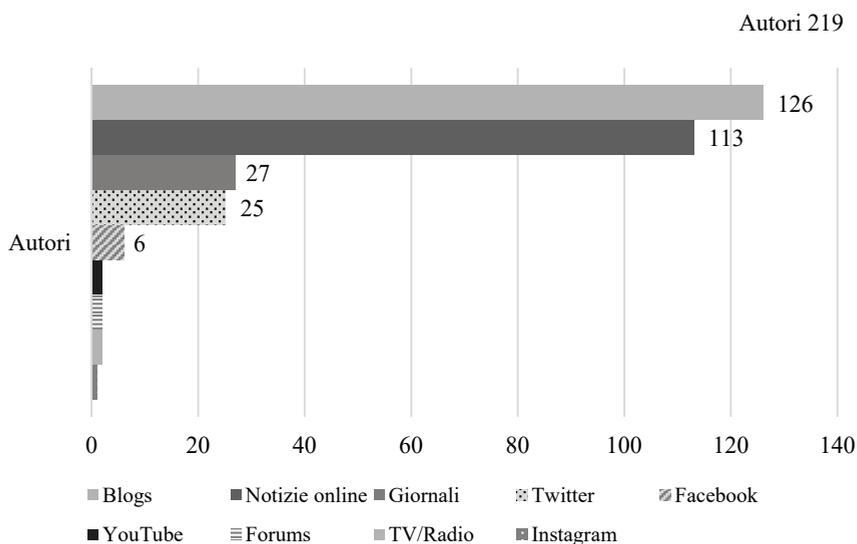
Gli autori più attivi sono in capo alla pagina “Servizi Educativi della Città di Torino”, con un totale di 35 post: il sentiment predominante è neutro, con un livello di coinvolgimento totale di 43 volte superiore alla media, un livello di engagement medio di 1.2 per post e una portata potenziale di 4.6 k (130.1 in media per menzione).

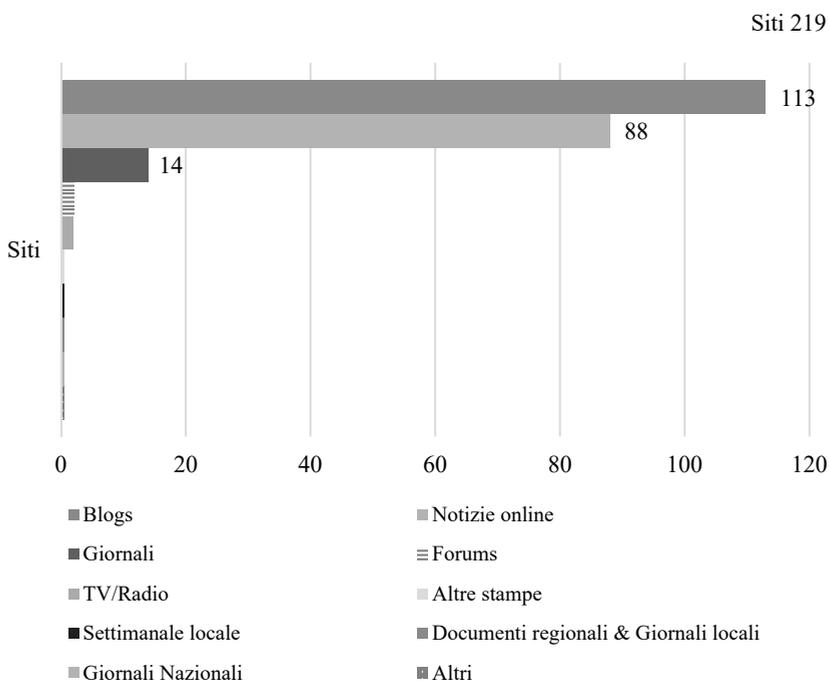
Tra i siti più attivi/influenti vengono considerati i blogs, come “subito.it”, le Online News, come “torinooggi.it” e “comune.torino.it”, e i quotidiani online, come “lastampa.it” o “torino.repubblica.it”.

### *Influencers confrontati ai Media Thypes*

Il numero di Influencers, suddiviso tra autori e siti, viene ulteriormente stratificato a seconda dei media utilizzati per la pubblicazione dei relativi post (Figura 25).

Figura 25 – Autori e siti per media





Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Il numero di autori totali è di 304. I media più utilizzati sono i blog, per un totale di 126 autori, e le Online News, composte da 113 autori. Al contrario, i media di Youtube, Forums, Tv/Radio, e il social media Instagram si trovano in ultime posizioni, con un netto distacco rispetto alle prime.

Lo stesso risultato evidenziato prima si ripresenta per la tipologia “siti web”, la quale conta 219 siti totali attivi alla tematica. I media più utilizzati sono i blog, per un totale di 113 autori, e le Online News, composte da 88 autori. I media di Forums, Tv/Radio, Local Weekly, Riviste nazionali e regionali si posizionano nuovamente in ultime posizioni, con un netto distacco rispetto alle prime. I Media Types vengono poi suddivisi in base alla tipologia e per ognuno vengono rappresentati gli autori e i siti più attivi e quelli più influenti, esattamente come in Figura 14.

Anche gli Influencers vengono confrontati in base al Sentiment e al Sesso, evidenziando il sentiment neutro come predominante, sia per gli autori che per i siti, e la maggioranza di uomini rispetto alle donne nella pubblicazione dei posts.

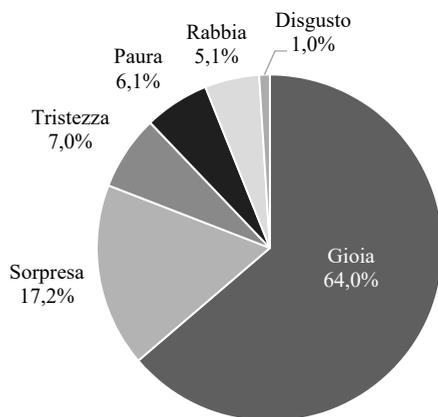
## Sentiment

In questa sezione la Piattaforma monitora il sentiment dei 473 posts presi in esame nell'arco di tempo prestabilito.

Il sentiment non viene soltanto suddiviso in positivo, negativo o neutro, ma anche in base alle emozioni percepite: gioia, sorpresa, tristezza, paura, rabbia, disgusto.

Di seguito viene rappresentata, attraverso un grafico, la percentuale delle emozioni percepite attraverso i posts. Il numero dei posts presi in analisi dalla piattaforma è di 244 (Figura 26).

Figura 26 – Sentiment suddiviso per emozioni



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

La rappresentazione di suddette emozioni, però, è da analizzare con le dovute cautele poiché, mentre la percezione di un sentiment positivo, neutro o negativo è abbastanza comprensibile, la percezione di emozioni quali gioia, piuttosto che sorpresa, oppure di rabbia piuttosto che disgusto è più difficile da rilevare. Inoltre, come abbiamo visto, il sentiment principale dava un risultato neutro: come si può tradurre un post percepito neutro in un'emozione positiva di gioia? Si potrebbe obiettare affermando che i post presi in considerazione per l'analisi delle emozioni non includano quelli con sentiment neutro: se così fosse i posts non dovrebbero essere 244, ma 473 meno i 318 posts neutri, quindi 155.

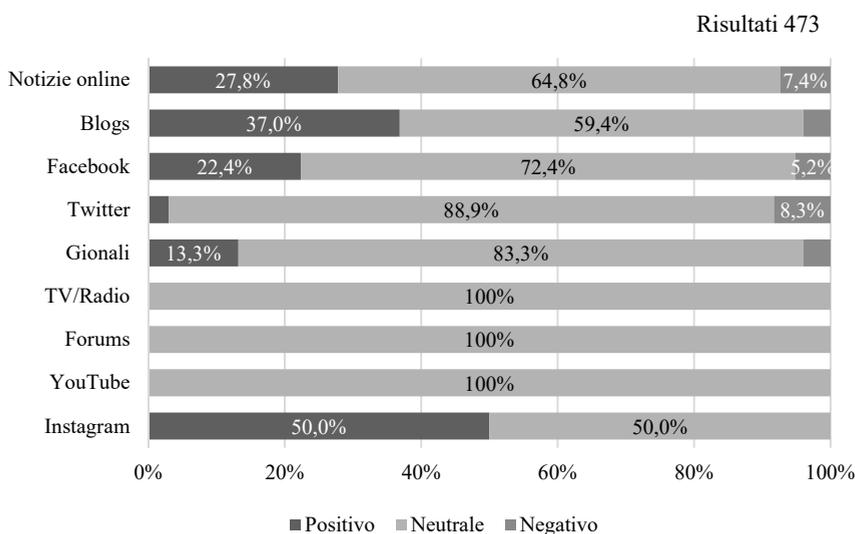
La risposta, quindi, non priva di incoerenze e ambiguità, è da ricercarsi, probabilmente, nel fatto che il post con sentiment neutro è un post puramente informativo, tuttavia, il suo contenuto include parole chiave esprimibili gioia, piuttosto che sorpresa.

Le emozioni sono state monitorate anche lungo l'arco temporale, riscontrando sempre la gioia come emozione maggioritaria.

### *Sentiment confrontato ai Media Thypes*

Le menzioni sono state raggruppate a seconda della tipologia di Media da cui provengono, e, successivamente, suddivise per tipo di sentiment (Figura 27).

Figura 27 – *Sentiment per Media Thypes*



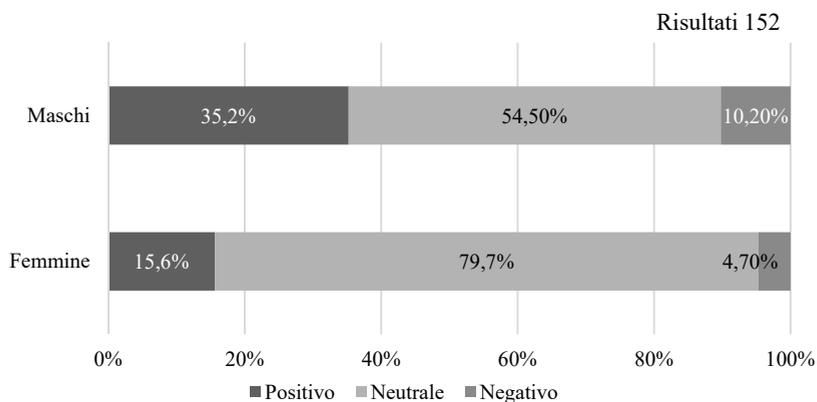
Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Complessivamente, i Media registrano un'alta percentuale di posts con sentiment neutro, come già si evince analizzando il Sentiment complessivo nella sezione Risultati.

### *Sentiment confrontato in base al Sesso*

I Sentiment di ogni post vengono suddivisi in base al sesso della persona. Anche in questo caso il monitoraggio non avviene sul totale dei posts pubblicati, ossia 473, ma solo su 152 posts. I risultati evidenziano comunque la predominanza per il sentiment neutro, non discostandosi così dal risultato iniziale (Figura 28).

Figura 28 – *Sentiment per Genere*



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Complessivamente, come già accennato, entrambi registrano più posts con sentiment neutro: gli uomini per un totale pari al 54.5% e le donne del 79.7%. I post degli uomini con sentiment positivo (35.2%) sono predominanti rispetto a quelli delle donne (15.6%), ugualmente i posts con sentiment negativo (10.2% e 4.7%). Vengono, inoltre, presentate le emozioni suddivise per Sesso, le quali, però non verranno approfondite, valendo le considerazioni precedenti sull'interpretazione dei risultati. Anche in questo caso i risultati monitorati non sono 473, infatti, ma soltanto 110.

### Demografia

L'ultima sezione presa in analisi riguarda la Demografia. Essa evidenzia, innanzitutto, la percentuale di Donne e di Uomini autori dei posts (Figura 29).

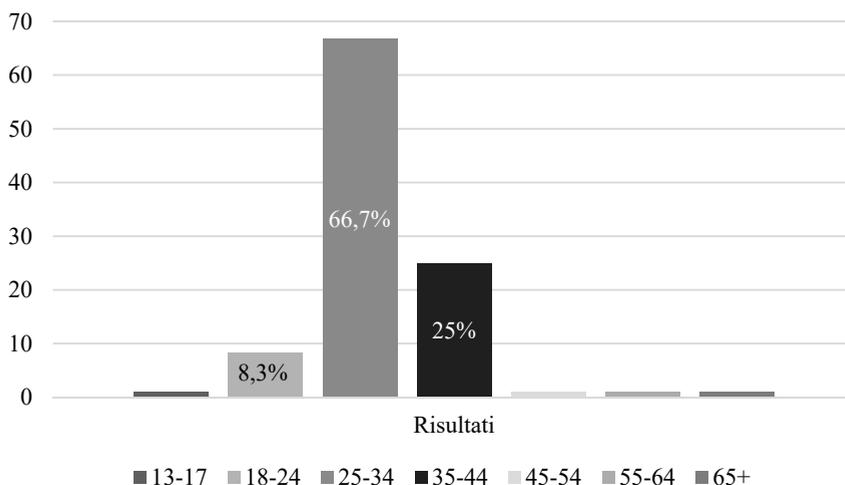
Figura 29 – *Demografia suddivisa in base al Sesso*



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Dal grafico si evince una più alta percentuale di uomini autori dei posts rispetto alla percentuale di donne. Nello specifico, si fa riferimento a 88 autori uomo, contro 64 autrici donna (Figura 30).

Figura 30 – Demografia suddivisa in base all'età

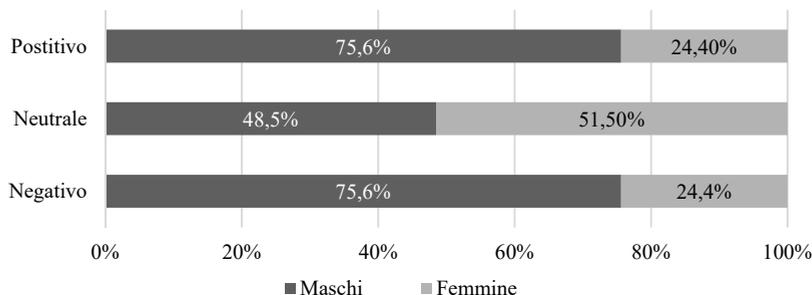


Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

#### Demografia confrontata in base al Sentiment.

Viene, infine, rappresentata la quota relativa di post scritti da uomini e da donne, suddivisa per sentiment, su un totale di 100 (Figura 31).

Figura 31 – Demografia suddivisa per Sentiment



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Il risultato evidenzia che i posts con sentiment positivo sono per il 75.6% scritti da uomini e per il 24.4% da donne, ossia rispettivamente 31 e 10; i posts con sentiment neutro sono per il 48.5% scritti da uomini e per il 51.5 % da donne, ossia rispettivamente 48 e 51, i sentiment negativi sono scritti per il 75% da uomini contro il 25% da donne, rispettivamente 9 e 3.

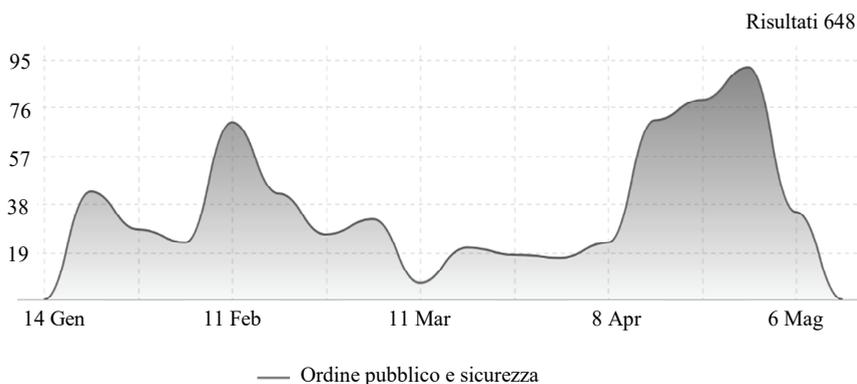
### **Ordine Pubblico e Sicurezza**

L'arco temporale di riferimento, anche in questo caso, copre l'intervallo 14 gennaio 2019-19 maggio 2019.

#### *Risultati*

L'arco di tempo considerato conta 648 risultati relativi alla tematica Ordine Pubblico e Sicurezza (Figura 32).

Figura 32 – *Trend dei Risultati relativi*



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

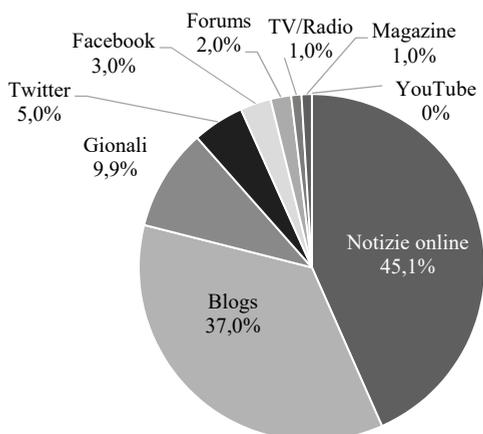
Tra aprile e maggio 2019 si registrano i maggiori risultati: Nello specifico, la settimana del 29 aprile-5 maggio, vede, tra i principali, eventi riguardanti maltrattamenti su bambini da parte di una maestra delle elementari e l'omicidio di un anziano investito da un'auto in corsa, raggiungendo un totale di 92 posts.

Sotto i Risultati vengono rappresentati i singoli posts, e, per ognuno, viene attribuito il relativo sentiment, il livello di engagement (incluso il numero di retweets, condivisioni e visualizzazioni) e la portata potenziale.

### Risultati confrontati ai Media Thypes

Di seguito vengono confrontati i Risultati con i Media Thypes, quantificando, in percentuale, quanto le diverse tipologie di media e social media siano state impegnate nella tematica (Figura 33).

Figura 33 – Risultati per Tipologia di Media



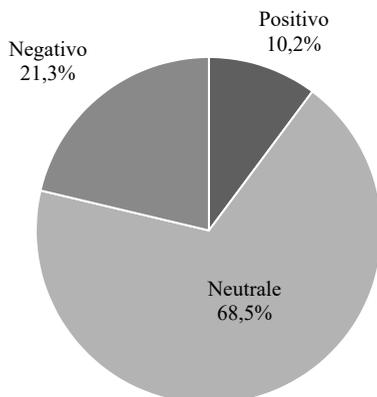
Fonte: elaborazione da Talkwalker.

Dal grafico emerge come Online News (il quale fa riferimento ai siti online, come “torinoggi.ti”, “quotidianopiemontese.it”, “mentelocale.it”) sia stato il media con più post pubblicati relativamente a Ordine Pubblico e Sicurezza (293 risultati); seguendo, i blogs si posizionano al secondo posto, con 240 risultati, i social media contano 12 posts per Facebook e 25 posts per Twitter); i posts relativi a media di Youtube, Forums, Magazine e Tv/Radio, invece, sono quasi irrilevanti (circa 2/3 posts). Questi risultati sono molto simili a quelli riscontrati già per le Politiche Educative.

### Risultati confrontati al Sentiment

I risultati sono stati, successivamente, suddivisi in base al Sentiment, ossia alla percezione che viene trasmessa attraverso quel post (Figura 34).

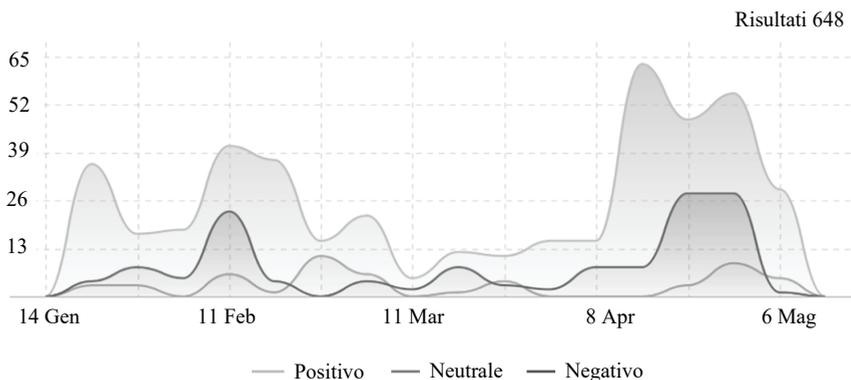
Figura 34 – Risultati per Sentiment



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Il 68.5% dei posts sono percepiti con sentiment neutro, a seguire il 21.3% con sentiment negativo, e per il 10.2% con sentiment positivo (Figura 35).

Figura 35 – Trend dei risultati per Sentiment



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

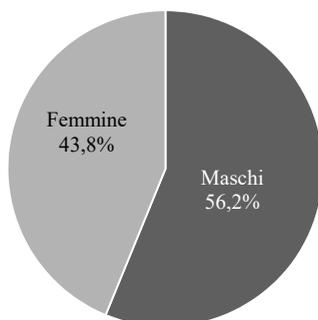
Secondo la rappresentazione di cui sopra, il picco di post negativi si registra nelle settimane tra il 22 aprile-5 maggio, relativamente ai posts citati in

precedenza, riguardanti i mezzi a disposizione della polizia municipale e la morte di un anziano travolto da un'auto in corsa. Ulteriori argomenti che hanno contribuito ad incrementare la quota di posts nel periodo sono due eventi riguardanti lo schianto di un'auto rubata e una rivolta della comunità rom locale.

### *Risultati confrontati in base al Sesso*

I risultati vengono anche suddivisi in base alla percentuale di donne o uomini, autori dei posts presi in esame (Figura 36).

Figura 36 – *Risultati per Sesso*



*Fonte:* elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

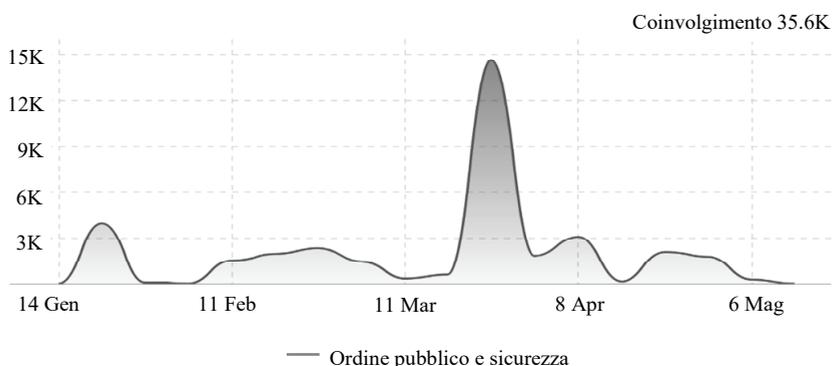
I risultati evidenziano una percentuale maggiore di posts pubblicati da uomini (56.2%) rispetto a quelli pubblicati da donne (43.8%).

### *Performance*

Le Performance misurano il livello di engagement, ossia di coinvolgimento e partecipazione del pubblico (attraverso likes, retweets, condivisioni, ecc.) e la portata potenziale dei posts. Nello specifico il livello di engagement è di 35.6 k (Figura 37).

Il livello di coinvolgimento più alto si registra nella settimana del 25 marzo-1 aprile 2019, su 18 risultati in cui la tematica principale riguarda le postazioni degli autovelex.

Figura 37 – Trend del livello di Engagement



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Come evidenziato per le Politiche Educative, il livello di Engagement viene suddiviso anche a seconda del tipo di coinvolgimento: condivisioni (su Facebook, Retweets, Likes, commenti ai posts, ecc.), esplicitando anche, per ogni Media Thype, il livello di Engagement e portata potenziale.

#### *Performance confrontate al Sentiment*

Questa analisi fornisce informazioni riguardanti il numero di post con sentiment negativo, positivo o neutro, risultati rispettivamente pari a 138, 66 e 44. Inoltre, per ogni sentiment, confronta il livello di engagement e di portata potenziale.

Le Performance vengono confrontate anche secondo il sesso, fornendo il numero di menzioni, engagement e portata potenziale.

#### *Influencers*

La piattaforma Talkwalker monitora anche i posts attraverso la contabilizzazione degli autori o dei siti stessi, rispettivamente pari a 359 e 227, che hanno pubblicato i posts presi in analisi, analizzandone il livello di influenza, il sentiment dei posts pubblicati, il livello di engagement e la portata potenziale.

Di seguito verrà presentato un esempio relativo ai siti più influenti, tenendo in considerazione che la stessa analisi viene effettuata per i siti più attivi, per gli autori più attivi e per gli autori più influenti (Figura 38).

Figura 38 – Influencers e siti più influenti

Influencers	Posts	Sentiment	Reach	Reach per mention	Engagement	Engagement per mention
dagospia.com	2		7.6M	3.8M	14.5K	7.2K
ilgiornale.it	4		27.4M	6.8M	7.5K	1.9K
torino.repubblica.it	9		5.4M	602.2K	5.5K	609.1
quotidianopiemontese.it	28		3M	106.1K	2.8K	100.3
lastampa.it	13		105.1M	8.1M	1.8K	136.2
torinoggi.it	24		3.5M	146.7K	1.5K	62.5
ilfattoquotidiano.it	1		12.2M	12.2M	430	430
nuovasocieta.it	1		20K	20K	313	313
avvenire.it	1		823.5K	823.5K	188	188
voxnews.info	4		1.1M	272.4K	61	15.3

Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

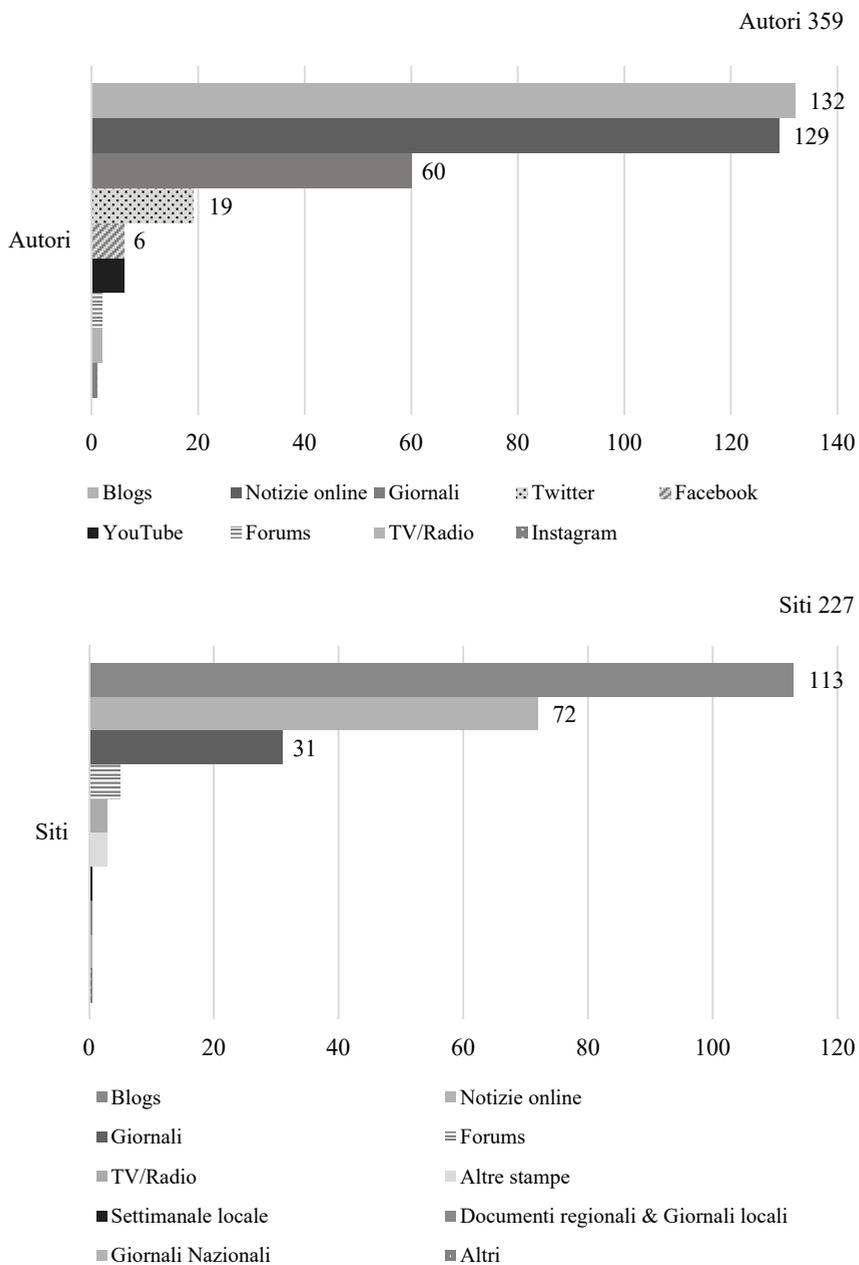
Il livello di coinvolgimento tocca i 14.5 k, con un livello di engagement medio di 7.2 k per posts e una portata potenziale di 7.6 M (3.8 M in media per menzione). Il numero di Influencers, suddiviso tra autori e siti, viene ulteriormente suddiviso a seconda del tipo di media utilizzato per la pubblicazione dei relativi posts (Figura 39).

Il numero di autori totali è pari a 359. I media più attivi sono le Online News, per un totale di 132 autori, e i blogs, composti da 129 autori. Al contrario, i media di Magazine, Forum, Tv/Radio, Youtube, si posizionano alle ultime posizioni con un netto distacco rispetto alle prime.

I Media Thypes dei siti contano 227 siti totali attivi alla tematica. I media più attivi sono i blog, per un totale di 113 autori, e le Online News, composte da 72 autori. I media di Forum, Tv/Radio, Local Weekly, Riviste Locali e Nazionali si posizionano nuovamente alle ultime posizioni con un netto distacco rispetto alle prime.

I Media Thypes vengono poi suddivisi in base alla tipologia e per ognuno vengono rappresentati gli autori e i siti più attivi e quelli più influenti, esattamente come in Figura 39.

Figura 39 – Autori e siti per Media



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Anche gli Influencers vengono confrontati in base al sentiment e al sesso, evidenziando il sentiment neutro come predominante, sia per gli autori che per i siti, e la maggioranza di uomini rispetto alle donne nella pubblicazione dei posts.

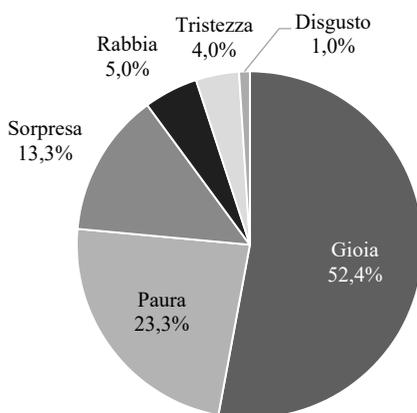
### *Sentiment*

In questa sezione la Piattaforma monitora il sentiment dei 648 posts presi in esame nell'arco di tempo prestabilito. Gli elementi individuati sono i medesimi di quelli ritrovati già nella sezione Risultati.

Il sentiment non viene soltanto suddiviso in positivo, negativo o neutro, ma anche in base alle emozioni percepite, come riscontrato per le Politiche Educative.

Di seguito viene rappresentata, attraverso un grafico, la percentuale delle emozioni percepite attraverso i posts. Il numero dei posts presi in analisi dalla piattaforma è pari a 309 (Figura 40).

Figura 40 – *Sentiment suddiviso per emozioni*



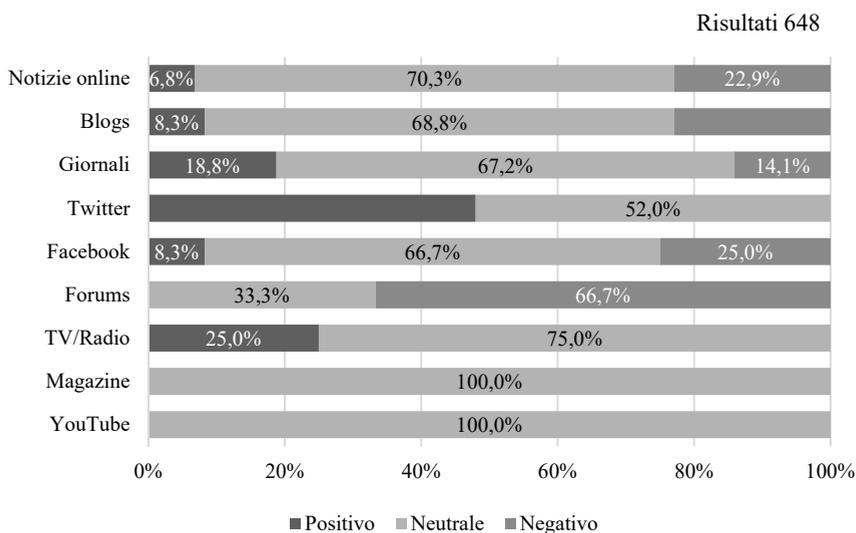
*Fonte:* elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

La rappresentazione di suddette emozioni è da analizzare con le dovute cautele. Come per le Politiche Educative, mentre la percezione di un sentiment positivo, neutro o negativo è abbastanza comprensibile, la percezione di emozioni quali gioia, piuttosto che sorpresa, oppure di rabbia o disgusto è più difficile da rilevare. Inoltre, i post presi in considerazione per l'analisi delle emozioni sono nuovamente inferiori rispetto al totale dei post.

### *Sentiment confrontato ai Media Thypes*

Le menzioni vengono raggruppate a seconda della tipologia di Media da cui provengono, e, successivamente, suddivisi per tipo di sentiment (Figura 41).

Figura 41 – *Sentiment suddiviso per Media Thypes*



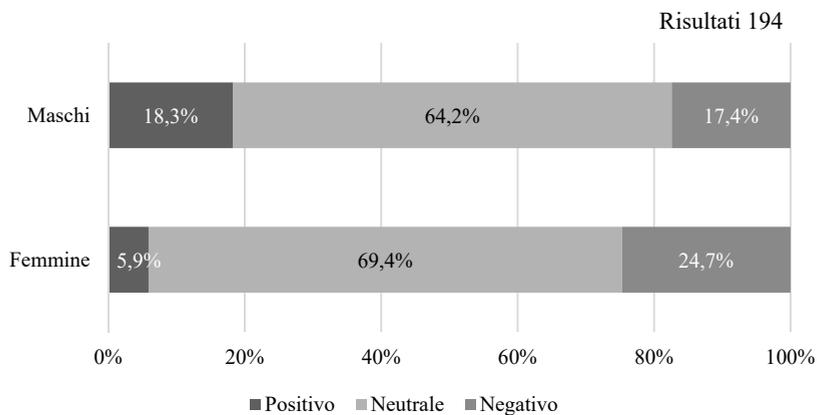
Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Complessivamente, i Media registrano un'alta percentuale di posts con sentiment neutro, come già si evince analizzando il Sentiment complessivo nella sezione Risultati. Soltanto i Media Forums vedono prevalere il sentiment negativo, con una percentuale nulla di sentiment positivo.

### *Sentiment confrontato in base al Sesso*

I Sentiment di ogni post vengono suddivisi in base al sesso della persona. Anche in questo caso il monitoraggio non avviene sul totale dei posts pubblicati, ossia 648, ma solo su 194 posts. I risultati evidenziano comunque la predominanza per il sentiment neutro, non discostandosi così dal risultato iniziale (Figura 42).

Figura 42 – *Sentiment per Sesso*



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Complessivamente, entrambi registrano più posts con sentiment neutro: gli uomini per un totale del 64.2% e le donne del 69.4%. I post degli uomini con sentiment positivo (18.3%) sono predominanti rispetto a quelli delle donne (5.9%); al contrario, i posts con sentiment negativo sono predominanti nelle donne (17.4% negli uomini vs 24.7% nelle donne).

Vengono, inoltre, presentate le emozioni suddivise per sesso, le quali, però non verranno approfondite, valendo le considerazioni precedenti sull'interpretazione dei risultati. Anche in questo caso i risultati monitorati non sono 648, bensì 153.

### Demografia

L'ultima sezione presa in analisi riguarda la Demografia, la quale evidenzia la percentuale di Donne e di Uomini autori dei posts (Figura 43).

Figura 43 – *Demografia suddivisa in base al Sesso*

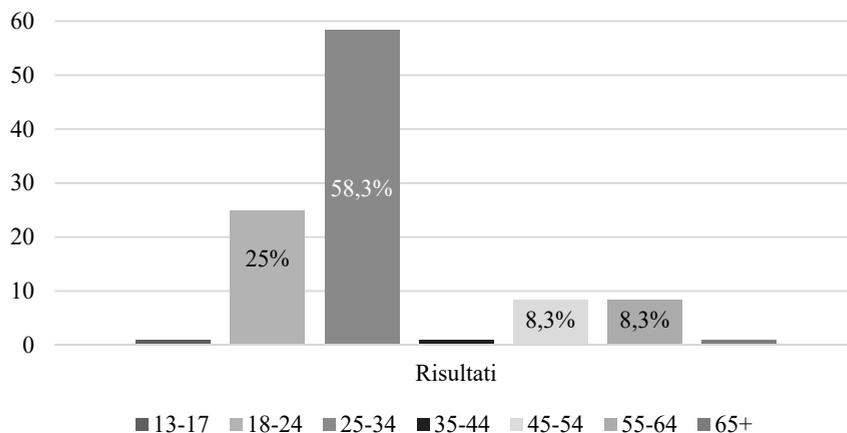


Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

La percentuale di uomini autori dei relativi posts è superiore rispetto alla percentuale delle donne. Nello specifico, si fa riferimento a 109 autori di sesso maschile, contro 85 autori di sesso femminile.

Viene anche rappresentata la fascia d'età maggiormente coinvolta che, però, include soltanto 12 autori. Per questo motivo il grafico seguente potrebbe rappresentare un alto margine di errore.

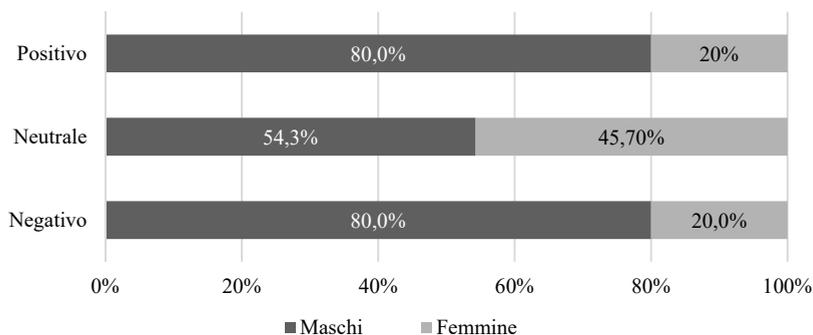
Figura 44 – Demografia suddivisa per Fascia d'età



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.  
Demografia confrontata in base al sentiment.

Viene, infine, rappresentata la quota relativa di post scritti da uomini e da donne, suddivisa per sentiment, su un totale di 100.

Figura 45 – Demografia suddivisa per Sentiment



Fonte: elaborazione propria da estratto dati Talkwalker.

Il risultato evidenzia che i posts con sentiment positivo (Figura 44) sono per l'80% scritti da uomini e per il 20% da donne, ossia rispettivamente 20 e 5; i posts con sentiment neutro sono scritti per il 54.3% da uomini e per il 45.7% da donne, ossia rispettivamente 70 e 59, i sentiment negativi sono scritti per il 47.5% da uomini contro il 52.5% da donne, rispettivamente 19 e 21.

### ***Evidenze e considerazioni sul caso esemplificativo***

L'analisi condotta sul gruppo Pubblico della Città di Torino attraverso la piattaforma Talkwalker attraverso un nucleo già sviluppato all'interno della Città di Torino, tiene conto del periodo precedente alla pubblicazione del Popular Financial Reporting per l'anno 2018. In particolare, a livello esemplificativo viene dimostrato come la piattaforma focalizzando l'attenzione su politiche educative e diritto allo studio diventi funzionale per le informazioni fornite nel Popular Financial Reporting e incida nel processo di scambio continuo tra cittadino e pubblica amministrazione. La piattaforma non rientra ad oggi tra quelle diffuse e utilizzate nell'amministrazione pubblica lasciando lo strumento a un uso privatistico per obiettivi pubblicitari legata alla percezione di prodotti e servizi. La Città di Torino come la maggior parte delle grandi città Italiane è una organizzazione ibrida dove società di capitali individuate con procedura a evidenza pubblica, società a capitale misto pubblico-privato e società per azioni a capitale interamente pubblico entrano a far parte della realtà locale; pertanto anche strumenti volti alla valutazione e considerazione delle informazioni che l'amministrazione deve fornire possono essere adottati all'interno delle organizzazioni pubbliche. Se le organizzazioni complesse tra cui Torino sono considerate smart city allora è anche evidente che la diffusione di strumenti informatici di miglioramento del contesto sia il futuro approccio da adottare. I risultati ottenuti permettono intanto di considerare i trend nel tempo, i canali di comunicazione, il sentiment in base alle notizie ottenute, il livello di engagement e di definire gli attori maggiormente coinvolti nel dibattito. Dati statistici di età e genere permettono anche di comprendere il tipo di utenza che intende essere informata e confermano un tendenza partecipativa differente in base al genere per missione o bisogno pubblico (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2017). Le emozioni caratterizzano il riscontro tra gli attori sia in termini positivi (anche di risultato della pubblica amministrazione) sia negativi (di eventi avversi o problematiche) che trovano riscontro nell'opinione comune e che attraverso i media registrano il feedback con il cittadino. È evidente come le informazioni commentate e di confronto avvengano principalmente su canali non istituzionali mediate sempre da attività giornalistiche. Il gruppo pubblico locale attraverso lo scambio continuo è in grado di fornire informazioni e ricevere feedback incrementando la capacità informativa. Per far-

lo però ciascun attore deve essere attento al sistema e raggruppare le informazioni per bisogno pubblico a cui l'amministrazione risponde attraverso una corretta comunicazione verso l'esterno di politiche e servizi erogati. Questo permetterebbe un'immediata percezione del bisogno informativo e renderebbe edotti il cittadino e gli altri attori del gruppo pubblico e del network attraverso un sistema di comunicazioni continue con i media, di gestione informativa e di rendiconto attraverso il Popular Financial Reporting. Ad oggi, analizzando l'approccio adottato dagli Assessorati della Città di Torino, si può affermare che i soggetti politici e i manager non hanno ancora usato pienamente lo strumento e pertanto forniscono feedback sporadici senza un vero scambio e una reale capacità di risposta al bisogno espresso durante tutta la gestione annuale. Viceversa, risulta interessante notare come all'interno del Popular Financial Reporting diversi elementi siano stati forniti in base al bisogno informativo e ai dibattiti riscontrati trovando apposita sezione quali elementi rendicontati e focus.

L'evidenza fornita dal caso studio mette in luce la necessità di informazioni in merito al controllo degli edifici scolastici e del numero di insegnanti in sciopero per il settore politiche educative e diritto allo studio. Risulta invece tra i principali temi con sentiment negativo per ordine pubblico e sicurezza il maltrattamento subito dai bambini da parte di una maestra delle elementari e casi specifici di omicidio e violazione del codice penale e del codice della strada.

All'interno del report vengono fornite evidenze sulla responsabilità attribuita all'amministrazione pubblica. Partendo dall'analisi dei sentiment per il settore "politiche educative e diritto allo studio" viene espressamente esplicitato che la Città si occupa della programmazione, manutenzione e realizzazione degli edifici destinati alle scuole dell'infanzia e alle scuole primarie e secondarie di primo grado statali. La Città impiega propri dipendenti nella gestione diretta di 39 asili nido e 69 scuole dell'infanzia comunali, garantisce il servizio mensa nella scuola dell'obbligo e l'assistenza a portatori di handicap in situazioni di svantaggio (p. 31 del PR). L'impegno di spesa per l'attività viene evidenziato nella sezione dedicata alla missione. Di tutti i dipendenti del gruppo pubblico municipali (espressi nella sezione del Popular Financial Reporting dedicata alla descrizione del Gruppo Pubblico Municipale) viene definito il numero di maestre e insegnanti. In particolare, si evidenzia che sono presenti 524 maestre per l'asilo nido e 563 per le scuole dell'infanzia (p. 33 del PR). Il dato può essere proporzionato a un altro elemento relativo al numero di iscritti che permette di individuare una media di studenti per ogni insegnante (pp. 32-33 del PR). Si riscontra che il rapporto insegnanti bambini risulta conforme all'andamento nazionale sebbene sia presente una forte spinta

da parte dei sindacati a incrementare il numero di dipendenti del settore. L'informazione viene fornita chiaramente e dirama i dubbi espressi e i sentiment negativi espressi.

I risultati della sentiment analysis sul tema "ordine pubblico e sicurezza" mettono in luce alcuni problemi e responsabilità specifiche legate al sistema educativo non del tutto di competenza della municipalità. Le insegnanti delle scuole elementari sono sotto la responsabilità del Ministero, quindi è evidente come lo strumento non sia privo di difetti legati alle parole chiave utilizzate per definire e concentrare la ricerca e che quindi richiedono filtri migliori che vadano ad escludere argomenti tematici non di competenza della municipalità. Conoscere competenze e responsabilità diviene pertanto uno degli elementi che tutti i dipendenti del gruppo pubblico dovrebbero conoscere soprattutto laddove il servizio ha delle corresponsabilità. In primo luogo, i dipendenti della divisione investigativa della Polizia Municipale hanno il compito di conoscere bene le responsabilità degli altri settori per poter eseguire correttamente le estrapolazioni attraverso le sensitive analysis e Talkwalker. I risultati ottenuti dalle nuove tecnologie e nuovi strumenti open access garantiscano una immediata rappresentazione dei risultati per tutti. Proprio un richiamo ai crimini maggiormente diffusi nella Città di Torino suddivisi per circoscrizione trova una rappresentazione attraverso una mappa di calore che ne individua anche tipologia (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018d) nel report cittadino (p. 46 del PR) rappresentando attraverso sanzioni e interventi le attività svolte per contrastare eventi criminosi e fornendo una chiara rappresentazione anche su strumenti, mezzi e risorse messe a disposizione dalla Città (pp. 43-46 del PR).

Si evidenzia una connessione tra bisogno e risposta fornita dall'amministrazione comunale. Sebbene questo non sia sufficiente a cambiare l'approccio e l'attenzione dei decisori pubblici e dei manager, risulta come un primo passo verso un coinvolgimento integrato e continuo del cittadino. Come osservato, il bilancio partecipativo è uno strumento ad oggi adottato solo in alcune circoscrizioni e deve invece diventare in un'ottica di allocazione delle risorse uno strumento unitario con Popular Financial Reporting. Il PR ha lo scopo finale di informare adeguatamente i cittadini, intervenire attraverso la piattaforma Talkwalker il bisogno e sentimento su ciascun tema o investimento e assistere l'allocazione delle risorse a budget autorizzatorio. Il flusso informativo in questo modo trova due possibili strade utili al ciclo continuo di allocazione e uso delle risorse pubbliche del gruppo.

L'uso della piattaforma Talkwalker consente un riconoscimento in tempo reale di tutti i bisogni e le reazioni di tutti i cittadini sul web. L'approccio dialogico già avviato nel 2016 trova maggiore propensione e rappresentazione nei contenuti del PR 2018. L'analisi del sentiment come strumento per creare un

dialogo tra istituzioni e cittadini genera una interazione mappabile in tempo reale. Lo scambio di informazioni tramite PF influenza e modifica la percezione parziale dei sentiment sui social media in relazione alla qualità del servizio e al valore della città e delle partecipate, controllate e collegate del gruppo. La realtà è difficile da rappresentare in quanto nello stesso comune ci sono diversi gruppi di interesse e gruppi di interessate che spingono in direzioni contrastanti e spesso entrano in conflitto con l'interesse pubblico promosso dai comuni. Se il PR ha permesso di identificare quali elementi teorici e strutturali devono essere presentati per garantire trasparenza, accessibilità e leggibilità delle informazioni, è tuttavia ancora assente un metodo riconosciuto per la costruzione dei contenuti (P. Biancone *et al.* 2019; P. Biancone e Secinaro 2015b; Biondi e Bracci 2018; Sandra Cohen e Karatzimas 2015; Jordan *et al.* 2017; Manes-Rossi 2019; J.-E. Yusuf e Jordan 2015). Nel caso di Torino, il PR è stato costruito attraverso nuovi approcci e strumenti precedentemente non definiti, identificabili in un processo volto ad adattare il contenuto alle esigenze espresse dal cittadino percepite attraverso le sensitive analysis. I contenuti dovrebbero variare in base alle priorità individuate senza trascurare le indicazioni e gli standard internazionali (GASB 1992). La realizzazione ha sicuramente tenuto conto delle informazioni finanziarie e non finanziarie dei settori comunali e delle società controllate con maggiore incidenza a partire dall'uso delle imposte (Biancone *et al.* 2018). Le missioni di bilancio su cui è stata prestata maggiore attenzione sono state anche quelle con la maggiore criticità in termini di valutazione legata agli indicatori sociali rispetto ad altre città (Brescia 2019). Tuttavia, ciò non è sufficiente quando la struttura è complessa e il bisogno informativo è spesso stratificato e differenziato tra i diversi cittadini. Inoltre, i dibattiti sulle piattaforme online spesso non raccolgono tutti gli utenti, ma solo una percentuale molto bassa, nemmeno a livello di esempio, per rappresentare la realtà legata alla percezione del servizio e ai bisogni reali. Per questo motivo, in un contesto sempre più orientato al digitale, le pubbliche amministrazioni cercano di migliorare i loro servizi non solo attraverso l'uso dei social media come strumento di comunicazione, ma anche monitorandoli con l'obiettivo di raggiungere e comprendere quali sono le tendenze emergenti, attraverso le opinioni degli utenti espresse tramite post, pubblicazioni, condivisioni o like e, di conseguenza, comprendere quale parte del processo di consegna del servizio, così come il servizio stesso, dovrebbe essere analizzato e possibilmente modificato (Riege e Lindsay 2006). Il caso studio di Torino riguarda sì focalizza sul servizio educativo fornito dalla città attraverso unità pubbliche e fornitori privati accreditati. I risultati forniti dalla piattaforma Talkwalker consentono al Comune di comprendere immediatamente che ciò che di solito è rappresentato in un PR non è sufficiente. Pertan-

to, è probabile che il processo contabile rimanga legato al vecchio sistema di contabilità monologica con una visione limitata della realtà e della documentazione non in grado di considerare e rappresentare la molteplicità del contesto sociale. Invece, se nel PR i focus si basano su un'attenta analisi dei principali elementi che creano dibattito e senso negativo, allora è possibile fornire in modo efficace risposte trasparenti e informazioni alla cittadinanza spesso non in grado di percepire la realtà nella sua totalità perché carente di sufficiente informazione. Il processo di contabilità dialogica ha permesso per la prima volta lo scambio di informazioni tra cittadini, politici e dirigenti pubblici, garantito oggi attraverso lo strumento Talkwalker e il feedback Web 2.0 che offrono nuove possibilità per rispondere alle reali esigenze. Il nuovo approccio consente di selezionare gli argomenti che devono essere approfonditi o che richiedono un dialogo più ampio. L'analisi del sentiment ci consente anche di capire come assegnare le risorse in base al punto di vista dei cittadini. L'analisi consente di raccogliere elementi significativi relativi alla performance in termini finanziari o non finanziari, l'identificazione dei principali profili che influenzano l'opinione pubblica e dei sentimenti relativi a un settore o servizio, identificando quelli che sono più dibattuti o critici nell'opinione delle parti interessate, la loro posizione demografica e la differenziazione per genere. Gli elementi descritti portano a una possibile percezione della complessa realtà in cui un approccio monologico alla contabilità mina la solidità di uno strumento sociale che potrebbe cambiare la percezione della realtà legittimando e coinvolgendo il cittadino e le parti interessate nel processo decisionale attraverso la lettura dei risultati.

## Capitolo 6

# Dal governo aperto per la citizen participation agli strumenti di benchmarking per valutare la performance nelle smart cities

La maggior parte delle municipalità e le smart city hanno iniziato ad occuparsi open government data, un insieme di strategie che il governo ha definito quale nuova area di priorità chiave in termini di uso della tecnologia per servire meglio i cittadini mediante diversi metodi innovativi per fornire servizi digitali riducendo le risorse impiegate (G.V. Pereira *et al.* 2017). L'Open Government Data è correlato a uno dei problemi riguardante la strategia di governo digitale che dovrebbe avere come priorità lo sblocco dei dati e il miglioramento della qualità dei servizi per le persone. Questo significa che il governo cerca di consentire al pubblico, agli imprenditori, e ai propri programmi governativi una migliore capacità di gestire il dato come ricchezza attraverso input applicati ai servizi garantendo così che i dati siano aperti e leggibili dai dispositivi predefiniti. In questo senso, le soluzioni digitali stanno dando l'opportunità ai manager pubblici di consentire agli attori di promuovere una vita migliore per i cittadini (Goldsmith e Crawford 2014). Le piattaforme di open data possono essere utilizzate come file strumentale per ispezionare i dati rilevanti, per rilevare i report e per analizzare milioni di database in tempo reale. Questa caratteristica aiuta i decisori ad affrontare molte sfide urbane e anticipare le decisioni rendendole più intelligenti. Il movimento dei "dati aperti" ha come principio il fatto che i dati dovrebbero essere a disposizione di tutti coloro che hanno un uso delle informazioni e che i dati possano essere accessibili e riutilizzati per qualsiasi scopo (Goldsmith e Crawford 2014; Jetzek, Avital e Bjørn-Andersen 2013). I dati aperti sono definiti come un dato e dei contenuti che possono essere liberamente utilizzati, modificati e condivisi da chiunque per qualsiasi scopo (Ubaldi 2013). Questo significa che gli open data devono essere disponibili e accessibili e devono consentire il riutilizzo e la redistribuzione con una partecipa-

zione universale, cioè tutti possono utilizzare gli open data senza discriminazioni (Ojo, Curry e Zeleti 2015).

I fautori di Open Government Data ritengono che il nuovo ruolo del settore pubblico sia quello di fornitore di informazioni volte a rafforzare la democrazia e migliorare gli impatti del governo attraverso una maggiore trasparenza, partecipazione e collaborazione (Corrales-Garay, Mora-Valentín e Ortiz-de-Urbina-Criado 2019). Gli open data nelle smart cities incrementano la trasparenza e la capacità di controllo di adozione di sistemi democratici, la partecipazione, la capacità imprenditoriale con nuovi servizi o prodotti, la valutazione dell'impatto delle performance e nuove conoscenze date dalla possibilità di unificare diversi databases (Corrales-Garay, Mora-Valentín e Ortiz-de-Urbina-Criado 2019; G.V. Pereira *et al.* 2017). L'applicazione di open data e di un governo aperto richiedono particolari approfondimenti per quanto riguarda l'agenda degli stati e le caratteristiche ad esso connesse che possono incrementare e incentivare tutti i vantaggi esposti. Il cambiamento ha quale scopo prioritario all'interno delle smart cities quello di incrementare la qualità della vita ponendo al centro nella gestione del dato il cittadino, proprio questo aspetto porta a un governo collaborativo che dovrebbe essere in grado di arricchire e fornire elementi di confronto utili a valutare l'impatto e il valore generato dalle iniziative governative nelle municipalità (Castelnuovo, Misuraca e Savoldelli 2016).

## **1. Dal governo aperto alla trasparenza**

Secondo gli studi di A.J. Meijer, Curtin e Hillebrandt (2012), il processo democratico portato da politiche di amministrazione aperta facilita la visione del cittadino delle attività realizzate dalla pubblica amministrazione e allo stesso tempo dà voce e fornisce opportunità decisionali al cittadino. I primi studi legati alla partecipazione pubblica avevano individuato alcune tecniche, come adunanze pubbliche e interviste e lavori di gruppo con il coinvolgimento dei cittadini, quali migliori strumenti di partecipazione pubblica (Thomas 1993, 1995). L'attenzione negli ultimi anni si sta spostando a mezzi in grado di garantire la capacità di accesso alle informazioni fornite dalle pubbliche amministrazioni attraverso le communication technologies (Harrison *et al.* 2012; G. Lee e Kwak 2012; Lourenço, Piotrowski e Ingrams 2017) e web based systems (Robbins, Simonsen e Feldman 2008). Per questo motivo diverse amministrazioni pubbliche hanno sviluppato iniziative per coinvolgere il cittadino nel processo decisionale alla ricerca di feedback sulle politiche adottate o che si intende adottare. Tra gli strumenti realizzati possiamo individuare

discussioni online e forum, analisi dei social media, digital crowdsourcing (Ahn 2011; Bishop e Davis 2002; Evans e Campos 2013; Linders 2012). Le tecnologie di e-government possono guidare l'impegno finanziario e superare i problemi dell'approccio tradizionale, generando trasparenza fiscale con un coinvolgimento dei non esperti in budget e finanza (Field 2019; Justice, Melitski e Smith 2006). Infatti l'e-government permette oltre alla trasparenza fiscale anche l'accessibilità, e la partecipazione dei cittadini confermando criteri di convenienza, accessibilità, e la possibilità di utilizzare una serie di applicazioni interattive come databases analysis e report di tipo non finanziario utili alla diffusione e semplificazione della lettura dei risultati (Justice, Melitski e Smith 2006).

La trasparenza prodotta dall'open government evidenzia una maggiore prospettiva democratica. Il cambiamento di governo realizzato dalle amministrazioni pubbliche vede tre diversi approcci: il coinvolgimento del cittadino e la sua partecipazione, il collaborazionismo e la trasparenza (Attard *et al.* 2015; Holsen e Pasquier 2012; Janssen, Charalabidis e Zuiderwijk 2012; McDermott 2010; Schnell 2018), con un approccio maggiormente orientato ai processi (Tkacz 2014). (Field 2019; Suzanne Piotrowski *et al.* 2018) hanno individuato per ciascuna categoria alcune parole chiave che dovrebbero entrare a far parte dei piani delle performance delle amministrazioni pubbliche per valutarne la reale adozione (Tabella 25). Senza l'adozione di tali parole chiave nei piani delle performance non c'è una vera integrazione delle politiche di Open Government (S.J. Piotrowski e Rosenbloom 2002).

Tabella 25 – *Riformulazione Open Government e configurazione di parole chiave per categoria*

<i>Categorie</i>	<i>Parole chiave</i>
Iniziative di Open Government	Open government Open government partnership Open government direttiva Open government iniziativa
Trasparenza	Trasparenza Libertà di informazione Accesso alle informazioni Open data/informazioni
Partecipazione	Partecipazione pubblica Partecipazione del cittadino

*Segue*

	Partecipazione civica Coinvolgimento pubblico Coinvolgimento del cittadino Coinvolgimento civico
Collaborazione	Collaborazione Crowdsourcing Deliberazione Comprensione mutualistica Principi di coinvolgimento Condivisione motivazionale Azioni condivise

Grazie a diverse politiche intraprese dal 2000 è possibile individuare l'adozione dei criteri e la presenza delle parole chiave all'interno delle agenzie pubbliche e amministrazioni pubbliche con un crescente trend.

Focalizzate su questi approcci, le iniziative della comunità europea si concretizzano nel progetto chiamato Open Government Partnership (OGP), avviato nel 2011, che coinvolge 64 paesi in tutto il mondo e viene coordinato dall'Unione Europea (Friedrich 2006). Questo ha portato anche gli stati membri a ricercare una maggiore ricaduta in termini di output di servizio.

Lo studio di (Huxley *et al.* 2016) ci permette di avere una visione dell'approccio amministrativo tradizionale rispetto alla partecipazione attiva del cittadino che integrata offre una visione della realtà italiana (Tabella 26).

Tabella 26 – *Approccio amministrativo tradizionale rispetto alla partecipazione attiva del cittadino*

	<i>Francia (Napoleonico)</i>	<i>Germania (Organicista)</i>	<i>UK (Anglo Sassone)</i>	<i>Norvegese (Scandinavo)</i>	<i>Italia (Repubblicano)</i>
<i>Relazioni Stato-società</i>	Antagonistico Elettore decisore Democrazia	Organicista Consenso Democrazia	Pluralistico Elettore maggioritario Democrazia	Organicista Rappresentante e consenso Democrazia	Antagonistico Elettore decisore Democrazia
<i>Organizzazione di governo</i>	Unità centralizzata Potenza utilizzata che impone uniformità	Stato federale Multi-livello governo integrale	Stato dell'Unione Potenza centralizzata con devoluzione dell'autorità	Decentrata unitario Centralizzato con potere locale e autorità	Unità centralizzata Condivisione del potere a livelli inferiori
<i>Stile politico</i>	Tecnocratico legale Condotto e gestito da parte specialisti am- ministrativi	Corporalista legale Collaborativo con grup- po di interesse rappre- sentazione	Incrementalista Approccio ad hoc con plura- lità di attori statali	Consensuale Collaborative Con rappresentanza di interessi e gruppi sociali	Tecnocratico legale Condotto e gestito da parte di specialisti amministrativi
<i>Forma di decentramento</i>	Regionalizzata stato unitario a livello Locale limitata autonomia	Cooperativa federalismo Alta autonomia e in- fluenza regionale	Regionalizzata stato unitario Devoluzione e moderata autonomia locale	Autonomia Locale forte Debole struttura regiona- le, ma autonomia locale	Regionalizzata Stato unitario e moderata au- tonomia locale
<i>Public Management style</i>	Public administration – Nuova Gestione pubblica Modernizzazione logica	New Public Manage- ment – Governance Logica democratica	New Public Management – Logica di commercializza- zione	New Public Management – Governance logica democratica	New Public Management – Governance con logica de- mocratica
<i>Influenza UE</i>	Alto adattamento alla pressione	Basso adattamento alla pressione	Moderato adattamento alla pressione	Basso adattamento alla pressione	Alto adattamento alla pres- sione
<i>Citizen Participation</i>	Bassa centralizzazione con potere regolamentato legalmente	Medio alto Gruppi di interesse basa- ti su responsabilità legale e sociale	Medio Centralizzazione del potere con responsabilità sociale	Medio Centralizzazione del po- tere con responsabilità sociale e legale	Medio Condivisione tra centralizza- zione e livello locale con po- tere regolamentato legalmente Gruppo di interesse basati su responsabilità legale e sociale

Fonte: Riformulazione sul contesto italiano dello studio di (Huxley et al. 2016).

L'analisi di Huxley *et al.* (2016) dimostra inoltre come alcuni fattori influenzino maggiormente la partecipazione e la ricaduta delle politiche nei diversi stati. In particolare, i manager pubblici dotati di maggiore autonomia riescono a coinvolgere maggiormente i gruppi di interesse nelle scelte con maggiori performance in termini di output rilevabili anche attraverso indicatori di risultato (Heikkila e Isett 2007). Rimane però ancora evidente che i livelli di governo nazionale e subnazionale e la relativa autonomia dei livelli più bassi influenzino in modo decisivo la capacità di coinvolgimento dei cittadini (Bingham, Nabatchi e O'Leary 2005). Ai diversi livelli pertanto le istituzioni e le riforme sono i principali drivers di cambiamento senza cui non è possibile un reale coinvolgimento dei cittadini. L'analisi evidenzia inoltre rispetto allo studio di (Huxley *et al.* 2016) che il contesto italiano richiama un mix di fattori che influenzano e condizionano a livello legislativo e organizzativo la partecipazione del cittadino. In particolare, la riforma del Titolo V della costituzione italiana ha ridefinito l'equilibrio tra livelli di governo, incrementando l'autonomia regionale e comunale nelle decisioni fiscali e organizzative al fine di garantire una reale accessibilità e partecipazione alla cosa pubblica (Mangiameli 2016; Angiola e Bianchi 2016). Lo stato ha il ruolo di sorvegliare, coordinare e definire obiettivi generali comuni con una corresponsabilità tra livelli di governo legata alla definizione di livelli minimi di servizio. La riforma ha introdotto un insieme di strumenti partecipativi volti a incrementare l'intervento dei gruppi di interesse nella valutazione e standardizzazione della qualità dei servizi erogati. Sebbene l'autonomia fiscale e decisionale sia aumentata rispetto al passato risulta ancora evidente una dipendenza dalla regolamentazione e influenza dell'Unione Europea sia sugli strumenti partecipativi che possono essere adottati a livello normativo sia sulla reale autonomia in termini di policy pubblica di interesse per la cittadinanza.

Alla trasparenza legata a risultati e performance si sviluppa anche il tema della trasparenza fiscale che si concretizza con la diffusione di alcuni strumenti di reporting e di budgeting nel Nord America. Questi presentano diverse caratteristiche che rispondono in parte alle esigenze di accountability come evidenziato in Tabella 27 (Justice, Melitski e Smith 2006).

Tabella 27 – *Criteri selezionati per la valutazione dell'uso dell'e-government per migliorare il bilancio – Trasparenza e partecipazione dei cittadini*

Considerazioni sulla trasparenza fiscale Potenziali benefici, costi e altre considerazioni per e partecipazione dei cittadini	Potenziali benefici, costi e altre considerazioni per le applicazioni di e-government via Internet
Disponibilità per i cittadini	Ore e giorni illimitati, nessun viaggio richiesto, accesso potenzialmente distorto dal divario digitale, potenziale di archiviazione dei dati e ricerca, problemi di tempi di download e formati di file
Intelligibilità ai cittadini	Disponibilità multiformato; presentazioni grafiche; disponibilità di informazioni supplementari; utilizzo di menu, hyper-linking e altri aiuti alla navigazione
Rilevanza delle informazioni e flessibilità di presentazione	Possibilità di cercare, eseguire query, calcolare rapporti, sottoinsieme, ordinamento e altro facilitare la ricerca e la conservazione efficienti delle informazioni di tempo e attenzione da parte dei cittadini; accesso ai dati in formati che facilitare ulteriori analisi
Accuratezza delle informazioni	L'uso di una singola fonte di dati sottostante può ridurre al minimo la traduzione e/o errori di trascrizione
Comparabilità dei rapporti tra giurisdizioni, agenzie e tempo	Conformità GAAP/GASB 34, rapporti e strumenti di dimensioni comuni, adozione di una serie di standard Web, dati per consentire la cronologia confronti e analisi delle tendenze
Tempestività delle informazioni e comunicazione	Nessun ritardo nella stampa o nella spedizione, possibilità di richieste dal vivo; immediato sono possibili messaggi, chat room e comunicazioni e-mail; è necessario aggiornare frequentemente
Apertura e accessibilità delle informazioni e opportunità di partecipazione	Avvisi di eventi e audizioni; disponibilità di trascrizioni dell'udito, riassunti o trasmissioni; problemi di digital divide
Rappresentatività dei cittadini al processo	Accesso differenziale al Web, distorsione della risposta, ma capacità di acquisizione dati sugli intervistati

*Segue*

Utilizzo di vincoli di bilancio realistici e modelli per informare le scelte di allocazione	Uso di “torte di bilancio” o esercizi di tipo proprio budget e simulazioni
Promozione individuale e collettiva apprendimento e deliberazione	Possibilità di pubblicare aggiornamenti e riepiloghi e fornire informazioni supplementari, informazioni di base e informazioni esplicative; potenziale per visite ripetute; forum di chat; sincrono e asincrono; strumenti di comunicazione
Evocazione di preferenze sincere	Possibili vantaggi e svantaggi dell’anonimato
Bidirezionalità della comunicazione	Feedback, domande e risposte, chat room, online sondaggi o questionari, informazioni di contatto
Efficacia nell’influenzare l’allocazione delle risorse	Può essere favorito da input tempestivi e pertinenti; i cittadini possono affermare il loro coinvolgimento maggiormente quando hanno migliorato la diretta accesso a utili conoscenze fiscali
Efficienza dei costi	Riduzione dei costi di diffusione delle informazioni su larga scala, una volta i costi iniziali sono stati assorbiti; possibilità di utilizzare lo stesso sistema e banche dati per cittadini e funzionari

*Nota:* Generally accepted accounting principles (GAAP) = principi contabili generalmente accettati; GASB34 = Consiglio degli standard di contabilità governativa Statemeny 34.

*Fonte:* Rielaborazione da (Justice, Melitski e Smith 2006).

## 2. Benchmarking e nuove esigenze della smart city

Fornire servizi di qualità e creare valore per i cittadini è l’imperativo che deve guidare l’azione della Pubblica Amministrazione (Chen, Walker e Sawhney 2019; Cox III, Buck e Morgan 2019; McBride *et al.* 2019), ma per raggiungere concreti risultati occorrono metodologie e strumenti che siano compatibili con le peculiarità delle pubbliche amministrazioni e coerenti con le missioni delle stesse.

Nell’ambito pubblico spesso è mancato il riscontro oggettivo dell’esame dei cambiamenti reali, in modo da valutare come si potesse intervenire per ot-

timizzarne i processi di cambiamento, poiché tali processi sono stati avviati con una particolare attenzione alle regole, alle procedure formali relative alle norme e poca attenzione nei confronti dei problemi più operativi e funzionali (Sargiacomo 2000).

Negli ultimi anni, grazie all'implementazione dell'approccio del NPM, nel quale si è posta enfasi su concetti più economici, e della NPG, nella quale viene introdotto un nuovo concetto di Public Governance, i sistemi di benchmarking sono diventati strumenti chiave per la valutazione dei servizi nel settore pubblico (Lips 2019).

Le variabili esterne legate ai rapidi cambiamenti dovuti al fenomeno della globalizzazione hanno contribuito a promuovere anche nelle pubbliche amministrazioni “una cultura più orientata a mettere in discussione le tradizionali modalità di funzionamento delle amministrazioni stesse” (Mussari *et al.* 2005).

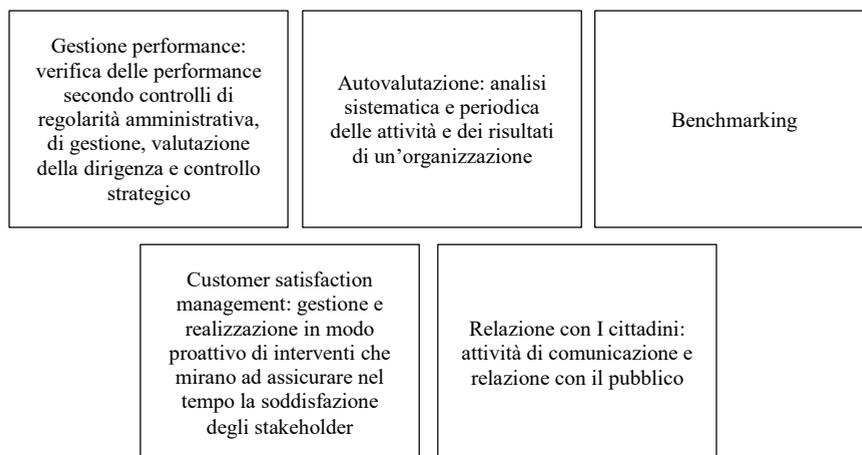
Il benchmarking, sviluppatosi intorno agli anni '70 (Iryna 2019), rappresenta un insieme di metodologie basate sull'analisi comparata, per consentire alle aziende di confrontarsi con aziende migliori e poter apprendere da queste. Rappresenta una sorta di specchio utile per capire cosa si sta facendo e in che direzione si sta andando, cosa è utile cambiare o adattare, sulla base del confronto e dell'esperienza. Adottare tale processo significa “obbligare l'azienda pubblica ad analizzare la propria organizzazione e i propri processi gestionali con un orientamento volto alla piena soddisfazione del proprio cliente (interno/esterno) e con l'obiettivo di creare quel bagaglio di informazioni utili al management per “trasformare” l'azienda e per dirigere il cambiamento” (L. Puddu 2005).

Il modello di benchmarking consiste in un reale coinvolgimento e impegno, per l'assunzione di decisioni relative all'analisi condivisa dei risultati conseguiti in relazione alla missione, alla gerarchizzazione delle priorità di intervento di miglioramento, all'utilizzo del benchmarking quale strumento per individuare le prassi eccellenti e adattarle per conseguire concreti risultati con lo scopo di aumentare qualità e valore nel servizio, e per la determinazione di nuovi obiettivi (Marchitto 2001).

Il processo di benchmark viene definito come “un'attività continua di confronto fra soggetti fra loro comparabili per tipologia di attività, per dimensioni, per collocazione geografica; quest'attività deve potere fondarsi su sistemi di misurazioni condivisibili in grado di quantificare i risultati, i processi, i servizi (...)” (Sargiacomo 2000, 2016). Il punto chiave è rappresentato dalla trasformazione di queste best practices in nuove pratiche consolidate, in modo che possano realmente trovare applicazione nel miglioramento del servizio e nella qualità della vita del cittadino. Attraverso il benchmarking è possibile identificare una base oggettiva da cui partire per stabilire obiettivi di presta-

zione realistici e quantitativi; inoltre, l'analisi comparativa fornisce uno stimolo per trasformare iniziative di cambiamento radicale in azioni concrete, favorendo anche la crescita della base di esperienza dell'organizzazione stessa (Figura 46).

Figura 46 – *Strumenti messi a disposizione per la valutazione delle performance*



Fonte: Rielaborazione su (Sargiacomo 2000, 2016; Marchito 2001, Puddu 2015; Mussari 2005; Lips 2019).

## 2.1. Tipi di benchmark applicati

Per quanto concerne l'oggetto del confronto vengono prese in considerazione le due tipologie seguenti:

- Benchmarking strategico: si concentra sulle determinanti del vantaggio competitivo delle migliori organizzazioni (L. Puddu 2005). Si pone l'obiettivo di creare le competenze distintive mancanti per generare servizi altamente qualitativi; è uno strumento volto non a migliorare le pratiche immediate per la consegna di determinati beni o servizi, ma piuttosto per tracciare un corso più a lungo termine per lo sviluppo di una data organizzazione (Sandhu, Al Ameri e Wikström 2019). Prevalgono, infatti, scelte sul posizionamento del prodotto o servizio pubblico, di dimensionamento delle risorse e di definizione di obiettivi manageriali.
- Benchmarking operativo: in questo caso ci si sposta verso i livelli più micro relativamente a input, output e processi gestionali. Vengono raccolte

misure sulle specifiche risorse, sulla numerosità degli errori, sui costi, sulle caratteristiche tecniche degli output, sui livelli qualitativi dei servizi resi e così via.

Se facciamo riferimento al soggetto scelto come termine di confronto, si possono distinguere:

- Benchmarking interno, riguardante l'analisi delle unità organizzative della stessa azienda pubblica per confrontare i processi in termini di differenze di performance e procedure. I vantaggi risiedono nella tempestività delle risposte e nella collaborazione dei soggetti coinvolti.
- Benchmarking competitivo/intrasettoriale, il quale comporta il confronto con aziende concorrenti o dello stesso settore, aventi tecnologie o interessi analoghi.
- Benchmarking funzionale/intersettoriale, il quale comporta il confronto con aziende appartenenti a settori diversi, con l'obiettivo di comparare processi o aree funzionali relativamente omogenei.
- Benchmarking one-to-one, riguardante il confronto tra due aziende partner con l'obiettivo di approfondire la conoscenza reciproca in un'ottica di apprendimento continuo.

## **2.2. Il controllo di gestione nel processo di Benchmarking delle smart city**

La pubblica amministrazione, come visto, si deve confrontare con una realtà dove i generali processi di cambiamento dei sistemi socioeconomici impongono un rapido adeguamento delle strutture pubbliche alle esigenze di una società sempre più complessa, frammentata ed aperta. A differenza delle aziende private, la confrontabilità tra operazioni e processi può risultare complessa, in quanto le scelte riguardanti le modalità di erogazione dei servizi possono avvenire anche per logiche del tutto differenti: può verificarsi il fatto che in ambiti territoriali diversi vi siano differenti priorità di bisogni da soddisfare e quindi i processi relativi richiedono diversi impieghi di risorse rispetto a un altro ambito territoriale.

Nam e Pardo (2011) sostengono che per valutare le prestazioni delle moderne città o smart cities sia necessaria una visione completa (Nam e Pardo 2011). Misurare l'intelligenza di una città considerando separatamente i miglioramenti di ciascuna prestazione in ciascuno dei suoi sottosistemi rende molto difficile, se non impossibile, l'identificazione degli effetti all'interno di un sistema complesso che spesso configura il pubblico come unità di più soggetti giuridici (Gianluca Misuraca, Reid e Deakin 2011). Se e come i fattori istituzionali e umani tradizionali nelle dinamiche urbane hanno influen-

zato i cambiamenti insieme alle ICT applicate. Chourabi *et al.* (2012) definiscono un quadro integrato in cui i domini tipici delle smart city (ambiente naturale, economia, infrastrutture, governance, persone e comunità) sono integrati con la tecnologia, la gestione e organizzazione e politica (Chourabi *et al.* 2012). Questi domini non dovrebbero essere considerati come ulteriori sottosistemi urbani ma come fattori che possono rendere più smart gli interventi per migliorare le prestazioni della città. L'infrastruttura sociale, come il capitale intellettuale e sociale, sono gli elementi indispensabile nelle smart cities (Albino, Berardi e Dangelico 2015) poiché contribuisce a creare un clima adatto a generare una classe creativa di cittadini. Anzi, creatività e rapporti sociali sono considerati fattori chiave per le città intelligenti, e quindi le persone, l'istruzione, l'apprendimento e la conoscenza hanno un'importanza centrale in questo processo (Angelidou e Psaltoglou 2017; Nam e Pardo 2011). L'interrogativo si sposta pertanto sull'individuazione di indicatori chiave o benchmarking utili a incrementare insieme alle informazioni open la conoscenza e la capacità del cittadino, rendendolo abile nella valutazione, co-creazione e innovazione dei servizi pubblici così come della sua capacità di governance (Cardullo e Kitchin 2019; Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016).

L'introduzione dei sistemi di benchmarking in Italia viene facilitata dalla promozione di un progetto, denominato "Controllo di Gestione: Best practices", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica Italiana UIPA – Ufficio per l'Innovazione delle Pubbliche Amministrazioni (Mussari 2001). Tale progetto ha consentito di definire il "positivo livello di sviluppo dei sistemi di controllo ed ha sviluppato un confronto collaborativo tra le pubbliche amministrazioni coinvolte" offrendo l'opportunità di sperimentare un nuovo modo di comunicazione e paragone (Morigi 2009).

Il sistema di benchmarking rientra nel più ampio processo di valutazione dei risultati, collegati agli obiettivi attesi, pertanto, deve essere necessariamente collegato con i sistemi di programmazione, organizzazione e controllo (Pavan 2019). Esso è riacordato alla programmazione della gestione attraverso il collegamento con il Piano esecutivo di Gestione (PEG), ossia lo strumento di programmazione che contiene gli obiettivi che vengono assegnati ai responsabili di servizio e i parametri per la verifica dei risultati. Il controllo di gestione è essenziale poiché è attraverso esso che si ricevono le informazioni utili circa il raggiungimento degli obiettivi (Pavan 2011; Pavan e Reginato 2012).

Il benchmarking può essere considerato come uno strumento interno di supporto ai processi di riorganizzazione e di gestione delle strutture interne; inoltre, può diventare un elemento di miglioramento dei sistemi di accountability ed avvicinare i cittadini all'amministrazione locale. Pertanto, non deve es-

sere semplicemente inteso come strumento di valutazione delle performance, ma come strumento che permette di formulare nuovi obiettivi, di migliorare i processi e accrescere la capacità di soddisfare le esigenze del cittadino (Noordhoek 2013; Pavan e Reginato 2005).

Il sistema di comparazione è un processo strutturato in vari step, quali la pianificazione, la formazione del team, la raccolta dei dati, l'analisi dei dati e l'azione.

Solitamente i potenziali benchmarking partners sono organizzazioni competitor poiché hanno più punti in comune rispetto a organizzazioni non competitor. Una volta scelte e invitate a partecipare le organizzazioni con cui condividere la relazione di benchmark, viene stabilito un accordo contenente quali informazioni potranno essere condivise e come verranno utilizzate.

La fase di pianificazione si concentra su quelle che sono le decisioni iniziali, come la selezione di quali funzioni e processi sottoporre a comparazione e quale tipo di studio di benchmarking affrontare. La raccolta dei dati consiste nel misurare le proprie performance e le prestazioni dell'organizzazione "best-in-class" selezionata, riguardo alle variabili di costo, produttività e qualità. L'analisi dei dati consiste nel comparare i dati della propria organizzazione e quella best-in-class e determinare come vengono raggiunti quei livelli di performance. L'azione consiste nell'utilizzare tali dati per formulare un piano di miglioramento e superamento di eventuali lacune.

Indipendentemente da quali e quante fasi si considerino per il processo di benchmarking, esso deve essere considerato ciclico, ossia deve osservare i risultati del miglioramento in corso e l'evoluzione delle organizzazioni con cui viene confrontato in misura costante (Milosevic *et al.* 2013); inoltre, sebbene ogni studio di benchmarking possa utilizzare diverse fasi, seguirà sempre il modello ciclico Plan-Do-Check-Act.

### **2.3. Gli indicatori sociali come strumenti di valutazione nel processo di benchmarking nelle smart city**

La capacità di aumentare il processo decisionale dell'ente pubblico, dei cittadini e degli stakeholders rende necessari alcuni strumenti che riescano a mettere insieme i diversi flussi informativi garantendo un vero processo di accountability. La valutazione delle performance diviene, quindi, uno dei requisiti essenziali per avere trasparenza e accountability nell'organizzazione dei servizi pubblici. Lo sviluppo del paradigma dell'accountability negli enti locali pone il problema della misurazione del valore globale prodotto dall'attività e, successivamente, della sua modalità di rendicontazione alla collettività (Barresi *et al.* 2020; Zambon, Catalfo e Wulf 2016).

Gli indicatori sociali sono ingredienti essenziali per il governo degli Enti pubblici poiché offrono strumenti di misurazione e valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi definiti in sede di programmazione. Gli indicatori sociali possono essere uno strumento valido sia per assistere l'accountability che per indirizzare le scelte programmatiche di governance (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018b).

La domanda di indicatori sociali nasce dall'esigenza di programmare le politiche sulla base di dati il più possibile solidi e oggettivi. Il suo sviluppo si colloca intorno agli anni '60; fino a quel periodo gli indicatori esistenti erano di natura prevalentemente economica (Zajczyk 1997). La sostenibilità e il benessere sociale diventano essenziali per il raggiungimento di obiettivi comuni, della partecipazione della società al processo democratico, all'istruzione, ai servizi sanitari, ecc. In questo contesto, i ricercatori lavorarono per sviluppare indici che rispecchiassero la qualità della vita meglio delle statistiche del prodotto nazionale lordo (D'Ovidio 2009).

Recentemente, i politici hanno iniziato a incoraggiare gli scienziati a migliorare i modelli e sviluppare nuove tecniche per l'integrazione di analisi quantitative e qualitative per la pianificazione locale e regionale dello sviluppo sostenibile. La corretta scelta degli indicatori è essenziale per monitorare i progressi verso uno sviluppo territoriale sostenibile. La responsabilità sociale del territorio è un approccio di sviluppo che sta emergendo nella ricerca di modelli sostenibili su scala globale e la comunità ne risulta sia promotrice che beneficiaria della mentalità, della strategia e del comportamento socialmente responsabile di ciascuna delle sue componenti (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2016b). La valutazione avviene attraverso l'osservazione di fenomeni misurabili, collegata alla conoscenza dei differenti aspetti della realtà sociale (Berger-Schmitt e Noll 2000).

Gli indicatori sociali sono molteplici: di seguito verranno trattati e approfonditi soltanto alcuni tra gli indicatori più importanti, focalizzando poi l'attenzione sugli indicatori utilizzabili anche a livello locale. Si ricorda che uno degli obiettivi delle smart city è proprio quello di incrementare la qualità della vita del cittadino, pertanto i singoli progetti di valutazione del benessere sociale si pongono all'interno del framework teorico considerato (Cardullo e Kitchin 2019; Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016).

Per iniziare, va ricordato che in Italia è stato introdotto il progetto sulla valutazione del Benessere Equo Sostenibile (BES): un welfare equo e sostenibile realizzato nel 2014 da un'iniziativa congiunta dell'ISTAT e del CNEL, il quale garantisce alcuni indicatori di riferimento a livello nazionale. Esso rientra nel dibattito internazionale riguardante il superamento del Prodotto Nazionale Lordo, per tenere conto non solo delle dimensioni economiche, ma anche delle

dimensioni sociali e ambientali, accompagnato da misure di disuguaglianza e sostenibilità (Massoli *et al.* 2013).

L'analisi dettagliata degli indicatori presentati nella relazione BES mira a rendere il paese più consapevole dei suoi punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità della vita dei cittadini, mettendo questo concetto alla base delle politiche pubbliche e delle scelte individuali. Spetta ai cittadini e ai loro rappresentanti scegliere quali dimensioni del welfare possano restituire più valore e sulle quali sia meglio investire. Il BES può assistere il governo nel processo di pianificazione e allo stesso tempo fornire al cittadino informazioni per garantire trasparenza. In un sistema complesso è necessario cercare interpretazioni e indicatori massimi comuni per comprendere il lavoro della governance, della cultura e dell'economia di una regione. Il PR può fornire strumenti di confronto e utilizzare i diversi indicatori BES per aiutare l'amministratore nella programmazione futura. Il welfare "può essere uno strumento per aumentare o diminuire l'offerta di servizi in funzione della disponibilità economica dell'Ente andando a ridurre gli sprechi, anche identificando il benessere dei cittadini percepito nelle diverse funzioni svolte dall'ente" (P. Biancone *et al.* 2018).

Nello specifico, il BES offre un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro paese. L'analisi si basa su un set di indicatori suddivisi in 12 domini (Gualaccini e Bruni 2013) come rappresentato in Figura 47. Essi derivano dai risultati ottenuti da una consultazione diretta dei cittadini, effettuata nel 2011, che espressero la loro valutazione sui diversi aspetti ritenuti importanti per la qualità della vita. A distanza di sette anni, nel 2018, è stata realizzata una nuova consultazione sull'importanza attribuita dai cittadini alle diverse dimensioni del benessere, sempre con l'obiettivo di rilevare in che misura sono considerati significative nel definire attualmente la qualità della vita anche in rapporto con l'andamento e la collocazione delle risorse statali (Taralli 2013).

Figura 47 – I 12 domini del bes

Salute e stili di vita	Istruzione e formazione	Sicurezza personale	Lavoro e sua qualità	Ambiente e sua tutela	Paesaggio e patrimonio culturale
Soddisfazione della propria vita	Qualità dei servizi	Capacità di ricerca e innovazione del Paese	Benessere economico	Relazioni sociali	Politica e istituzioni pubbliche

Fonte: Rielaborazione su (Gualaccini e Bruni 2013).

Nel BES, inoltre, sono elaborati 15 indici composti per integrare e sintetizzare ulteriormente il quadro tracciato. Si effettua un ulteriore confronto tra le zone territoriali, nord – centro – sud, per poi entrare nello specifico della valutazione stratificata per regione.

Il BES è stato fin dall'inizio concepito come un progetto in evoluzione. All'interno di una struttura stabile basata su 12 domini, ogni anno il set di indicatori viene rivisto per tenere conto dei cambiamenti intervenuti nel contesto socio-economico del Paese, di eventuali nuove fonti di dati e di avanzamenti metodologici. Questa edizione del Rapporto BES, in particolare, si basa su un insieme di 130 indicatori soggettivi (basati su interviste) e oggettivi (dati statistici). Un'analisi condotta per valutare la correlazione tra indicatori composti BES e impegno di spesa consolidato a livello regionale, forse a causa di una lontananza dal cittadino, non trova correlazioni significative ma suggerisce l'utilizzo dell'indicatore elemento qualitativo di analisi e confronto della realtà analizzata (P. Biancone, Secinaro e Brescia 2017b).

Un altro progetto deriva dall'OECD, che dal 1986 ad oggi ha generato un compendium chiamato *Society at Glance: OECD Social Indicators* (Noll 2011). Più recentemente dal 2011 è stato avviato il progetto *OECD Better Life Index*, volto a misurare il benessere sociale. L'Indice permette di confrontare il grado di benessere nei vari Paesi, scorporato negli 11 temi che l'OCSE ha identificato quali essenziali, nelle diverse aree che interessano le condizioni materiali e la qualità della vita, permettendo di associare variabili quantitative e qualitative per valutare e confrontare gli Stati (Lorenz, Brauer e Lorenz 2017; Marković *et al.* 2016; Mizobuchi 2014). Nello specifico si basa sui seguenti parametri: lavoro, abitazione, reddito, educazione, relazioni sociali, ambiente, sanità, soddisfazione personale, governance, sicurezza, rapporto vita/lavoro.

Questo insieme di indicatori può anche fungere da riferimento comune per le regioni che mirano a sviluppare le proprie metriche di benessere. La disponibilità di indicatori comparabili tra regioni e paesi può essere utile non solo per il benchmarking della posizione relativa di un luogo, ma anche come catalizzatore per i responsabili politici, per stimolare il sostegno pubblico all'azione e per creare un meccanismo per la definizione delle priorità delle risorse.

Il quadro concettuale per misurare il benessere regionale si basa su oltre dieci anni di lavoro dell'OCSE, incentrato sulla misura del benessere delle persone e del progresso sociale che hanno portato alla creazione della *Better Life Initiative*, e propone di misurare il benessere attraverso un approccio multidimensionale che amplia il lavoro svolto dalla Commissione sulla misurazione delle prestazioni economiche e del progresso sociale (*OECD Regional Well-Being: A user's guide* 2018).

In generale, il lavoro di analisi del benessere regionale dell'OCSE fa uso

degli stessi argomenti e di indicatori simili a quelli della Better Life Initiative a livello nazionale. L'applicazione del quadro teorico utilizzato per l'attuazione di livelli di benessere migliore a livello regionale ha richiesto alcuni adeguamenti per introdurre aspetti che rivestono un'importanza particolare per i responsabili delle politiche regionali, come il tema riguardante l'accesso ai servizi. Per alcuni argomenti della Better Life Initiative, gli indicatori regionali non sono attualmente disponibili.

Più che rivelare un'analisi quantitativa della qualità della vita in tutto il mondo, i dati del Better Life Index rivelano anche storie sui diversi ambienti, lotte e conquiste di individui e comunità in tutto il mondo. Su una scala più generale, rivela anche disuguaglianze tra persone di diverse sfere socioeconomiche.

Il problema principale relativo agli indicatori sociali, però, è la loro applicabilità a livello urbano.

Il Sole24ore ha fornito un altro esempio relativo alla costruzione di un'indagine riguardante la Qualità della vita (Biscella *et al.* 2017). Sono stati presi 6 ambiti di indagine: Ricchezza e consumi, in cui vengono raccolti gli indicatori più economici (redditi, risparmi, acquisti on-line, ecc.); lavoro e innovazione (numero di imprese registrate ogni 100 abitanti, tassi di occupazione, e disoccupazione giovanile, ecc.); ambiente e servizi (tra cui due nuovi parametri relativi alla spesa i farmaci per abitante e consumo di suolo, oltre ai tradizionali indicatori sugli ecosistemi urbani e parametri sui servizi e welfare); demografia e società (qui viene presentato un nuovo indicatore relativo al numero medio di anni di studio degli over 25, oltre a densità abitativa, tasso di natalità, indice di vecchiaia, ecc.); giustizia e sicurezza (indicatori sui furti, scippi e frodi, indici di litigiosità, ecc.); cultura e tempo libero. Il progetto del Sole 24 Ore fornisce indicatori tra i più completi e adatti a rappresentare su una serie storica l'andamento del benessere delle province italiane (Giudici e Avrini 2002; Marchello 2003; Terzi e Moroni 2004).

## 2.4. Limiti del Benchmarking

Il benchmarking non è esente da critiche. Innanzitutto, fa largo uso di dati quantitativi, più facili da raccogliere, misurare e comprendere, ma il loro utilizzo non spiega le reali performance dell'organizzazione analizzata. Fernandez (Fernandez, Rakotobe-Joel e McCarthy 2001) analizza alcuni punti critici dell'adozione del sistemi di benchmarking, tra cui:

- *percezione statica*: Il benchmarking è spesso un confronto statico dell'azienda e del suo ambiente: l'analisi risultante non rappresenta i problemi dinamici dello sviluppo organizzativo;

- *trasferibilità*: indica l’incapacità di mettere in atto un determinato piano d’azione, poiché le organizzazioni, sebbene simili, possono incontrare differenze nella cultura organizzativa, negli stili e nelle strutture di gestione;
- *mancanza di direzione*: il benchmarking confronta il divario competitivo tra le varie organizzazioni, ma non spiega come attuare un programma di miglioramento necessario per colmare il divario; fornisce sì un’analisi e un’immagine chiara della situazione, ma non spiega come raggiungere il livello desiderato da quel momento in poi;
- *approccio riduzionistico*: l’approccio riduzionista nel benchmarking può essere fuorviante. Dovrebbe essere adottato un approccio sistemico, in cui “il tutto è costituito da parti che si auto-organizzano e hanno regole che sono indipendenti, ossia né il tutto può essere assunto come uniforme, né le singole unità possono essere considerate perfette rappresentanti del tutto.

Nonostante i limiti, l’adozione di tale sistema consente la ricerca di strumenti innovativi di controllo direzionale, che siano d’aiuto alla realizzazione di principi di corretta gestione e comunicazione trasparente e miglioramento continuo. Inoltre, è una leva per ottenere dati di qualità poiché impone l’assunzione di criteri di rilevazione confrontabili e il raccoglimento dei dati *nel tempo* con continuità, consentendo la valutazione dei dati sulla base di criteri non autoreferenziali.

### **3. Benchmarking e nuove linee guida italiane in tema di valutazione partecipativa**

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance (disciplinata dall’art. 7, al comma 2, lett. c, d.lgs. n. 74/2017) che avviene nell’ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini e che coinvolge non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti. All’interno di tale rapporto, il processo valutativo può essere guidato prevalentemente dall’amministrazione (valutazione partecipativa) o dai cittadini (valutazione civica)<sup>1</sup>.

La valutazione partecipativa è svolta in collaborazione con i cittadini e/o gli utenti, mediante l’utilizzo di metodologie dichiarate e controllabili aventi anche lo scopo di ridurre l’asimmetria informativa, per la formulazione di giu-

---

<sup>1</sup>Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche del 4 Novembre 2019. [https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG\\_Valutazione\\_partecipativa\\_28-11.pdf](https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf).

dizi motivati sull'operato dell'amministrazione. Il cittadino diventa un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, tra l'altro anche ai fini del miglioramento organizzativo. La valutazione partecipativa mira a:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il “performance management” nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

È fondamentale identificare i principi più rilevanti che sono alla base della valutazione partecipativa:

1. lavoro in collaborazione tra amministrazioni pubbliche e attori sociali, ovvero cittadini attivi e organizzazioni di promozione e di tutela dei diritti; per essere efficace, tale legame deve ispirarsi all'esplicita condivisione di obiettivi di miglioramento che si vogliono perseguire, mettendo insieme diversi tipi di risorse;
2. piena consapevolezza (sia da parte dell'amministrazione che dei cittadini) della necessità di superare l'autoreferenzialità nell'affrontare gli aspetti connessi alla qualità dei servizi e/o delle attività oggetto di valutazione;
3. valutazione partecipativa quale strumento aperto a tutti coloro che intendono fornire il proprio apporto costruttivo e concreto senza secondi fini; il concetto alla base dell'apertura agli stakeholder è il loro coinvolgimento nel processo.

Occorre poi ricordare che esiste una serie di fattori abilitanti che possono favorire il successo delle iniziative di valutazione partecipativa. Tra di essi si segnala l'utilizzo di strumenti quali la mappatura degli stakeholder, la carta dei servizi, la mappatura dei processi, la rilevazione del grado di soddisfazione, il Common Assessment Framework, il benchmarking e altri che “prepara-

no il terreno” per la valutazione partecipativa e facilitano l’identificazione dei valutatori e dei servizi oggetto di valutazione. Un sistema di management delle performance deve tener conto di dimensioni di impatto-outcome e di elementi di qualità: un sistema che contiene obiettivi e indicatori rilevanti e comprensibili per i cittadini, infatti, è di per sé in grado di attrarre l’interesse dell’opinione pubblica e favorire un meccanismo di accountability verso l’esterno. La disponibilità delle competenze professionali e delle risorse (materiali e immateriali) necessarie a sostenere l’impegno nel tempo è ad oggi uno dei fattori critici nelle amministrazioni pubbliche così come nei gruppi pubblici. È senza dubbio necessario anche un alto commitment politico che assicuri non solo la continuità, ma anche la promozione e il rafforzamento, dei processi di valutazione partecipativa. La valutazione partecipativa, sebbene sia meno soggettiva di altri strumenti quali la customer satisfaction, può presentare comunque distorsioni cognitive (bias). I bias emergono quando, a causa di errori nella fase di selezione, importanti categorie di stakeholder, servizi salienti o aspetti rilevanti di performance sono esclusi dalla valutazione. Anche la fase di elaborazione e interpretazione dei dati raccolti può essere affetta da bias, intenzionali o non. Un bias importante deriva dall’influenza che le caratteristiche personali e le esperienze di vita del valutatore hanno sul suo giudizio.

Le indicazioni fornite di seguito in ordine alla corretta implementazione della valutazione partecipativa riducono alcuni di questi bias – tra l’altro comuni o persino più enfatizzati in altre forme di valutazione – poiché molte delle decisioni sulla partecipazione e valutazione sono condivise con il cittadino e/o con l’utente.

Tra i bias più rilevanti, possono essere segnalati a titolo di esempio:

- la non corretta selezione dei soggetti da coinvolgere;
- la resistenza alla valutazione e la motivazione delle persone a partecipare;
- la scelta degli strumenti/metodologie di partecipazione;
- la scarsa motivazione delle persone a partecipare;
- il coinvolgimento in tutte le fasi del ciclo della performance.

L’Organismo Interno di Valutazione (OIV), in sede di espressione del parere vincolante sul processo partecipativo e di coinvolgimento della valutazione dei servizi, dovrà verificarne la correttezza metodologica e la coerenza con le caratteristiche peculiari ed il livello di maturità dell’amministrazione. Per poter essere positivamente valutato dall’OIV, il modello di valutazione partecipativa predisposto dall’amministrazione deve prevedere alcuni “Requisiti minimi” elencati nelle linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche del 4 Novembre 2019. Al fine di favorire una gradualità nella progettazione, nell’implementazione e nel miglioramento del modello di

valutazione partecipativa, è previsto che ogni amministrazione adotti nel proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) i requisiti minimi secondo la “Scala di sviluppo della valutazione partecipativa” riportata nella Tabella 28.

Tabella 28 – *Modelli per la valutazione partecipativa*

REQUISITI		FASE DI AVVIO (I ANNO)	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO (II ANNO)	FASE DI SVILUPPO AVANZATO (III ANNO)
CONTENUTISTICI	1) ESPlicitAZIONE MODELLO NEL SMVP	X		
	2) EFFETTI	X (PO)	X (riprogettazione servizio o attività)	X (altri effetti decisi dall'amministrazione)
METODOLOGICI	3) ANNUALITÀ	X		
	4) INCLUSIONE		X	
	5) RESPONSABILIZZAZIONE		X	
	6) PRIVACY E SICUREZZA	X		
	7) VERIFICABILITÀ	X		
	8) RILEVANZA	X attività/servizi selezionati per prima attuazione	X ulteriori attività/servizi	X tutte le attività/servizi
TECNOLOGICI	9) SUPPORTO DIGITALE			X
INFORMATIVI	10) TRASPARENZA		X	X

I requisiti minimi possono essere definiti in:

1. Esplicitazione del modello nel SMVP: nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve essere dichiarato ed illustrato il “modello di valutazione partecipativa” adottato dall'amministrazione. In particolare, devono essere indicati soggetti e ruoli (compreso il soggetto a cui viene affidato, all'interno dell'amministrazione, il ruolo del coordinamento della valutazione partecipativa); oggetti valutati (servizi, attività, funzioni) e dimensioni di performance organizzativa coinvolte (nel rispetto delle LG n. 1/2017 del DFP); finalità della valutazione partecipativa; processo e tempi, ivi inclusa la fase di uso degli esiti della valutazione; strumenti e metodi adottati.
2. Effetti della valutazione partecipativa sulla performance organizzativa: il modello deve chiarire le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e performance organizzativa e gli effetti della prima sulla seconda (ovvero le modalità di utilizzo dei risultati) secondo gli ambiti/criteri previsti. In particolare, per quanto concerne, l'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche

attraverso modalità interattive, lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. Tali effetti si traducono in termini di incidenza sulla valutazione della performance organizzativa e di partecipazione dei soggetti alla riorganizzazione del servizio o dell'attività (mappatura dei processi e ri-progettazione in chiave migliorativa del servizio, al fine di co-creare valore pubblico per il cittadino/utente insieme al cittadino/utente).

3. Annualità: la valutazione partecipativa deve essere effettuata con cadenza annuale.
4. Inclusione: l'amministrazione pubblica deve garantire che la partecipazione al processo di valutazione sia il più possibile accessibile, inclusiva e aperta, assicurando uguale possibilità di partecipare a tutte le persone interessate.
5. Responsabilizzazione: il modello deve consentire la riconoscibilità dei valutatori e, quindi, la loro responsabilizzazione.
6. Privacy e sicurezza: il modello deve garantire il rispetto della privacy e della sicurezza per tutti i valutatori.
7. Verificabilità: il modello deve consentire la verificabilità dei dati da parte dell'OIV.
8. Rilevanza: il modello deve assicurare che siano oggetto di valutazione partecipativa le attività e i servizi selezionati secondo i criteri inerenti alla selezione dei servizi, delle attività e delle modalità di coinvolgimento.
9. Supporto digitale: il modello deve essere dotato di un supporto digitale che favorisca la migliore e più veloce attuazione dei requisiti metodologici.
10. Trasparenza: le fasi, gli esiti e i costi del processo di valutazione sono resi pubblici, non solo per la platea dei diretti interessati alla materia oggetto di consultazione, ma per tutti i cittadini.

I principali soggetti coinvolti nel processo di valutazione partecipativa sono il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), l'amministrazione valutata, l'OIV, il cittadino/utente valutatore. Oltre a tali soggetti principali, poi, potrebbe essere utile prevedere, in caso di amministrazioni particolarmente grandi e/o complesse (nell'ambito delle quali il modello di valutazione partecipativa viene applicato a numerose attività e servizi, anche molto diversi fra loro), l'individuazione di un responsabile/coordinatore della valutazione partecipativa che si occupi di supportare le diverse unità organizzative nella corretta applicazione del modello stesso. Nel caso in cui il servizio o l'attività oggetto di

valutazione partecipativa siano trasversali a più unità organizzative può essere utile, inoltre, costituire un gruppo di lavoro dedicato che preveda la partecipazione di dirigenti e funzionari appartenenti alle diverse unità organizzative coinvolte, accanto a cittadini/ utenti.

Il processo di valutazione può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

1. Mappatura degli stakeholder dell'amministrazione; A titolo di esempio: cittadini, utenti effettivi o potenziali dei servizi e beneficiari delle attività dell'amministrazione, in forma singola o associata; dipendenti pubblici e organizzazioni sindacali; fornitori di beni e servizi; imprese destinatarie dei servizi resi dall'amministrazione; altre amministrazioni; media e organi di informazione; utenti interni alla stessa amministrazione.
  2. Selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento. L'obiettivo è di orientare l'azione amministrativa verso l'attuazione di interventi mirati a soddisfare gli interessi e le aspettative degli stakeholder. Nel selezionare le attività e/o i servizi da valutare, è opportuno tener conto dei seguenti criteri:
    - ambiti dove persistono basse performance o alta conflittualità con l'utenza (reclami, contenziosi, ecc.);
    - ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività;
    - ambiti di elevata rilevanza rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione.
- Una volta selezionate le attività e/o i servizi da valutare, l'amministrazione deve scegliere il metodo e gli strumenti di coinvolgimento più idonei per ciascun caso specifico.
3. Selezione dei cittadini e/o degli utenti: è fondamentale coinvolgere cittadini e utenti che abbiano una conoscenza dell'amministrazione e dei suoi servizi ma, l'amministrazione è responsabile dell'individuazione del bisogno di servizio pubblico. Ulteriore esigenza di cui tenere conto nella selezione dei cittadini/utenti è la loro disponibilità di tempo e la motivazione a collaborare. Infine, è necessario tener conto nella selezione dei valutatori esperti sul tema della sostenibilità.
  4. Definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati: identificare le dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati ad esprimersi. La scelta di dimensioni interessanti e rilevanti per i cittadini/utenti è favorita dall'utilizzo di indicatori di performance organizzativa multidimensionali all'interno dei piani della performance. Avvalendosi delle indicazioni contenute nelle LG n.

1/2017 e n. 2/2017<sup>2</sup>, l'amministrazione potrebbe utilizzare, per ciascuna tipologia di servizi e/o attività, almeno le seguenti dimensioni per la valutazione partecipativa, da intendersi a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali;
- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni;
- attività di regolazione e di trasferimento.

5. Motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione. Nei processi di valutazione partecipativa, infatti, l'azione di valutazione coesiste necessariamente con la mobilitazione delle persone in merito a un dato problema, la condivisione trasparente di informazioni, la formulazione di un giudizio rispetto al problema e la partecipazione nell'identificazione e nell'attuazione di possibili soluzioni. Il cittadino/utente valutatore è sempre e comunque un cittadino/utente attivo e interessato al cambiamento della società. Allo scopo di mantenere elevati livelli di motivazione le amministrazioni possono adottare tre "strumenti" principali:

- la comunicazione;
- la formazione;
- la socializzazione.

6. Valutazione delle attività e/o dei servizi: fase centrale del processo che va progettata su misura delle esigenze dell'amministrazione e delle caratteristiche dell'oggetto di valutazione. Nel modello vanno definite anche le seguenti sub-fasi della valutazione:

- raccolta dei dati prodotti sia dall'intervento diretto dei cittadini/utenti sia da altre fonti;
- elaborazione, analisi e interpretazione dei dati;
- comunicazione dei risultati della valutazione.

7. Utilizzo dei risultati della valutazione: aspetto chiave per il successo delle iniziative di coinvolgimento dei cittadini e/o degli utenti nella valutazione dei servizi o delle attività, è rappresentato dalla capacità dell'amministrazione di utilizzarne al meglio gli esiti, con particolare riferimento a:

- effetti sulla valutazione della performance organizzativa;
- ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività tenendo conto delle esigenze ed aspettative del cittadino/utente, al fine di creare valore pubblico.

---

<sup>2</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/02-01-2018/linee-guida-il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della>.

La valutazione partecipativa, infatti, analogamente a tutti gli strumenti di valutazione della performance, diventa importante solo nella misura in cui i suoi esiti incidono su:

- servizi: consentendo una riprogettazione complessiva, più efficace ed efficiente del servizio pubblico;
- decisioni e politiche pubbliche: contribuendo, attraverso il supporto ai decisori politici, al miglioramento delle decisioni future di intervento che tengano conto dei bisogni dei cittadini/utenti;
- comportamenti.

La valutazione partecipativa sarà tanto più efficace quanto più l'intero ciclo di performance e tutta l'amministrazione si ispireranno a un modello di governance aperto all'esterno. Se il ruolo dei cittadini e/o degli utenti è limitato alla sola valutazione anziché riguardare anche la fase successiva di riprogrammazione e cambiamento organizzativo, la motivazione degli stessi ne sarà negativamente influenzata.

Un approccio più complessivo che consente di mettere a sistema i diversi strumenti di partecipazione è la co-produzione: attraverso la collaborazione tra cittadini/utenti e dipendenti pubblici nella definizione delle strategie, nella progettazione, nella gestione e nella erogazione dei servizi si genera valore pubblico per i cittadini e la comunità.

In una prospettiva evolutiva dei sistemi, quindi, ripensare la valutazione partecipativa dei servizi come un tassello della catena del valore pubblico significa aumentare la capacità delle amministrazioni pubbliche di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad accrescere il benessere della collettività, valorizzando il ruolo del cittadino come:

- a) cittadino co-valutatore;
- b) cittadino co-progettatore;
- c) cittadino co-produttore.

Le linee guida si pongono quale ulteriore strumento volto a spingere a un cambiamento dei ruoli verso un coinvolgimento attivo dei cittadini con la definizione di strumenti utili alla valutazione, comprensione e riprogettazione in termini di allocazione delle risorse e ridefinizione del processo volto a individuare migliori performance rispetto ai benchmark di riferimento. Il cambiamento acquisisce un ruolo strategico per il futuro degli enti locali (Pavan, A. e Di Liberto, A. 2019).

#### **4. Benchmarking: gli indicatori di benessere per le smart city e indicatori di bilancio in Italia**

Essendo ancora tema di dibattito nazionale e internazionale tra i soggetti che

hanno promosso il “movimento degli indicatori” ed aziendalisti, il rapporto tra indicatori di benessere e indicatori di bilancio, impegno e entrate pubbliche richiede un maggiore approfondimento che sarà condotto a livello sperimentale nel presente capitolo. Da pochi anni l’analisi è in grado di definire un indice composto di sostenibilità e benessere che consideri diversi aspetti ed esprima attraverso una classifica le città in cui si vive meglio. Sostenibilità, benessere del cittadino e miglioramento della governance e della gestione delle risorse sono al tempo stesso alcuni dei punti da indagare attraverso analisi empiriche quali strumenti per le nuove smart cities che iniziano a configurare gran parte del territorio italiano (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016; Dameri *et al.* 2019; Oliveira, Campolargo e Martins 2014). Se per i più scettici gli indicatori di benessere sembrano uno strumento poco utile ad analizzare voci di bilancio e risultati raggiunti dalle città bisogna anche richiamare come dal 2019 gli indicatori di benessere economico e sociale (BES), elaborati annualmente dall’Istat, abbiano fatto la loro comparsa nel Documento di finanza ed economia (DEF) con la funzione di valutare l’impatto delle misure allo studio per la Legge di bilancio<sup>3</sup>. In Italia quindi si assiste a un processo già messo in moto da tempo che accompagna la lettura delle voci di entrate e spesa e delle condizioni del nostro paese. L’analisi statistica qualitativa dimostra immediatamente una distinzione tra nord e sud e isole per quanto riguarda sia la qualità della vita che impegno di spesa con relativo sottosviluppo del contesto locale e un inferiore ammontare di risorse messe a disposizione quali entrate pubbliche. Se questi elementi non forniscono molti vantaggi in termini di paragone per una realtà già evidentemente conosciuta dal tessuto sociale, è invece interessante a livello manageriale e politico la possibile relazione tra variabili di benessere e voci specifiche. L’analisi statistica che sarà successivamente presentata, è stata condotta pertanto per individuare degli indicatori di benessere utilizzabili come benchmark a livello municipale. In Italia ad oggi non sono presenti analisi e relazioni tra gli indicatori sociali utilizzati ed entrate, spese e andamento delle municipalità italiane. Risulta pertanto evidente comprendere come questi benchmark possano essere utilizzati. L’analisi potrebbe fornire evidenza che gli indicatori di benessere possono avere solo un ruolo qualitativi di comparazione o, invece, anche un ruolo qualitativi per analisi legate a politiche di spesa. È stato oramai evidenziata l’esistenza di una correlazione tra benessere e partecipazione del cittadino (Boulding e Wampler 2010; Cuthill 2003; Jēkabsone e Sloka 2014), pertanto

---

<sup>3</sup> Documento di Economia e Finanza Allegato indicatori di benessere equo e sostenibile Consiglio dei Ministri 2019. Consiglio dei Ministri del 9 Aprile Tria e Conte. [http://www.mef.gov.it/documenti-allegati/2019/def/DEF\\_2019\\_Allegato\\_BES\\_16\\_04\\_19\\_H\\_19\\_30.pdf](http://www.mef.gov.it/documenti-allegati/2019/def/DEF_2019_Allegato_BES_16_04_19_H_19_30.pdf).

risulta necessario valutare l'indicatore di benessere composto in relazione alla policy pubblica municipale al fine di incrementare l'azione degli strumenti partecipativi da parte di manager e policy makers.

### ***Metodo e variabili considerate***

L'analisi statistica si concentra sulla relazione tra indicatore di benessere a livello nazionale per tutte le province italiane per gli anni 2017 e 2018 e relative entrate, impegni per missioni e indici finanziari e di bilancio del 2016 e 2017 (Istat 2018, 2019b) al fine di indagare la possibile relazione tra le politiche e attività manageriali di bilancio e il benessere dei cittadini. La spesa ricade sul secondo anno quale effetto delle politiche di spesa e impegno come è stato già studiato a livello regionale e OECD (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018a, 2018c; Ferrara e Nisticò 2019; Maturo, Balzanella e Di Battista 2019). I dati relativi a entrate, missioni e indici finanziari e di bilancio di ciascuna provincia italiana sono stati rielaborati quale media semplice per regione in quanto le tabelle ISTAT disponibili presentavano tale livello di granularità, mentre gli indici di benessere proposti dal sito web del Sole 24 Ore, che presenta attualmente una rappresentazione dinamica di tali dati attraverso infografiche, sono stati rielaborati per lo scopo della ricerca. Nell'analisi condotta la variabile dipendente è identificabile negli indicatori di benessere mentre le variabili indipendenti sono relativi a entrate, impegni per missioni e indici finanziari e di bilancio. I dati relativi alle entrate e impegni per missione saranno considerati in termini pro capite al fine di identificare correttamente e più accuratamente la ricaduta sui cittadini del rapporto tra benessere e valori finanziari. A tal fine l'analisi è stata effettuata attraverso regressioni lineari e multiple (Aguinis 1995; Aguinis e Gottfredson 2010; Dielman 2001) con l'ausilio del software Stata v 13.0 considerando per la significatività statistica dei risultati un  $p$  value  $< 0.05$  (Adkins 2011; Harbord e Higgins 2008; X. Liu 2015).

### ***Regressione lineare***

L'analisi della regressione lineare semplice o bivariata prevede una variabile indipendente sulla quale regredisce una variabile dipendente. La variabile indipendente secondo l'ipotesi influenza la variabile dipendente. L'analisi della regressione lineare semplice individua quella retta che consente di prevedere al meglio i punteggi nella variabile dipendente a partire da quelli nella variabile indipendente. Da un punto di vista grafico si tratta di individuare quella retta che interpola meglio la nuvola di punti definita dalla distribuzione congiunta delle due variabili. Per ogni dato valore della variabile indipendente  $X$  si ha una distribuzione  $Y$ . Cioè per ogni diverso punteggio di  $X$  esisterà una

certa distribuzione di punteggi  $Y$ . La natura dell'equazione di regressione è espressa nei termini di una linea che approssimativamente attraversa la nuova di punti. La relazione lineare è quella più parsimoniosa ed è quella più realistica. L'equazione che lega la retta  $Y$  a  $X$  è la seguente:

$$Y = \alpha + \beta X$$

Il termine  $\alpha$  (definito intercetta) rappresenta il punto in cui la retta intercetta l'asse delle ordinate (altezza della linea), e corrisponde al valore  $Y$  quanto  $X = 0$ . Il coefficiente  $\beta$  invece rappresenta l'inclinazione della retta di regressione  $Y$  su  $X$ , ovvero il coefficiente angolare della retta e indica di quante unità cambia  $Y$  per una variazione unitaria che si verifica nella  $X$ . La linearità implica che per ogni variazione in  $X$  si determina sempre la stessa variazione in  $Y$  qualunque sia il valore di  $X$  sull'asse delle ascisse. Ovvero, se  $X$  cambia di 1,  $Y$  cambierà di una quantità pari a  $\beta$  per qualsiasi valore di  $X$  che viene preso in considerazione sull'asse delle ascisse.

Se la relazione tra  $X$  e  $Y$  fosse perfetta, per ogni osservazione di  $X$  si avrebbe una e una sola osservazione su  $Y$ . Nella realtà però la relazione tra le variabili non sono perfette. Questa imperfezione ha molteplici cause: le variabili spesso sono misurate con errore; la relazione non può essere perfettamente lineare, alcuni importanti predittori possono essere stati omessi dalla equazione (questo è quasi certo se abbiamo una sola variabile indipendente, come nella regressione bivariata che stiamo discutendo). La presenza di questo elemento di indeterminatezza nella relazione che lega  $X$  e  $Y$  si riflette nel fatto che i punti sono dispersi intorno alla retta di regressione: l'equazione quindi deve incorporare un termine di errore (o residuo) per ogni caso. L'equazione che descrive la relazione tra  $X$  e  $Y$  tenendo conto della presenza di questo fattore casuale di disturbo che abbiamo definito errore o residuo è il seguente:

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Non basta però rappresentare la retta di regressione tramite procedimento di interpolazione grafica, ma bisogna identificarla precisamente calcolandone i parametri  $\alpha$  e  $\beta$ . Soltanto se tutti i valori di  $Y$  giacciono sulla retta di regressione (cioè, se  $\varepsilon = 0$  = è possibile individuare esattamente i valori di  $\alpha$  e  $\beta$ ). Inoltre,  $\alpha$  e  $\beta$  e non si hanno a disposizione quasi mai i dati relativi alla popolazione, ma le analisi vengono effettuate su un campione di essa. Bisognerà quindi stimare i valori dei parametri della popolazione  $\alpha$  e  $\beta$ , tramite i dati osservati su un campione, in modo che sia possibile identificare la retta che meglio si adatta ai punti che descrivono la distribuzione della  $Y$  sulle  $X$ . Ci riferiamo con le lettere  $a$  e  $b$  alle stime campionarie dei parametri  $\alpha$  e  $\beta$ . Il metodo migliore per stimare tali coefficienti è quello dei minimi quadrati ordinari. I

parametri  $\alpha$  e  $\beta$  vengono dunque stimati in un campione attraverso il metodo dei minimi quadrati, ossia il metodo che rende minimo l'errore che si commette quanto  $Y$  viene stimato dalla equazione di regressione.

### *Regressione multipla*

La regressione multipla rappresenta una generalizzazione della regressione bivariata quando le variabili indipendenti sono almeno due. Nella regressione multipla dunque abbiamo una variabile dipendente che regredisce su almeno due variabili indipendenti. Rispetto alla regressione bivariata, la presenza di due o più variabili indipendenti determina da un lato una maggiore complessità delle procedure di calcolo da effettuare, e dall'altro la presenza di più indici che quantificano l'associazione tra variabile dipendente e variabile indipendente. L'equazione della variabile multipla è la seguente:

$$Y' = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

Non si parla più di retta di regressione ma di piano di regressione (se sono presenti due variabili indipendenti) o di iperpiano (se le variabili indipendenti sono più di due). Il piano di regressione è individuato da una variabile dipendente  $Y$  sulle variabili indipendenti  $X_1$  e  $Y_1$ . L'equazione che definisce il piano di regressione è la seguente:

$$Y_i' = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i}$$

I coefficienti di regressione della regressione multipla sono diversi da quelli ottenuti nella regressione con una sola variabile indipendente. Per ogni variabile indipendente essi rappresentano l'inclinazione della retta di regressione delle variabili indipendenti dell'equazione di regressione multipla. Nell'equazione precedente  $\beta_1$  rappresenta l'inclinazione della retta di regressione di  $Y$  su  $X_1$  quando si mantiene costante  $X_2$ ; se manteniamo costante  $X_2$  considerando ad esempio, il punto  $X_{2i}$ , la retta di regressione è data dai punteggi  $Y$  sulla variabile  $X_1$ , per tutti i soggetti che hanno lo stesso punteggio in  $X_{2i}$ . Similmente  $\beta_2$  rappresenta l'inclinazione della retta di regressione di  $Y$  su  $X_2$ , se si mantiene costante  $X_1$ . Quindi se manteniamo costante  $X_1$  considerando ad esempio il punto  $X_{1i}$ , abbiamo la retta della regressione dei punteggi  $Y$  sulle variabili  $X_2$  per tutti i soggetti che hanno lo stesso punteggio in  $X_{1i}$ . Questi coefficienti vengono definiti coefficienti parziali o netti poiché indicano qual è la dipendenza delle variabili  $Y$  da ciascuna delle variabili  $X$ , al netto della dipendenza di  $Y$  dalle altre variabili indipendenti comprese nell'equazione. Le stime dei coefficienti dell'equazione di regressione vengono effettuate anche in questo caso con il metodo dei minimi quadrati ordinari. Ora però si tratta di individuare un piano o un iperpiano di dimensioni  $K$  ( $K > 1$ ) che si adatti me-

glio ai punti dispersi in uno spazio di dimensioni  $K + 1$  (dove abbiamo  $K$  variabili indipendenti e 1 variabile dipendente). Bisognerà cioè minimizzare la somma degli scarti al quadrato di punti  $Y$  dell'iperpiano di dimensioni  $K$  che contiene i valori di  $Y'$  generati in base all'equazione.

### ***Le variabili adottate***

Variabili indipendenti – Entrate, missioni e indici finanziari e di bilancio degli Enti Locali

#### *Entrate*

Le entrate di bilancio sono classificate secondo i livelli definiti dalle entrate nel bilancio armonizzato dei comuni<sup>4</sup>. Le tipologie sono definite in base alla natura delle entrate, nell'ambito di ciascuna fonte di provenienza. A questo livello, in termini di unità di voto, viene approvato il bilancio (art. 15, comma 1, lett. b, d.lgs. n. 118/2011<sup>5</sup>).

Le Entrate correnti si dividono in quelle di natura tributaria, contributiva e perequativa: le entrate prelevate dagli individui e dalle imprese in virtù della potestà di imposizione diretta o derivata, incluse le compartecipazioni ai tributi e i fondi perequativi.

Trasferimenti: le partite finanziarie che un ente trasferisce ad altro ente o soggetto economico per il raggiungimento di scopi istituzionali.

Entrate extra-tributarie: comprendono tutte le fonti di finanziamento del comune che non sono direttamente collegabili alla riscossione di tributi, tra cui, ad esempio, eventuali utili di aziende collegate o profitti ricavati dall'erogazione dei servizi pubblici o dall'affitto di beni immobili comunali.

#### *Missioni*

Le missioni rappresentano una funzione principale e un obiettivo strategico perseguito dalle amministrazioni pubbliche con le risorse finanziarie, umane e

---

<sup>4</sup>Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 12 dicembre 2012. Definizione delle linee guida generali per l'individuazione delle Missioni delle Amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 11, comma 1, lett. a), d.lgs. 31 maggio 2011, n. 91. (1) Pubblicato nella Gazz. Uff. 19 dicembre 2012, n. 295. [http://www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/Selezione\\_normativa/D-P-C-M-/DPCM12-12-2012.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Selezione_normativa/D-P-C-M-/DPCM12-12-2012.pdf).

<sup>5</sup>Decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 coordinato con il decreto legislativo 10 agosto 2014, n. 126, la legge 23 dicembre 2014, n. 190 (legge di stabilità 2015) e il d.l. 19 giugno 2015, n. 78 e successive modifiche. [http://www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/Selezione\\_normativa/D-Lgs-/DLgs23-06-2011\\_118.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Selezione_normativa/D-Lgs-/DLgs23-06-2011_118.pdf).

strumentali ad esse destinate. Le missioni vengono definite in relazione al riparto di competenza di cui agli artt. 117 e 118 Cost.<sup>6</sup>. Al fine di assicurare un più agevole consolidamento e monitoraggio dei conti pubblici, le missioni possono essere definite anche tenendo conto di quelle individuate per il bilancio dello Stato.

### *Indici finanziari e di bilancio degli Enti Locali*

**Autonomia impositiva:** misura il rapporto tra entrate tributarie e entrate correnti. Inoltre, misura la capacità dell'ente di prelevare risorse coattivamente esercitando la sua potestà impositiva. Si calcola mediante il rapporto percentuale tra le entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa e le entrate correnti.

**Autonomia finanziaria:** misura il grado di autonomia dell'ente, ossia l'incidenza delle entrate proprie su quelle correnti. Si calcola mediante il rapporto percentuale tra la somma delle entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa e le entrate extratributarie (poste al numeratore), e le entrate correnti (poste al denominatore).

**Dipendenza da amministrazioni centrali:** misura il grado di dipendenza dell'ente dalle amministrazioni centrali. Si calcola mediante il rapporto percentuale tra i trasferimenti correnti da amministrazioni centrali e le entrate correnti.

**Dipendenza da amministrazioni locali:** misura il grado di dipendenza dell'ente dalle amministrazioni locali. Si calcola mediante il rapporto percentuale tra i trasferimenti correnti da amministrazioni locali e le entrate correnti.

**Rigidità strutturale:** misura il grado di rigidità dell'ente nelle decisioni di spesa, ossia l'incidenza delle spese di personale e per rimborso di prestiti sulle entrate correnti.

**Incidenza redditi da lavoro dipendente:** misura l'incidenza dei redditi da lavoro dipendente sulle entrate correnti. Si calcola mediante il rapporto percentuale tra i redditi da lavoro dipendente e le entrate correnti.

### *Ranking legato alla qualità della vita – variabile dipendente*

Il sistema di ranking utilizzato dal Sole 24 Ore per classificare la qualità della vita dei capoluoghi di provincia considera sei domini (S.M. Iacus *et al.* 2020; Stefano Maria Iacus *et al.* 2019; Lun *et al.* 2006), ovvero livello della ricchezza e consumi, affari e lavoro, ambiente e servizi, demografia e società, giustizia e

---

<sup>6</sup>La Costituzione Italiana. Deliberazione dell'Assemblea Costituente del 22 dicembre 1947; promulgazione del Capo Provvisorio dello Stato del 27 dicembre 1947; pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale edizione straordinaria n. 298 del 27 dicembre 1947; entrata in vigore il 1° gennaio 1948. Comprensiva di successive modifiche. <http://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-seconda-ordinamento-della-repubblica/titolo-v-le-regioni-le-province-e-i>.

sicurezza, cultura e tempo libero. Il punteggio conseguito viene definito sulla base dei valori registrati in ogni singolo indicatore (Il Sole 24 Ore 2019):

1. per ciascuna graduatoria, mille punti vengono dati alla provincia con il valore migliore e zero a quella con il peggiore;
2. il punteggio per le altre città si distribuisce di conseguenza in funzione della distanza rispetto agli estremi;
3. in seguito, per ognuna delle sei macrocategorie si individua una graduatoria di tappa, determinata dal punteggio medio riportato nei 15 indicatori tematici, ciascuno pesato in modo uguale all'altro;
4. si arriva alla classifica finale costruita sulla media aritmetica semplice delle sei graduatorie di settore.

La classifica finale fotografa le 110 province italiane cercando di mettere in luce le località “dove si vive meglio” e quelle dove, invece, si concentrano le maggiori criticità. Come in tutte le classifiche, il risultato finale non riesce a esprimere tutta la complessità dei nostri territori, con situazioni ben diverse tra le best practices e i record negativi. Mettere in graduatoria le performance delle varie province, però, consente di accendere i riflettori, o addirittura dei campanelli di allarme, sulle situazioni più estreme.

### ***Analisi statistica descrittiva***

Una prima rappresentazione viene data in valori assoluti, ma per effettuare un'analisi proporzionale al numero di residenti sono stati definiti valori pro capite.

#### *Rappresentazione e tipologia di entrate*

Nel 2016, il 62,8% degli accertamenti correnti è costituito da entrate di natura tributaria, contributiva e perequativa (636 euro per abitante), il 15,6% da trasferimenti correnti (158 euro per abitante), la parte restante è costituita da entrate extratributarie (219 euro per abitante). Il valore medio nazionale è però la sintesi di situazioni territoriali molto differenziate. L'ammontare complessivo delle spese impegnate nel 2017 è di 76.556 milioni di euro (– 3,2% rispetto all'anno precedente). Gli impegni di spesa corrente sono pari a 53.709 milioni di euro (888 euro per abitante), mentre i pagamenti correnti ammontano a 53.327 milioni di euro. La capacità di spesa corrente è pari al 76,4% (+ 1,5 punti percentuali rispetto al 2016). Le spese in conto capitale impegnate ammontano a 9.676 milioni di euro (– 13,7% rispetto al 2016), quelle per incremento di attività finanziarie sono pari a 741 milioni di euro (– 6,0% rispetto al 2016). Infine, gli impegni per rimborso di prestiti e per chiusura anticipazioni sono pari, rispettivamente, a 3.180 e 9.250 milioni di euro.

Di seguito una rappresentazione dei valori pro capite (Tabella 29).

Tabella 29 – Valori Pro capite analisi statistico descrittiva variabili

Variabili	Osservazioni	Media 2016	Media 2017	Deviazione standard 2016	Deviazione standard 2017	Minimo 2016	Minimo 2017	Massimo 2016	Massimo 2017
Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa	20	622.9	637.95	108.36	114.7714	476	462	896	899
Trasferimenti correnti	20	238.75	238.55	230.5369	218.4299	76	71	890	847
Entrate extratributarie	20	226.95	227.1	94.71424	98.58413	85	86	501	521

### *Rappresentazione spese per missione*

Nel 2016 l'impegno totale è stato pari a 56.521 milioni di euro, la maggiore incidenza della spesa per missioni è dovuta a servizi istituzionali e di gestione. Nel 2017 l'impegno totale è stato pari a 54.728 milioni di euro, la tendenza di spesa risulta costante ed è relativa a servizi istituzionali e di gestione. L'impegno delle missioni risulta immutato se considerato in proporzione al numero di abitanti. Di seguito i valori pro capite (Tabelle 30 e 31).

Tabella 30 – Anno 2016 impegno per missione

Area geografica	Regione	Servizi istituzionali, generali e di gestione	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	Trasporti e diritto alla mobilità	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	Istruzione e diritto allo studio	Totale impegni
Nord-Ovest	Piemonte	1234	109	814	481	518	486	3642
Nord-Ovest	Valle d'Aosta	114	10	40	31	27	24	247
Nord-Ovest	Liguria	609	58	475	367	251	157	1917
Nord-Ovest	Lombardia	2500	324	1583	1959	1597	1200	9162
Nord-Est	Trentino	494	52	277	266	262	207	1559
Nord-Est	Veneto	1334	123	612	665	565	483	3782
Nord-Est	Friuli	594	25	206	130	422	181	1558
Nord-Est	Emilia Romagna	1241	130	887	459	744	644	4107
Centro	Toscana	956	132	917	526	586	437	3554
Centro	Umbria	245	41	190	102	93	82	753
Centro	Marche	405	36	275	184	230	149	1279
Centro	Lazio	1782	189	1542	1279	965	645	6401
Sud	Abruzzo	887	96	277	146	152	143	1702
Sud	Molise	93	21	86	54	31	38	322
Sud	Campania	1635	344	1526	719	474	320	5018
Sud	Puglia	884	193	884	348	425	270	3004
Sud	Basilicata	222	41	113	72	63	63	575
Sud	Calabria	607	141	600	130	143	121	1741
Isole	Sicilia	1607	315	1106	470	502	337	4336
Isole	Sardegna	533	104	401	160	511	155	1862

Tabella 31 – Anno 2017 impegno per missione

Area geografica	Regione	Servizi istituzionali, generali e di gestione	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	Trasporti e diritto alla mobilità	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	Istruzione e diritto allo studio	Totale impegni
Nord-Ovest	Piemonte	1192	103	804	498	512	462	3572
Nord-Ovest	Valle d'Aosta	99	6	43	36	15	22	220
Nord-Ovest	Liguria	594	45	455	301	238	152	1786
Nord-Ovest	Lombardia	2522	331	1574	1939	1588	1202	9156
Nord-Est	Trentino	548	53	273	311	247	227	1660
Nord-Est	Veneto	1316	106	606	603	571	477	3680
Nord-Est	Friuli	511	24	194	135	364	167	1396
Nord-Est	Emilia Romagna	1179	131	879	436	756	618	4000
Centro	Toscana	995	136	889	511	558	431	3519
Centro	Umbria	220	32	187	102	97	77	715
Centro	Marche	388	32	274	180	230	149	1254
Centro	Lazio	1601	142	1481	1339	978	647	6188
Sud	Abruzzo	661	82	272	134	147	140	1436
Sud	Molise	96	16	93	55	34	28	322
Sud	Campania	1583	246	1470	562	458	293	4611
Sud	Puglia	871	156	850	320	414	246	2858
Sud	Basilicata	207	38	112	73	62	55	546
Sud	Calabria	596	127	536	126	150	123	1659
Isole	Sicilia	1650	269	1215	352	539	318	4343
Isole	Sardegna	516	82	402	146	523	138	1806

## *Grado di autonomia impositiva e finanziaria dei comuni e indici*

Per il complesso delle amministrazioni comunali italiane il grado di autonomia impositiva si è ridotto di 0,5 punti percentuali nel 2016 rispetto all'anno precedente (62,8%). Le percentuali più elevate si registrano nei comuni di Puglia (75,9%) e Umbria (72,8%), mentre il valore minimo è raggiunto in quelli del Trentino-Alto Adige (31,4%). Anche il grado di autonomia finanziaria è diminuito (- 0,9 punti percentuali rispetto all'anno precedente), attestandosi all'84,4%. Nelle amministrazioni del Friuli-Venezia Giulia si rileva il valore minimo (53,1%), mentre quello massimo è raggiunto nei comuni della Toscana (92,3%). Il grado di dipendenza da amministrazioni centrali risulta pari al 5,3% mentre il grado di dipendenza da amministrazioni locali è pari al 9,9%. I comuni del Molise sono quelli che dipendono in misura maggiore dalle amministrazioni centrali (13,2%), i comuni del Friuli-Venezia Giulia da quelle locali (44,2%). Il grado di rigidità strutturale della spesa comunale è pari in media al 27,7%, con il valore minimo raggiunto dai comuni del Lazio (21,9%) e quello massimo dai comuni del Trentino-Alto Adige (36,7%). Infine, l'incidenza dei redditi da lavoro dipendente sulle entrate correnti è pari al 22,7% a livello nazionale. L'indicatore è più elevato nei comuni della Sicilia (29,5%) e raggiunge il minimo in quelli del Lazio (19,5%).

Nel 2017 il grado di autonomia impositiva degli enti locali aumenta di 1,1 punti percentuali e si attesta al 55,0% su scala nazionale. Il valore di questo indicatore aumenta soprattutto nelle amministrazioni del Nord-ovest (+ 5,2 punti percentuali), seguite da quelle del Nord-est (+ 2,8 punti percentuali). Nelle amministrazioni delle Isole, invece, diminuisce di 13,5 punti percentuali, in considerazione dei processi di riorganizzazione e di istituzione delle città metropolitane di Cagliari, Palermo, Messina e Catania. Le amministrazioni dell'Emilia-Romagna presentano il grado più elevato di autonomia impositiva, come confermato dal livello dell'indicatore che è pari al 69,5% (+ 0,6 punti percentuali). In generale, a livello nazionale, il grado di autonomia finanziaria aumenta e raggiunge il 63,5%. Su scala regionale l'indicatore è più elevato nelle province dell'Emilia-Romagna (77,7%, + 0,1 punti percentuali rispetto al 2016) mentre raggiunge il livello minimo in quelle del Friuli-Venezia Giulia (24,5%, - 5,9 punti percentuali rispetto al 2016). Nelle Isole la diminuzione è di 14,3 punti percentuali. Aumenta il grado di dipendenza dalle amministrazioni centrali che si attesta al 13,0%, mentre diminuisce di 1,3 punti percentuali il grado di dipendenza da amministrazioni locali. Quest'ultimo indicatore, inoltre, supera a livello nazionale di 10,2 punti percentuali l'indicatore riferito ai trasferimenti dalle amministrazioni centrali e si attesta al 23,2%. Il suo valore risulta in alcuni casi molto elevato come, ad esempio, in Friuli-Venezia Giulia (69,4%) per effetto di norme che enfatizzano l'autonomia finanziaria di

questa Regione a statuto speciale. Il grado di rigidità strutturale si attesta al 20,1%. Nelle amministrazioni della Sicilia si registra il valore più elevato (38,3%) mentre la Sardegna presenta il valore più basso (13,7%). L'incidenza dei redditi da lavoro dipendente raggiunge a livello nazionale un valore del 15,5%. Il valore più elevato si registra in Sicilia (33,9%), mentre quello più basso nel Veneto (9,5%).

### *Indice di benessere province italiane*

Analizzando gli indici di benessere per ogni provincia italiana relativi all'anno 2017, tra i primi posti è possibile individuare città del nord ovest e del nord est. Tra queste, infatti, al primo posto troviamo Belluno seguito da Aosta, Sondrio, Bolzano, Trento, Trieste, Verbano-Cusio-Ossola, Milano. Alle ultime posizioni invece province del sud Italia. In ultima posizione si trova Napoli, seguita da Caserta in penultima posizione e poi Taranto, Reggio Calabria, Brindisi, Salerno e Lecce. Nel 2018 la classifica delle province secondo l'indicatore di benessere non varia drasticamente nelle prime posizioni, se non per uno spostamento verso l'alto di alcune. Al primo posto troviamo Milano seguito da Bolzano, Aosta, Belluno, Trento, Trieste, Bologna. Mentre la classifica del 2018 individua all'ultimo posto Vibo Valentia seguita da Foggia, Taranto, Reggio Calabria, Crotone ed Enna. Invece considerando la media della valutazione acquisita da ciascuna provincia raggruppata per regione si evidenzia un primato della Valle d'Aosta seguita da Trentino, Friuli ed Emilia-Romagna per il 2017, mentre all'ultimo posto troviamo Campania, al penultimo Puglia e in terzultima posizione la Calabria. Tale dato è stato riconfermato per l'anno 2018 come evidenziabile in Tabella 32.

Tabella 32 – Rappresentazione numero di province analizzate per regione e media pagella generale anni 2017 e 2018

Area geografica	Regione	Numero province	Media pagella generale 2017	Area geografica	Regione	Numero province	Media pagella generale 2018
Centro	Umbria	2	474	Nord-Ovest	Piemonte	8	502
Centro	Marche	5	496	Nord-Ovest	Valle d'Aosta	1	583
Centro	Toscana	10	490	Nord-Ovest	Liguria	4	483
Centro	Lazio	5	448	Nord-Ovest	Lombardia	13	530
Isole	Sardegna	8	440	Nord-Est	Trentino	2	580
Isole	Sicilia	9	412	Nord-Est	Veneto	6	527
Nord-Est	Trentino	2	569	Nord-Est	Friuli	4	549
Nord-Est	Friuli	4	543	Nord-Est	Emilia Romagna	9	532
Nord-Est	Veneto	6	492	Centro	Toscana	10	499
Nord-Est	Emilia Romagna	9	505	Centro	Umbria	2	475
Nord-Ovest	Valle d'Aosta	1	578	Centro	Marche	5	516
Nord-Ovest	Liguria	4	470	Centro	Lazio	5	456
Nord-Ovest	Piemonte	8	491	Sud	Abruzzo	4	478
Nord-Ovest	Lombardia	13	503	Sud	Molise	2	423
Sud	Molise	2	431	Sud	Campania	5	408
Sud	Basilicata	2	454	Sud	Puglia	6	401
Sud	Abruzzo	4	462	Sud	Basilicata	2	426
Sud	Calabria	5	408	Sud	Calabria	5	395
Sud	Puglia	6	401	Isole	Sicilia	9	413
Sud	Campania	5	352	Isole	Sardegna	8	458

Considerando la media nazionale della pagella attribuita alle province italiane per l'anno 2017 pari a 470.95, con un valore minimo pari a 352 e un valore massimo pari a 578, è possibile osservare che dieci Regioni in base alla media assegnata per province si collocano al di sotto di tale media, con la Liguria posizionata sulla linea di confine con 470 punti. Mentre per l'anno 2018 la media nazionale è pari a 481,7, con un punteggio minimo pari a 395 e un massimo pari a 583, e si osserva che dieci regioni continuano ad essere sotto la media nazionale.

### *I risultati statistici e le evidenze*

Al fine di analizzare l'eventuale relazione tra entrate, politiche di spesa e indici finanziari e di bilancio nelle province italiane, sono state effettuate delle regressioni lineari semplici o multivariate volte a identificare l'eventuale influenza di queste sull'indicatore dipendente che rappresenta il benessere, individuato dal Sole 24 Ore (Lun *et al.* 2006).

Effettuando la regressione multivariata tra indice di benessere del 2017 e tipologie di entrate pro capite 2016 si rileva come entrate di natura tributaria, contributiva e perequativa così come trasferimenti correnti non siano correlati al valore dell'indice di benessere. Al contrario le entrate extra-tributarie sono correlate con l'indice di benessere ( $p = 0.001$ , coeff. = 0.4082442  $R^2 = 0,65$ ). La relazione tra entrate pro capite 2016 e indice di benessere 2017 è confermata dalla regressione lineare ( $p = 0.001$ , coeff. = 0.1327475  $R^2 = 0.4726$ ). Un risultato analogo è confermato dall'analisi dell'indice di benessere del 2018 e tipologie di entrate pro capite 2017, ove l'unica relazione viene individuata tra entrate extra-tributarie e indice di benessere 2018 ( $p = 0.002$ , coeff. = 0.4003742 e  $R^2 = 0.5769$ ). Risulta confermata anche la relazione tra indici di benessere 2018 e totale entrate pro capite 2017 ( $p = 0.003$  coeff. = 0.1254679 e  $R^2 = 0.3888$ ).

Esiste una relazione tra totale impegni pro capite totali 2016 e indice di benessere 2017 ( $p = 0.004$ , coeff. = 0.1191797 e  $R^2 = 0.3717$ . Risultato confermato anche dal rapporto tra impegni pro capite 2017 e indice di benessere 2018 ( $p = 0.008$ , coeff. = 0.1296139  $R^2 = 0.3319$ ).

Se si considera l'impegno per spesa missioni pro capite 2016 e indice di benessere 2017 attraverso una regressione multivariata si individua solo una relazione tra spese pro capite per istruzione e diritto allo studio e indicatore di benessere ( $p = 0.001$  coeff. = 1.100872 e  $R^2 = 0.9030$ ). Se si considera l'impegno per spesa missioni pro capite 2017 e indice di benessere 2018 attraverso la regressione multivariata risultano diversi rapporti significativi tra cui: impegno per servizi istituzionali ( $p = 0.026$ , coeff. = 0.1405958), spesa per assetto del territorio ed edilizia abitativa ( $p = 0.002$ , coeff. = - 1.51134), spesa per

istruzione e diritto allo studio ( $p = 0.001$ , coeff = 1.07782) per tutti  $R^2 = 0,93$ . Ne consegue che non risulta confermata la certezza tra singolo impegno di spesa basato su singole missioni e indice di benessere, infatti viene rilevata una significatività costante solo per il diritto all'istruzione e diritto allo studio.

Non è rilevata una correlazione tra alcuni incidi relativi al 2016 come grado di autonomia impositiva, grado di autonomia finanziaria, grado di rigidità di struttura, grado di incidenza reddito da lavoro dipendente e indice di benessere 2017. Si rileva invece una relazione attraverso la regressione lineare tra grado di dipendenza dalle amministrazioni centrali nel 2016 e indice di benessere del 2017 ( $p = 0.012$ , coeff. =  $-9.283835$  e  $R^2 = 0.3045$ ) confermato nel 2016 tra grado di dipendenza da amministrazioni centrali e indice di benessere 2017 ( $p = 0.045$ , coeff. =  $1.805885$   $R^2 = 0.2046$ ).

Viene rilevata invece una relazione attraverso regressione lineare tra grado di autonomia impositiva ( $p = 0.020$ , coeff. =  $-2.367902$   $R^2 = 0.2647$ ), grado di dipendenza da amministrazione centrale ( $p = 0.004$ ; coeff =  $-10.94602$   $R^2 = 0.3792$ ) e indice di benessere del 2018.

Non risulta, invece, una relazione tra i dati del 2017 relativi a grado di autonomia finanziaria, grado di rigidità di struttura, grado di incidenza redditi da lavoro dipendenti e indice di benessere del 2018.

Non risultano significatività costanti tra le variabili considerate fatta eccezione per il grado di dipendenza e amministrazione finanziaria.

Se il Popular Financial Reporting e i suoi contenuti, affiancati da altri strumenti partecipativi possono divenire un ponte tra attori e fornire una spinta per lo sviluppo di una politica comune condivisa tra attori e soggetti del gruppo pubblico e del network, si rendono necessari dei punti di riferimento per poter orientare le analisi sul processo pubblico. Infatti, da diverso tempo gli indicatori sociali sono utilizzati per analizzare il benessere all'interno di uno stato (Better Life Index Project<sup>7</sup>) o di una Regione Bes (Rapporto sul Benessere Equo Sostenibile in Italia – Istat<sup>8</sup>) (Biancone, Secinaro e Brescia 2018a, 2018b; Ferrara e Nisticò 2019; Maturo, Balzanella e Di Battista 2019). Molto spesso gli indicatori individuati a livello nazionale o regionale trovano difficoltà applicativa in un contesto cittadino dove la focalizzazione dovrebbe essere incentrata sulla granularità del dato. L'analisi statistica condotta parte proprio dalla percezione dei singoli servizi divisi per missione o bisogno e dal possibile uso degli indicatori quali possibili fattori o meno di analisi dell'impegno di spesa e di altre variabili finanziarie e indicatori di bilancio. Se i pre-

---

<sup>7</sup> <http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/>.

<sup>8</sup> <https://www4.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/misure-del-benessere>.

cedenti indicatori composti non hanno dato risultati soddisfacenti dal punto di vista statistico, hanno comunque trovato completa applicazione quali indici utili ad analizzare qualitativamente il contesto in confronto alle altre realtà fornendo anche elementi quantitativi e qualitativi utili per il confronto (P.P. Biancone, Secinaro e Brescia 2018c; P. Biancone, Secinaro e Brescia 2017a; Brescia 2019). Il debutto dell'analisi sulla qualità della vita condotta dal Sole 24 Ore su cui ci siamo concentrati è partito nel 1990, quando venne offerta una prima fotografia sul benessere e sui fattori di criticità nelle province italiane. Da allora, pubblicazione dopo pubblicazione, l'indagine ha attraversato gli ultimi tre decenni riflettendo, da un lato, cambiamenti e trasformazioni avvenuti sia livello globale sia nella società italiana e, dall'altro, l'evoluzione dei singoli territori mettendo in luce best practices e problematiche da affrontare, dal crescente divario Nord-Sud alle trasformazioni demografiche. Dall'analisi infatti risulta attendibile che non ci sia una relazione tra indici di benessere e variabili contributive, perequativa e trasferimenti correnti, risulta però evidente una relazione tra indicatore di benessere e entrate extra-tributarie. Le entrate extra-tributarie sono costituite principalmente da tariffe per i servizi a domanda individuale e da proventi patrimoniali (cessione di immobili o dividendi in società partecipate, controllate e collegate). Le entrate extra-tributarie trovano quindi una maggiore facilità di impegno e di gestione e potrebbero pertanto condizionare il benessere perché in grado di essere impegnate immediatamente in bisogni urgenti del cittadino senza vincoli che invece trovano condizionamenti per le altre tipologie di entrate previsti dalla legge (Barsotti 2016; Cimbolini e Moriconi 2008; Melis 2018). Anche la totalità delle entrate nelle diverse città è connessa all'indice di benessere, in linea di massima maggiore è la capacità di spesa maggiore è il benessere che il cittadino percepisce quale ritorno sugli ambiti indagati dall'indice (che si ricorda considerano livelli di ricchezza e consumi, affari e lavoro, ambiente e servizi, demografia e società, giustizia e sicurezza, cultura e tempo libero). Il dato viene riscontrato anche sulla quantità di spesa pro capite che all'aumentare incrementa anche il valore dell'indice di benessere. Ciononostante, l'analisi statistica evidenzia un'impossibilità di valutare le singole missioni attraverso l'indice di benessere, con l'eccezione della relazione con l'impegno sostenuto per istruzione e diritto allo studio. Nonostante la non significatività degli indicatori statistici, Gli indici di qualità della vita del Sole 24 Ore possono essere considerati in termini qualitativi nella descrizione del posizionamento della Città rispetto alle altre considerando anche eventuali slittamenti di posizionamento verso l'alto o verso il basso in modo da indicare la ricaduta in termini di successo o meno del gruppo pubblico rispetto al contesto nazionale e alle altre province italiane. Un esempio applicativo si trova nel Popular Financial Reporting 2018 (p. 9) e

viene presentato nel contesto iniziale prima di entrate nel particolare per ciascun settore analizzato attraverso elementi finanziari e non finanziari.

Se è vero che gli indicatori di bilancio pubblico possono essere utili a valutare l'andamento e ad effettuare confronti con il livello nazionale ed europeo entro parametri comuni stabiliti (Cavaliere, Loiero e Loiero 2011; Giupponi 2014; Preite e De Matteis 2019), nell'analisi condotta tuttavia non trovano una relazione con gli indici di bilancio per quanto riguarda il grado di autonomia finanziaria, il grado di rigidità di struttura e il grado di incidenza dei redditi da lavoro dipendente. Questo implica anche che gli enti locali con maggiore autonomia siano maggiormente in grado di garantire un più elevato livello di qualità, pertanto l'indice può essere utilizzato come mezzo per valutare l'andamento dei comuni. Esistono dei limiti nell'analisi condotta dati dalla disponibilità di due sole annualità di indici di benessere calcolati con la stessa metodologia. Risulta pertanto in futuro riprodurre a conferma l'analisi sperimentale. Si conferma comunque la possibilità, come già fatto per i BES, di utilizzare l'indice del Sole 24 Ore in termini qualitativi quale elemento di benchmarking. Proprio le linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche del 4 novembre 2019 ricercano nuovi stimoli e approcci per definire e identificare un sistema comune in grado di definire benchmarking e al tempo stesso coinvolgere il cittadino all'interno del ciclo del budget.



## Capitolo 7

### SWOT analysis della partecipazione nelle smart cities

Le quattro aree della SWOT analysis che rappresentano punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce possono essere significativi per analizzare la partecipazione pubblica. La straordinaria capacità di SWOT è la corrispondenza di specifici fattori interni ed esterni, che fornisce una matrice strategica in grado di sistematizzare un fenomeno o un aspetto. La matrice SWOT è composta da quattro combinazioni che sono chiamate maxi-maxi (punti di forza/opportunità), maxi-mini (punti di forza/minacce), mini-maxi (punti deboli/opportunità) e mini-mini (punti deboli/minacce) (Weihrich 1982). L'analisi condotta permette di identificare punti di forza e di debolezze delle smart cities e delle moderne città definite come organizzazioni complesse. La SWOT analysis può essere applicata alla ricerca manageriale per individuare le diverse combinazioni fornite dalla letteratura (Ghazinoory, Abdi e Azadegan-Mehr 2011). Tale approccio è stato applicato per definire i risultati dell'analisi SWOT legati alla partecipazione pubblica (Tabella 33). È essenziale notare che i fattori interni applicati al gruppo pubblico sono sotto il controllo dell'organizzazione, ad esempio finanza, operazioni, marketing e altre aree. D'altra parte, i fattori esterni sono fuori dal controllo dell'organizzazione, quali i fattori economici, le nuove tecnologie e la concorrenza.

Tabella 33 – *Analisi SWOT della partecipazione pubblica*

<i>Fattori interni</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>– maggiore capacità di governo mappando la risposta del cittadino con ICT</li><li>– legittimazione delle scelte intraprese</li><li>– legittimazione delle politiche a tutela dei più deboli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– difficile standardizzazione dei processi</li><li>– solo i politici e i manager possono decidere dall'alto di investire su strumenti partecipativi</li><li>– politici e manager potrebbero ostacolare lo sviluppo di mecca-</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– adozione di politiche bottom-up legati a temi speciali (es. sostenibilità) rispondendo alla reale scelta della popolazione con eliminazione di politiche imposte e costi di comunicazione elevati</li> <li>– riorganizzazione delle attività politiche in fasi e partecipazione con propensione maggiore alla trasparenza</li> <li>– maggiore capacità di combattere la povertà</li> <li>– sopra determinate soglie di partecipazione migliori outcomes di sistema e riduzione dei costi</li> </ul>	<p>nismi deliberativi diretti con la cessione del potere decisionale verso i cittadini</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asimmetria informativa tra municipalità e cittadini con riduzione efficacia partecipazione attiva per mera legittimazione scelte già prese</li> <li>– partecipazione diretta porta a uno squilibrio di potere tra gruppi sociali con bisogno di consulenti e professionisti esperti in grado di leggere i risultati ottenuti</li> <li>– necessità di risorse ingenti dedicate alla partecipazione e tempi decisionali maggiori</li> </ul>
<i>Fattori Esterni</i>	<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– caratteristiche della popolazione coinvolta per ricevere riscontri da specifici gruppi di cittadini</li> <li>– Cittadino più vicino ai problemi è in grado di risolvere problemi che l'ente locale non riesce a risolvere</li> <li>– crescita morale degli individui legata alla partecipazione con un incremento progressivo della partecipazione e incidenza moltiplicativa delle politiche pubbliche intraprese</li> <li>– definizione dell'allocazione delle risorse e dei livelli di servizio richiesto</li> <li>– tutela dei diritti dei più deboli</li> <li>– scarsa fiducia nelle istituzioni e nei politici porta a maggiori livelli di partecipazione diretta dei cittadini</li> <li>– maggiore partecipazione del cittadino e ricaduta maggiore correlata in termini di trasparenza con legittimazione delle scelte e variazioni in corso d'opera</li> <li>– strumenti di legittimazione per i più poveri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– numero minimo di partecipanti coinvolti nei processi decisionali e di governance delle smart cities;</li> <li>– Bisogno di coordinare le attività partecipative e pertanto avere una visione di insieme delle attività</li> <li>– caratteristiche della popolazione coinvolta ove non pronta all'analisi</li> <li>– richieste legislative legate alla privacy e all'accessibilità degli utenti limita la partecipazione</li> <li>– mera legittimazione senza possibilità di scelta data agli stakeholders</li> <li>– squilibrio di potere tra gruppi eterogenei di popolazione con insuccesso di politiche di interesse generale</li> <li>– sotto determinati livelli di partecipazione maggiori costi di produzione e partecipazione senza miglioramento dei processi di decision-making</li> </ul>

Di seguito vengono richiamati i punti dell'analisi SWOT giustificati della letteratura esistente sul tema.

## 1. Difficoltà nell'attuazione della partecipazione nelle smart cities

Fung (2004, p. 14) ha definito che, data la differenza tra le varie tipologie di politiche legate al contesto specifico per raggiungere obiettivi condivisi, la partecipazione pubblica dei cittadini non richiede solo il coinvolgimento di tecnici e manager pubblici ma richiede anche una maggiore capacità di adattamento e flessibilità, che non permette molto spesso di standardizzare il processo e di generalizzarlo all'amministrazione (Fung 2004). La difficoltà maggiore quindi rimane legata a un processo non collaborativo, una cultura ancora fortemente burocratica con difficoltà di inclusione nei processi decisionali di governance (Azmat, Alam e Coghill 2009). Dovrebbe essere proprio una preoccupazione di governo quella di coinvolgere i burocrati (o manager pubblici) nella comprensione e condivisione di meccanismi partecipativi volti a migliorare il processo partecipativo (Emrah Kanat e Özkan 2009). Simonofski *et al.* (2019) hanno individuato diversi elementi che possono ostacolare la partecipazione pubblica. Osservando un caso studio relativo alla Città di Bruxelles e generalizzandone i risultati, gli autori hanno evidenziato che deve essere presente un numero minimo di partecipanti coinvolti nei processi decisionali e di governance delle smart cities per portare a un reale funzionamento degli strumenti. Sugeriscono inoltre che un break event point deve essere fissato in fase di progettazione degli interventi per mappare l'effettiva ricaduta della partecipazione pubblica oltre a evitare una possibile ricaduta eccessiva in termini di costi (Simonofski *et al.* 2019). Tra le possibili determinanti che possono portare al successo va menzionata la volontà effettiva dei politici e dei manager, quali unici decisori attuativi e di investimento su politiche partecipative, che spesso purtroppo si allontana dagli strumenti più adatti a coinvolgere il cittadino. Inoltre, il bisogno di coordinare le attività partecipative e pertanto avere una visione di insieme delle attività si rende difficile quando le attività di partecipazione scaturiscono spontaneamente dal basso, dagli stessi attori che spesso si riappropriano degli strumenti partecipativi sovvertendo l'approccio top-down dei modelli di governo degli enti locali. L'approccio volto a processi partecipativi, inoltre, richiede un coordinamento con altri livelli di governo come quello regionale per individuare tutte le politiche e gli strumenti messi in atto ed evitare sovrapposizioni che potrebbero portare ad una incapacità decisionale. Uno degli aspetti principali che gli studi di Simonofski *et al.* (2019) individuano è legato proprio alle caratteristiche della popolazione coinvolta che, a seconda dei casi, può essere considerata sia una minaccia che una opportunità. Se la popolazione non è pronta a usare strumenti ICT di comunicazione con le smart cities, l'investimento diviene poco proficuo portando all'abbandono del mezzo. Diversamente se ci si concentra su target specifi-

ci di popolazione, come i nativi digitali, e chi è abituato a utilizzare i social media quali strumenti di comunicazione, può portare a un successo delle politiche partecipative (Carrizales *et al.* 2006; Jho e Song 2015; Zimmermann 2016). La difficoltà attuativa legata alla privacy e all'accessibilità degli utenti può portare alla limitata partecipazione degli stessi in quanto troppo stringente. L'accessibilità allo strumento deve pertanto essere garantita dal riconoscimento dell'utente e dalla tutela della privacy ma allo stesso tempo non deve allontanare l'immediato accesso agli strumenti partecipativi (Cavoukian e Chibba 2016; Gjermundrød e Dionysiou 2015). Un eccesso normativo e burocratico di gestione degli strumenti per quanto concerne l'accesso agli stessi rappresenta quindi la principale minaccia al sistema partecipativo vero e proprio.

## **2. Vantaggi e successo della partecipazione nelle smart cities**

Basandosi sulle proprie conoscenze pratiche relative al contesto locale, il cittadino è in grado di richiamare l'attenzione degli amministratori mettendoli in guardia rispetto ad alcune politiche che possono portare a degli errori nella gestione del pubblico. Inoltre, i cittadini possono offrire soluzioni innovative per risolvere possibili problemi che non verrebbero considerati durante i processi ordinari di decision-making (Moynihan 2003 p. 174; Fung and Wright 2001). Questo coinvolgimento porta pertanto anche a una maggiore accettazione alle scelte e politiche pubbliche. Secondo (N. Roberts 2004), infatti, la partecipazione diretta include una crescita morale degli individui, un incremento degli ideali e valori democratici, aumenta il senso di appartenenza a una comunità, protegge la libertà degli individui e garantisce maggiore potere nelle scelte intraprese dall'amministrazione pubblica. Diversi studi hanno dimostrato l'effettiva efficacia della partecipazione pubblica legata alla legittimazione delle scelte intraprese dalle pubbliche amministrazioni registrando gli output del processo (Crosby, Kelly e Schaefer 1986; DeLeon 1992; B. Simonson, Johnston e Barnett 1996). Secondo Vatter *et al.*, (2019) la partecipazione del cittadino attraverso appositi strumenti di deliberazione diretta può permettere una corretta allocazione delle risorse con una decisione da parte del cittadino nell'individuazione di un equo costo corrispondente a un livello di servizi voluto. Questo inverte la teoria secondo cui le tasse incidono maggiormente sui più poveri con una ricaduta su tutto il sistema anche senza reale utilizzo dei servizi (Vatter, Rousselot e Milic 2019). Tra i vantaggi individuati da Vatter *et al.* (2019) anche la capacità di tutelare le minoranze. Proprio l'utilizzo di strumenti di partecipazione diretta da un lato darebbe voce a tutti quei gruppi che vengono trascurati dalle politiche generali attuate dagli enti locali, dall'al-

tro darebbe la possibilità di legittimare politiche a tutele delle minoranze attuate dall'amministrazione su impulso dei politici o dei manager pubblici. Lee *et al.* (2019) hanno dimostrato attraverso uno studio condotto sulla popolazione americana che la mancata fiducia nelle istituzioni porta a una maggiore partecipazione, pertanto un'assenza di fiducia dei cittadini nel tempo potrebbe diventare un'opportunità per coinvolgere effettivamente i cittadini nelle scelte e nell'allocazione delle risorse (Y. Lee e Schachter 2019). Studi condotti sulle politiche svizzere e austriache dimostrano, inoltre, come azioni dirette di democrazia possano spingere verso politiche di sostenibilità con cambiamenti organizzativi locali. Tali spinte arrivano dal basso e andranno a costituire le politiche stesse che gli enti locali dovranno adottare (Feichtinger e Pregernig 2005). Tale approccio ovviamente porta a un cambiamento organizzativo che sposta il potere da fattori esterni a fattori interni e che deve essere governato rispetto a leggi, norme e altre indicazioni di livelli di governo superiori entro cui le scelte politiche devono rimanere. Saranno i manager a gestire con i tecnici gli aspetti burocratici e di funzionamento del potere, sebbene come visto nei precedenti capitoli questo porti progressivamente a una delegittimazione del potere dei modelli classici di governance incentrati su politici e managers pubblici. Proprio il coinvolgimento del cittadino nelle scelte porta a una maggiore trasparenza, da sempre ricercata dall'OECD e dalle teorie legate alla NPM. Trasparenza diventa sinonimo di successo nella gestione e attuazione di politiche pubbliche e di progetti, coinvolgere il cittadino in tutte le fasi di avanzamento porta a una maggiore partecipazione anche off-line e a una maggiore capacità deliberativa (Kim e Lee 2019). Al tempo stesso questo coinvolgimento nelle fasi del processo incide significativamente sulla gestione delle politiche in termini di costi con possibili risparmi legati a un adeguamento dei risultati attesi in corso d'opera grazie dalla volontà e deliberazione dei cittadini.

### **3. Critiche alla partecipazione nelle smart cities**

Molto spesso però si denota un processo di legittimazione delle scelte aumenta la burocratizzazione del sistema anziché portare a veri e propri cambiamenti nel processo amministrativo decisionale (Brownill e Carpenter 2007; Handley e Howell-Moroney 2010). La partecipazione, inoltre, rallenta il processo decisionale perché il bisogno di informare i cittadini e educarli alla partecipazione in specifiche fasi del processo comporta l'impiego di tempo (Neshkova 2014). (N. Roberts 2004) riassume una serie di argomentazioni contro la partecipazione diretta del cittadino. I cittadini non sono razionali e spesso non hanno fatti propri i valori e ideali democratici e pertanto coinvolgere trop-

pi cittadini nel processo diventa dispendioso e la pubblica amministrazione non è in grado di coinvolgere una grossa massa nelle scelte educandola alla complessità delle scelte. I gruppi di interesse guidano e dominano le decisioni politiche e non tutti i soggetti coinvolti sono informati relativamente al peso di ciascuna singola scelta. La partecipazione diretta richiede capacità, soldi e tempo, cose di cui spesso i cittadini sono a corto. La partecipazione diretta può portare a estremismi spinti spesso da informazioni di ingiustizie o dal sentimento di cambiamento legato al periodo specifico senza una visione di lungo termine. Un effetto positivo dei processi deliberativi dipende dal coinvolgimento degli stakeholders (Choi e Robertson 2013), seppure per poter facilitare il raggiungimento di obiettivi legati ai processi deliberativi, bisogna fare i conti con una serie di stakeholders eterogenei che hanno differenti interessi, motivazioni, risorse, cultura e status sociale (Fung 2003). Queste differenze spesso portano a un forte squilibrio di potere legato alla composizione del capitale sociale che influenza la deliberazione (Huxham e Vangen 2013). E spesso questo squilibrio porta a una continua influenza di esperti e professionisti superiore a quella data dal coinvolgimento degli stakeholders (Butterfield, Reed e Lemak 2004). (Irvin e Stansbury 2004) hanno evidenziato che la partecipazione è una perdita di tempo, quando, i costi sono superiori ai benefici che la partecipazione ne comporta in termini di output (XiaoHu Wang e Bryer 2013). Conseguentemente la partecipazione è positiva quando i costi sono bassi e i benefici elevati e secondo gli autori questo potrebbe giustificare la decisione dell'amministrazione pubblica di realizzare tale attività. I costi maggiori secondo (H.A. Simon e March 1976) non sono giustificati quando, il coinvolgimento del cittadino richiede troppe risorse per educare il cittadino stesso alla scelta, e questo porta quindi a una dispersione inutili di risorse che non giustifica l'output. Molto spesso poi accade che la scelta del cittadino non sia guidata dall'insoddisfazione ma da logiche di preferenza legate al servizio date anche dalla scarsa capacità di conoscenza del servizio stesso (Miller e Miller 2003).

Risulta ancora evidente l'asimmetria informativa che la politica ha nei confronti dei cittadini, che porta spesso a una minimizzazione e riduzione dove possibile del loro ruolo nel processo decisionale (Berner, Amos e Morse 2011; Callaghan e Wistow 2006; Ianniello *et al.* 2019). Il ruolo e l'importanza della conoscenza nel processo di decision making della politica collaborativa rimane quindi fondamentale (Cromwell, Peacock e Mitton 2015).

Per tutti questi motivi (Neshkova 2014) suggerisce che solo i manager pubblici hanno il giusto coinvolgimento nel processo decisionale in grado di superare problemi di costi e avere al tempo stesso una visione d'insieme sufficiente a comprendere la complessità dei problemi.

Attualmente diverse agenzie nazionali e internazionali credono che il coin-

volgimento della cittadinanza sia la soluzione per combattere la povertà (World Bank 2002<sup>1</sup>; UN Summit 2015<sup>2</sup>), ma le evidenze dimostrano che la partecipazione dei cittadini non è la panacea per ogni tipo di problema (Michels e De Graaf 2010). Infatti senza input e senza una sufficiente legittimazione questi processi sono appena efficaci (Geissel 2009).

#### 4. Costi della partecipazione nelle smart cities

Da più di 30 anni i politici e i manager pubblici hanno adottato diverse metodologie per definire le priorità di allocazione delle risorse (Crompton *et al.* 2018), il processo non è attualmente terminato e costituisce uno dei temi cardine all'interno delle smart cities. Dal 1980 per esempio, si è sviluppato il modello di analisi costo-efficacia (Cost-Efficacy Analysis – CEA), che risponde ai principali valori della New Public Management (Garber 1992). Dagli anni '90 si avvia un processo di participatory decision-making che riflette una nuova era di governance collaborativa (Ansell e Gash 2008; Osborne, Radnor e Stokosch 2016). Se il CEA si è dimostrato utile nella valutazione dei costi e dei risultati, risulta però limitato per quanto riguarda i nuovi processi di governance collaborativa tipici delle smart cities (Tan-Torres Edejer *et al.* 2003). I nuovi processi di decision-making infatti richiedono priorità nella definizione delle metodologie che concernono il tipo e il livello di contribuzione del servizio pubblico per comprendere la spesa e le risorse umane in grado di rispondere al bisogno (Bruni, Laupacis e Martin 2008; Cromwell, Peacock e Mitton 2015). Attualmente noi conosciamo molto poco quanto tec-

---

<sup>1</sup> World Bank (2002). *Taming Leviathan: Reforming Governance in Bangladesh – An Institutional Review*. Washington, DC: The World Bank.

<sup>2</sup> On 1 January 2016, the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda for Sustainable Development – adopted by world leaders in September 2015 at an historic UN Summit – officially came into force. Over the next fifteen years, with these new Goals that universally apply to all, countries will mobilize efforts to end all forms of poverty, fight inequalities and tackle climate change, while ensuring that no one is left behind.

The SDGs build on the success of the Millennium Development Goals (MDGs) and aim to go further to end all forms of poverty. The new Goals are unique in that they call for action by all countries, poor, rich and middle-income to promote prosperity while protecting the planet. They recognize that ending poverty must go hand-in-hand with strategies that build economic growth and addresses a range of social needs including education, health, social protection, and job opportunities, while tackling climate change and environmental protection.

nicamente (costi e outcomes) e socialmente (preferenze sociali) è necessario per promuovere processi deliberativi (Choi e Robertson 2013; Fung 2015). (Crompton *et al.* 2018) propone l'associazione dei diversi costi a ciascuna fase del processo di decision-making. In particolare, la prima fase riguarda il design e l'implementazione del processo decisionale che tenga conto del nuovo processo deliberativo che si intende introdurre, la seconda fase riguarda il coinvolgimento dei cittadini sottolineandone l'importanza e la terza fase è la realizzazione effettiva di meccanismi partecipativi portando ad approcci dinamici che portino a una maggiore inclusione, giustizia e legittimazione del processo.

La partecipazione pubblica comporta diversi costi connessi alle attività. Entrano a far parte del processo decisionale, sono presenti anche diversi costi amministrativi associati alla partecipazione pubblica (Ebdon e Franklin 2006; Irvin e Stansbury 2004; Miller e Miller 2003; Robbins, Simonsen e Feldman 2008). (XiaoHu Wang e Bryer 2013) hanno identificato per il processo partecipativo due gruppi di costi: i costi di produzione e i costi di partecipazione. I costi di produzione comprendono le unità amministrative coinvolte nel processo o gli attori che devono essere coinvolti per implementare il processo partecipativo. Questi includono le ore-lavoro dello staff, il trasporto dello staff e dei cittadini, le agevolazioni concesse per aderire al processo, i costi dello sviluppo di materiale e di website utili al processo partecipativo. Ai costi di produzione si aggiungono i costi di partecipazione come i costi legati alla realizzazione delle attività partecipative, trasporti, parcheggi per i partecipanti, tempo fuori dal lavoro, e tempo lontani dalla famiglia. Nella formulazione di (T.L. Cooper 1979), i costi di produzione più elevati (ad esempio tenere riunioni in più orari e sedi o in più lingue) possono ridurre i costi di partecipazione, portando a un livello di partecipazione più elevato. Al fine di mantenere bassi i costi di partecipazione, i costi di produzione possono essere potenzialmente aumentati oltre il punto di accessibilità economica. (XiaoHu Wang e Bryer 2013) dimostrano che le risorse consumate dai governi per supportare la partecipazione, rappresentano un costo di produzione, ma un incremento dei costi oltre certi livelli non mostra un incremento proporzionale della quantità di partecipazione legata al processo partecipativo. Se è vero che il costo della partecipazione cresce proporzionalmente all'aumentare di unità di costo, questa cresce molto rapidamente nella fase di lancio per poi avere una drastica riduzione della crescita. Tale inutilità di spesa oltre la fase di lancio si dovrebbe pertanto tradurre in attività focalizzate a piccoli gruppi di cittadini incrementando così l'effetto con una minore spesa che su larga scala sarebbe superiore.

## Capitolo 8

### Conclusioni

L'analisi condotta nei diversi capitoli contribuisce alla letteratura esistente e risponde alle domande individuate nell'analisi bibliometrica. Il primo gap relativo al rapporto tra cittadino e comunicazione elettronica nelle smart cities ha spinto a valutare e mappare tutti gli strumenti e metodi a disposizione del cittadino e delle municipalità per contribuire alla partecipazione nel processo di decision-making anche attraverso strumenti digitali. L'indagine ha considerato quali siano i fattori legati a governance partecipativa e opinione legata alla partecipazione nelle smart city. Lo studio condotto dopo aver messo in luce il ruolo spesso ostacolo del manager pubblico dello sviluppo di soluzioni smart e partecipative, propone tre strumenti in grado di orientare verso criteri di performance (Bovaird e Löffler 2015; Verhoest *et al.* 2016) basati su elementi di governance ben definiti dalla letteratura (Robbins, Simonsen e Feldman 2008) applicabili alle smart cities (N. Afzalan, Sanchez e Evans-Cowley 2017). Le smart cities al fine di creare valore per le parti interessate, pur mantenendo le condizioni di efficienza economica ed efficacia, si sono sempre affidate al controllo di gestione interna che non risponde però ai requisiti di governance partecipativa. L'Italia però ha avvitato un rapido spostamento del panorama legislativo (Codice di amministrazione digitale con introduzione open data, sviluppo di strumenti di e-government, spinta verso un approccio bottom-up e politica per la trasparenza ed efficienza inclusività COM 2016/179 del 19 aprile 2016, valutazione partecipativa delle performance dall'art. 7 delinea, al comma 2, lett. c), d.lgs. n. 74/2017, d.lgs. n. 118/2018 e IP-SAS sul consolidamento del gruppo pubblico) e socioeconomico (mercato e outsourcing, network pubblico, anagrafe nazionale della popolazione residente e analisi delle caratteristiche locali e andamento indici di benessere), che sta spingendo le municipalità verso approcci più smart e partecipativi. Il gruppo pubblico ha già iniziato a utilizzare strumenti che integrano i sistemi di governance partecipativa. Ciò avviene in un contesto in cui si deve far fronte a un numero crescente di attori esterni ai quali sono affidati i servizi pubblici a be-

neficio della comunità. In particolare, la necessità di definire un modello per il controllo complessivo delle organizzazioni partecipanti è soddisfatta nel processo di liberalizzazione e privatizzazione dei servizi pubblici, è fondamentale per la riorganizzazione interna sulla base delle nuove esigenze di informazione e delle nuove competenze professionali e strumentali richieste per garantire processi partecipativi. L'approccio è orientato alla protezione degli enti locali e, indirettamente, dei cittadini-utenti-parti interessate. Il secondo gap della letteratura relativo al ruolo dei comuni e degli attori di fronte all'evoluzione della partecipazione dei cittadini si riferisce alla definizione dei principali attori della partecipazione volti a coinvolgere il cittadino nei processi di decision-making del gruppo pubblico locale e delle attuali smart cities (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016; Á. Pereira *et al.* 2016). L'analisi ha rivelato che il processo di coinvolgimento porta a un maggiore utilizzo degli strumenti di gestione, non solo all'interno della società del settore pubblico, ma anche nel più ampio contesto in cui opera (Giuseppe Grossi, Marcou e Reichard 2010). Strumenti legati alla smart cities ed approcci innovativi come la sentiment analysis e l'emotion theory (Suzanne Piotrowski *et al.* 2018) permettono di rilevare i bisogni del cittadino prestando attenzione a un contesto aggregato (Schick 2007; Walker 2011) basato su principi di utilità e responsabilità dell'amministrazione (G. Grossi e Steccolini 2008) in un mondo in continua evoluzione che ha bisogno di contabilità dialogica (Judy Brown e Dillard 2015a). Un approccio che è richiesto nell'individuazione di nuove tecnologie adatte a coinvolgere il cittadino direttamente o indirettamente nella governance delle smart cities (Allam e Newman 2018; Gagliardi *et al.* 2017; Granier e Kudo 2016). Tale approccio in parte risponde anche al terzo gap della letteratura in cui è chiesta l'individuazione di uno strumento migliore per coinvolgere i cittadini superando gli ostacoli di linguaggio, comunicazione e di asimmetria informativa tra cittadino e smart city. L'approccio è stato attuato a livello sperimentale nella Città di Torino per metterne in luce tutte le possibili funzionalità. Lo studio di alcuni settori comunali fornisce evidenze empiricamente e ricadute pratiche che sono desumibili dal Popular Reporting. Così come per il Comune di Torino, esistono altre 2.416 realtà italiane con gli stessi bisogni e obblighi di legge volti al consolidamento e a sistemi di governance partecipativa o collaborativa ispirabili a un modello partecipativo che porti a reali miglioramenti del processo di decision-making. Lo studio considera tutti gli elementi SWOT che possono incidere nel processo di adozione di un approccio partecipativo nelle smart cities; l'analisi ha individuato ancora molte difficoltà e limitazioni da superare, tra cui la standardizzazione dei processi partecipativi, la cessione di potere ai cittadini, l'asimmetria informativa nelle scelte, lo squilibrio tra gruppi sociali e la necessità di risorse e tempi ingenti a so-

stenero un sistema realmente partecipativo. Il benessere raggiunto negli ultimi decenni sembra aver ridefinito l'idea di cittadinanza, che sembra aver preso il centro dell'attenzione nella comunità di oggi. Il diritto all'informazione deve essere visto come un'estensione del diritto alla cittadinanza e come parte integrante della cittadinanza sociale e del benessere ricercato dalle smart cities. Il rinnovamento della politica dei Gruppi Pubblici Locali ha bisogno di una partecipazione del cittadino e questa è una conseguenza diretta del diritto all'informazione, della trasparenza nelle decisioni e dei processi decisionali della pubblica amministrazione, della partecipazione alle decisioni e infine del possibile coinvolgimento attivo dei cittadini nelle attività di rendicontazione del gruppo pubblico anche attraverso piattaforme accessibili (open) (Bonsón *et al.* 2012; Devas e Grant 2003) sulla base di report completamente accessibili per linguaggio e contenuti (Popular Financial Reporting). Attualmente molte Città Italiane stanno sviluppando progetti e strutture tecnologiche che dovrebbero rinnovare i servizi, aumentare l'efficienza e l'efficacia guidando la responsabilità della governance. L'analisi propone un nuovo approccio volto ed individuare, eliminare o gestire gli ostacoli per attuare effettivamente la partecipazione del cittadino nel processo di governance, come si è data evidenza in base a criteri educativi, strutturali e motivazionali (Waheduzzaman, Van Gramberg e Ferrer 2018). Lo strumento è però solo strumentale a cambiamenti organizzativi e di policy che ciascuna smart city dovrà adottare. Come sottolinea (Seegerberg e Bennett 2011), i nuovi media e le nuove tecnologie consentono un livello di personalizzazione più elevato relativamente alla partecipazione in politica e possono supportare contenuti di strumenti partecipativi come bilanci sociali, PR e budget partecipativo. Allo stesso tempo i report organizzati come open data possono essere in grado di agevolare e incrementare la percezione, capacità innovativa e lettura dei risultati delle smart cities (Castelnuovo, Misuraca e Savoldelli 2016). I cittadini possono ricevere flussi di informazioni, presentare reclami e istanze direttamente alla città ed essere coinvolti in una causa politica su Twitter o discutere e scambiare opinioni su questioni e decisioni politiche. Internet e i social media hanno cambiato il volto della politica e della governance pubblica, dando nuova vita e vigore a essa attraverso discussioni in cui i cittadini parlano attivamente di attività politiche (Gil de Zúñiga, Garcia-Perdomo e McGregor 2015; Gil de Zúñiga, Molyneux e Zheng 2014). I nuovi strumenti di sensitive analysis, come evidenziato, possono guidare le scelte in tutte le fasi del budget pubblico orientando le informazioni presenti all'interno della reportistica sociale. Il popular financial reporting, considerato lo strumento più completo per rappresentare le smart city potrebbe potenzialmente essere in grado di fornire più informazioni rispondendo al bisogno con una velocità maggiore rispetto agli altri strumenti di reporting so-

ciale. Altri strumenti di citizen participation dovrebbero entrare a sistema nel processo attraverso una policy comune di gestione del gruppo pubblico e di scambio diretto con tutti gli attori. La letteratura non aveva ancora del tutto evidenziato il ruolo dei singoli attori all'interno delle smart city. L'analisi condotta evidenzia che il manager pubblico osteggia la partecipazione del cittadino e che nonostante riconosca il ruolo degli strumenti partecipativi e della comunicazione non voglia cedere la propria indipendenza e autonomia nelle scelte. Lo strumento di analisi e il caso studio confermano la presenza del suddetto paradosso dell'accountability legato al manager pubblico e fornisce utili strumenti per capire come cambiare strumenti e approccio interno.

L'analisi della letteratura ha anche messo in luce la necessità di individuare quali benchmarking utilizzare per valutare il benessere prodotto dalla partecipazione del cittadino. Gli indicatori di benessere nelle smart cities possono essere utilizzati come strumenti di ispirazione per orientare gli attori nella valutazione delle performance del gruppo pubblico fornendo anche utili spunti per valutare l'influenza di entrate pubbliche o vincoli di spesa nell'analisi delle performance rilevate. Lo studio in termini sperimentali fornisce un approccio possibile per indagare sui benchmarking utilizzabili dal cittadino per valutare l'operato degli attori pubblici all'interno delle smart cities focalizzandosi sugli indicatori di benessere composto realizzato dal Sole 24 ore. Elementi di bilancio e di spesa delle municipalità potrebbero in parte essere condizionati dal tipo di entrata "libera" o "vincolata" e del relativo impegno di fonti e di spesa. L'analisi evidenzia attraverso l'analisi statistica quali elementi potrebbero essere usati come leve decisionali volte a cambiare la gestione del pubblico in base agli elementi empirici. Nonostante i risultati siano confermati dalla significatività statistica per due anni consecutivi le analisi dovrebbero essere condotte per altri anni al fine di confermare le evidenze. L'analisi statistica condotta sulle province italiane in rapporto agli indici di benessere attribuiti dal Sole 24 Ore è stata condotta per spingere i decisori e i ricercatori a prestare maggiore attenzione agli indicatori di benchmarking perché, questi, potrebbero essere un ottimo strumento guida per tutti gli attori delle smart cities.

L'analisi bibliometrica e PRISMA attraverso i gap della letteratura stanno ispirando i ricercatori e gli studiosi a individuare mezzi per governare al meglio un sistema complesso in cui gli strumenti di smart city e digitali fanno parte della equazione di sviluppo delle città future. Risultano ancora aperti diversi quesiti su cui i ricercatori di tutto il mondo potrebbero concentrare la propria attenzione, tra questi l'attenzione ai costi effettivi legati alla partecipazione, l'utilizzo di nuove leve decisionali tra gruppo pubblico e tra gruppo pubblico e ruolo degli attori considerando le organizzazioni complesse. Le future analisi potrebbero investigare ulteriormente intorno al tema che lega be-

nessere, finanza pubblica e benchmark utili e strumenti di partecipazione individuati da (Robbins, Simones e Feldman 2008). Rimane ancora forte il gap legato ai mezzi migliori per superare l'ostacolo posto dal manager pubblico nella governance partecipativa una volta individuati gli elementi da sviluppare. Non sono ancora presenti studi sistematici sulle esperienze italiane ed europee utili a individuare dinamiche comuni replicabili considerando sempre il contesto di riferimento. Inevitabilmente le future indagini dovranno considerare l'impatto della partecipazione pubblica sugli attori, le relazioni tra soggetti, l'effettiva ricaduta e costruzione di politiche comuni partecipative dando sempre evidenza su efficienza ed efficacia.

Nonostante non siano presenti evidenze empiriche studiate in letteratura, saranno probabilmente temi cardini delle future analisi in base all'attuale visione di smart city (Sancino e Hudson 2020) l'uso delle tecnologie come IOT (Internet of Things) e intelligenza artificiale nella gestione di big data legati alla raccolta di strumenti partecipativi nelle smart cities (Alcaide-Muñoz *et al.* 2017; Granier e Kudo 2016) e l'effettiva valutazione di impatto sociale generata dalle attività di governance collaborativa attraverso tecnologie intelligenti (Castelnovo, Misuraca e Savoldelli 2016).



# Allegato 1

## Questionario di valutazione dell'approccio di governance e perimetrazione degli strumenti partecipativi

1A) Età anagrafica

2A) Sesso

Uomo

Donna

3A) Ruolo all'interno della pubblica amministrazione

- Politico
- Dipendente
- Collaboratore esterno

4A) Titolo di studio

- Diploma di scuola media
- Diploma di scuola superiore
- Laurea triennale
- Laurea Magistrale
- Master
- Dottorato e Postdoc

5A) Anni di servizio/collaborazione o anni in cui ricopre l'incarico politico

1B) Pensi che strumenti di partecipazione siano utili al miglioramento dei risultati della Pubblica Amministrazione?

Si

No

Non so

2B) Quali di questi strumenti pensi sia più utile

- Nessuna partecipazione
- Ascolto pubblico attraverso partiti politici
- Voto
- Interviste con domande dirette su tematiche sensibili
- Forum di dibattito
- Focus group generico
- Incontro con l'avvocato della PA
- Raccolta firme tra i cittadini
- Sondaggio generico
- Sondaggio su temi prestabiliti
- Focus group su temi specifici
- Sondaggio sulla soddisfazione del servizio
- Budget/Bilancio partecipativo
- Sondaggio sulla soddisfazione sulle tasse
- Giuria popolare con possibilità di confronto con la PA
- Bilancio partecipativo basato su report sociali (Bilancio Sociale o Bilancio POP)

3B) Quale pensi sia la priorità tra gli strumenti precedenti? (Una sola scelta tra)

- Nessuna partecipazione
- Ascolto pubblico attraverso partiti politici
- Voto
- Interviste con domande dirette su tematiche sensibili
- Forum di dibattito
- Focus group generico
- Incontro con l'avvocato della PA
- Raccolta firme tra i cittadini

- Sondaggio generico
- Sondaggio su temi prestabiliti
- Focus group su temi specifici
- Sondaggio sulla soddisfazione del servizio
- Budget/Bilancio partecipativo
- Sondaggio sulla soddisfazione sulle tasse
- Giuria popolare con possibilità di confronto con la PA
- Bilancio partecipativo basato su report sociali (Bilancio Sociale o Bilancio POP)

4B) Quali soggetti pensi debbano essere coinvolti nelle scelte pubbliche dell'Azienda in cui lavori?

- Politici
- Manager pubblici
- Cittadini

5B) Qual'è il primo soggetto che dovrebbe scegliere l'allocazione delle risorse pubbliche? (una sola scelta)

Politici

Manager Pubblici

Cittadini

6B) Indica i vantaggi della partecipazione del cittadino

7B) Indica gli svantaggi della partecipazione del cittadino

8B) Quali di questi strumenti è utilizzato per realizzare la partecipazione del cittadino?

- Nessuna partecipazione
- Ascolto pubblico attraverso partiti politici
- Voto
- Interviste con domande dirette su tematiche sensibili
- Forum di dibattito
- Focus group generico
- Incontro con l'avvocato della PA

- Raccolta firme tra i cittadini
- Sondaggio generico
- Sondaggio su temi prestabiliti
- Focus group su temi specifici
- Sondaggio sulla soddisfazione del servizio
- Budget/Bilancio partecipativo
- Sondaggio sulla soddisfazione sulle tasse
- Giuria popolare con possibilità di confronto con la PA
- Report sociali (Sociale o Bilancio POP)

9B) Quali sono secondo te elementi di successo nell'attuazione di politiche partecipative?

- Impegno dei soggetti coinvolti
- Cambiamento della mentalità
- Condivisione di più visioni
- Fiducia nel network e definizione di una realtà comune
- Prendere direttamente iniziative che coinvolgono il cittadino
- Creare un ambiente pronto al cambiamento
- Rispondere alle esigenze e domande del cittadino
- Capire i benefici della partecipazione pubblica
- Capire i valori locali
- Comprendere la responsabilità di ciascun soggetto coinvolto
- Avere capacità nella gestione di strumenti che coinvolgono più soggetti
- Conoscere gli strumenti partecipativi
- Conoscere e sapere quando utilizzare strumenti di networking
- Capacità dell'azienda di delegare le scelte all'autorità competente
- Migliorare l'autonomia dei manager
- Bilanciare potere locale e centrale
- Bilanciare la relazione tra governo centrale e locale
- Rimuovere le interfacce legislative che impediscono l'accesso diretto
- Appoggiare la gerarchia burocratica

1C) Quale strumento ritieni migliore nella fase di rendicontazione per aumentare l'accessibilità ai risultati?

2C) Un report accessibile quali strumenti dovrebbe contenere?

- Obiettivi del report
- Messaggio del City Manager o delle Parti politiche
- Tabella dei contenuti
- Definizione dei termini chiave utilizzati
- Popolazione
- Recenti progetti di grandi dimensioni realizzati
- Ranking della città
- Presentazione generale della Città
- Storia della Città
- Foto della Città
- Sicurezza cittadina
- Pressione fiscale/tasse
- Infrastrutture
- Sviluppo della comunità
- Qualità della vita
- Attività ricreative e parchi
- Uso dell'acqua
- Attività legate allo smaltimento rifiuti e riciclaggio
- Livello di disoccupazione
- Struttura di governo della città
- Dipartimenti della città
- Lista dei consiglieri comunali e o assessori
- Foto degli assessori
- Progetti in corso
- Piano strategico
- Visione futura complessiva

- Missione della città
- Bilancio consolidato e dividendi
- Principali entrate e ammontare
- Principali uscite e ammontare
- Rappresentazione grafica delle entrate
- Rappresentazione grafica delle uscite
- Situazione netta della Città
- Budget
- Tipo e ammontare di fondi utilizzati
- Equilibrio di bilancio e descrizione
- Politiche finanziarie
- Cambiamenti legati al budget
- Riferimento a documenti tecnici o finanziari sul sito istituzionale
- Confronto con risultati di budget in più annualità
- Bilancio economico e patrimoniale
- Politiche di risk management adottate
- Richiesta di feedback e raccolta di commenti dai cittadini
- Contatti degli uffici municipali
- Contatti degli assessori o consiglieri
- Social media

3C) Pensi che la valutazione di impatto sociale possa aiutare la percezione del cittadino?

Si

No

Non so

4C) Quali strumenti pensi possano aumentare efficienza ed efficacia nella partecipazione con il cittadino?

## Bibliografia

- Adams James, Clark Michael, Ezrow Lawrence e Glasgow Garrett (2006). «Are niche parties fundamentally different from mainstream parties? The causes and the electoral consequences of Western European parties' policy shifts, 1976-1998». *American Journal of Political Science* 50(3): 513-529.
- Adkins Lee C. (2011). *Using Stata for principles of econometrics*. Wiley Global Education.
- Afzalan Nader e Evans-Cowley Jennifer (2015). «Planning and social media: Facebook for planning at the neighbourhood scale». *Planning Practice & Research* 30(3): 270-285.
- Afzalan Nader, Sanchez Thomas W. e Evans-Cowley Jennifer (2017). «Creating Smarter Cities: Considerations for Selecting Online Participatory Tools». *Cities* 67: 21-30.
- Agostino Deborah (2013). «Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities». *Public Relations Review* 39(3): 232-234.
- Aguinis Herman (1995). «Statistical power with moderated multiple regression in management research». *Journal of Management* 21(6): 1141-1158.
- Aguinis Herman e Gottfredson Ryan K. (2010). «Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression». *Journal of organizational behavior* 31(6): 776-786.
- Ahn Michael J. (2011). «Adoption of e-communication applications in US municipalities: The role of political environment, bureaucratic structure, and the nature of applications». *The American Review of Public Administration* 41(4): 428-452.
- Akçayır Murat, Dündar Hakan e Akçayır Gökçe (2016). «What makes you a digital native? Is it enough to be born after 1980?». *Computers in Human Behavior*, 60, 435-440.
- Alawadhi Suha *et al.* (2012). «Building understanding of smart city initiatives». *International conference on electronic government*, Springer, 40-53.
- Albino Vito, Berardi Umberto e Dangelico Rosa Maria (2015). «Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives». *Journal of urban technology* 22(1): 3-21.
- Alcaide-Muñoz Laura, Rodríguez-Bolívar Manuel Pedro, Cobo Manuel Jesús e Herrera-Viedma Enrique (2017). «Analysing the Scientific Evolution of E-Government Using a Science Mapping Approach». *Government Information Quarterly* 34(3): 545-55.
- Aleksandrov Evgenii, Bourmistrov Anatoli e Grossi Giuseppe (2018). «Participatory budgeting as a form of dialogic accounting in Russia: actors' institutional work and reflexivity trap». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31(4): 1098-1123.

- Alexius Susanna e Furusten Staffan (2019). *Managing Hybrid Organizations*. Springer.
- Alexius Susanna, Cisneros Örnberg Jenny e Grossi Giuseppe (2019). «Logics and Practices of Board Appointments in Hybrid Organizations: The Case of Swedish State-Owned Enterprises». *Managing Hybrid Organizations*, Springer, 157-178.
- Ali Mahmood, et al. (2016), «User resistance in IT: A literature review». *International Journal of Information Management* 36.1: 35-43.
- Allam Zaheer e Newman Peter (2018). «Redefining the smart city: Culture, metabolism and governance». *Smart Cities* 1(1): 4-25.
- Almqvist Roland, Grossi Giuseppe, van Helden G. Jan e Reichard Christoph (2013). «Public sector governance and accountability». *Critical Perspectives on Accounting*, 479-487.
- Ammons David (2014). *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. Routledge.
- Angelidou Margarita e Psaltoglou Artemis (2017). «An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development». *Sustainable cities and society* 33: 113-125.
- Angiola, Nunzio, and Piervito Bianchi. Management pubblico (2016). «Una visione performance-based: Una visione performance-based», FrancoAngeli.
- Ansell Chris e Gash Alison (2008). «Collaborative governance in theory and practice». *Journal of public administration research and theory* 18(4): 543-571.
- Anselmi Luca (2002). *Nuove esigenze di controllo e di governance nelle amministrazioni pubbliche*, Pisa: Seu.
- Anttiroiko Ari-Veikko (2016). «City-as-a-Platform: The Rise of Participatory Innovation Platforms in Finnish Cities». *Sustainability (Switzerland)* 8(9). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84990929573&doi=10.3390%2fsu8090922&partnerID=40&md5=092e5edb27d6c8026c27b6131d5c26e7>.
- Appunti di ragioneria pubblica applicata* (2014). Torino: Celid.
- Argento Daniela et al. (2019). «Governmentality and performance for the smart city». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Aria Massimo e Cuccurullo Corrado (2017). «Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis». *Journal of Informetrics* 11(4): 959-975.
- Arnstein Sherry R. (1969). «A ladder of citizen participation». *Journal of the American Institute of planners* 35(4): 216-224.
- Arnstein Sherry R. (1971). «Eight rungs on the ladder of citizen participation». *Citizen participation: Effecting community change*: 69-91.
- Asher Herb (2016). *Polling and the public: What every citizen should know*. Cq Press.
- Åström Joachim (2020). «Participatory Urban Planning: What Would Make Planners Trust the Citizens?». *Urban Planning* 5(2): 84-93.
- Attard Judie, Orlandi Fabrizio, Scerri Simon e Auer Sören (2015). «A systematic review of open government data initiatives». *Government Information Quarterly* 32(4): 399-418.
- Auer Andres (2005). «European citizens' initiative: article I-46.4 draft convention». *European Constitutional Law Review* 1(1): 79-86.
- Aulich Chris (2009). «From citizen participation to participatory governance in Australian local government». *Commonwealth Journal of Local Governance* (2): 44.
- Aversano Natalia, Tartaglia Polcini Paolo, Sannino Giuseppe e Agliata Francesco (2019). «Integrated popular reporting as a tool for citizen involvement in financial sustainability decisions». *Financial Sustainability of Public Sector Entities*, Springer, 185-205.

- Aversano Paolo, Raju Anand, Mechant Peter e Ballon Pieter (2013). «Reuse potential assessment framework for gamification-based smart city pilots». *International Biennial Conference Hybrid City, Subtle Revolutions*, University Research Institute of Applied Communication, 17-23.
- Azmat Fara, Alam Quamrul e Coghill Ken (2009). «Integrated governance: A prerequisite for sustainable market-oriented development in Bangladesh». *Intl Journal of Public Administration* 32(10): 829-851.
- Barber Benjamin (2003). *Strong democracy: Participatory politics for a new age*. University of California Press.
- Barresi Gustavo, Catalfo Pierluigi, Cosenz Federico, Naciti Valeria, Noto Guido e Vermiglio Carlo (2020). *Accounting and Accountability for Resilience and Climate Action in the Public Sector in IIAS 2020 Conference: Public Governance for Climate Action*.
- Barresi Gustavo e Catalfo Pierluigi (2020). «Le reti territoriali e il capitale relazionale nella collaborazione pubblico-privato per la gestione delle emergenze sanitarie. Il caso della Regione siciliana». *MECOSAN*.
- Barsotti Giorgio (2016). *Il bilancio consolidato delle regioni e degli enti locali: gruppo amministrazione pubblica*.
- Barten Françoise, Perez Montiel René, Espinoza Eduardo e Morales Carlos (2002). «Democratic governance-fairytale or real perspective? Lessons from Central America». *Environment and urbanization* 14(1): 129-144.
- Bartocci Luca, Grossi Giuseppe e Mauro Sara Giovanna (2019). «Towards a hybrid logic of participatory budgeting». *International Journal of Public Sector Management*.
- Bartocci Luca, Grossi Giuseppe, Natalizi Daniele e Romizi Stefania (2016). «Lo stato dell'arte del bilancio partecipativo in Italia». *Azienda Pubblica* 29(1): 37-58.
- Basurto Xavier (2013). «Bureaucratic barriers limit local participatory governance in protected areas in Costa Rica». *Conservation and Society*.
- Bebbington Jan, Brown Judy, Frame Bob e Thomson Ian (2007). «Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20(3): 356-381.
- Beckman Ludvig (2009). *The frontiers of democracy: the right to vote and its limits*. Springer.
- Bednarska-Olejniczak Dorota, Olejniczak Jarosław e Svobodová Libuše (2019). «Towards a Smart and Sustainable City with the Involvement of Public Participation-The Case of Wrocław». *Sustainability (Switzerland)* 11(2). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059769039&doi=10.3390%2fsu11020332&partnerID=40&md5=10c435d6b56bd69a32eb7c9b7c3697bd>.
- Beetham David e Boyle C. Kevin (2009). *Introducing democracy: 80 questions and answers*. Unesco.
- Behn Robert D. (1998). «The new public management paradigm and the search for democratic accountability». *International Public Management Journal* 1(2): 131-164.
- Bekkers Victor, Edwards Arthur e de Kool Dennis (2013). «Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of surveillance?». *Government Information Quarterly* 30(4): 335-342.
- Belisario Ernesto (2009). 207 *La nuova pubblica amministrazione digitale*. Maggioli Editore.
- Bellucci Marco e Manetti Giacomo (2017). «Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 30(4): 874-905.

- Bencardino Massimiliano e Greco Ilaria (2014). «Smart communities. Social innovation at the service of the smart cities». *Tema. Journal of Land Use, Mobility and Environment*.
- Berger-Schmitt Regina e Noll Heinz-Herbert (2000). *Conceptual Framework and Structure of a European System of Social Indicators*. ZUMA.
- Berman Evan M. e West Jonathan P. (2008). «Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers». *Public Administration Review* 68(4): 742-758.
- Berner Maureen M., Amos Justin M. e Morse Ricardo S. (2011). «What constitutes effective citizen participation in local government? Views from city stakeholders». *Public Administration Quarterly*: 128-163.
- Biancone Paolo Pietro e Secinaro Silvana (2015). «Public Local Group: the financial statement effects of adopting the international public sector accounting standards (The Case of Italy)». *International Business and Management* 10(2): 1-5.
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2016a). «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders – The first European Experience». *International Journal of Business and Management* 11(11).
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2016b). «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders – The first European Experience». 11(11). <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n11p115> (16 maggio 2019).
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2017). «The Popular Financial Reporting and Gender Accountability, the Integrated Approach in Municipalities and Public Bodies». *American International Journal of Contemporary Research* 7(3).
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2018a). «Better Life Index and Health Care Quality Indicators, Two New Instruments to Evaluate the Healthcare System». *International Journal of Business and Management* 13(2).
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2018b). «The accounting innovation by welfare indicators». 9(2). <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/1925> (24 maggio 2019).
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2018c). «The accounting innovation by welfare indicators». *Economia Aziendale Online* 9(2): 127-174.
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2018d). «The innovation of local public-sector companies: Processing big data for transparency and accountability». *African Journal of Business Management* 12(15): 486-500.
- Biancone Paolo Pietro, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2020). «Popular Financial Reporting: A New Information Tool for Local Public Groups». *Financial Determinants in Local Re-Election Rates: Emerging Research and Opportunities*, IGI Global, 129-175.
- Biancone Paolo e Secinaro Silvana (2015). *Popular Financial Reporting. Un nuovo strumento di rendicontazione per le municipalità*. Giappichelli.
- Biancone Paolo, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2016). «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders – The first European Experience». *International Journal of Business and Management* 11(11): 115-125.
- Biancone Paolo, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2017a). «L'informazione consolidata e gli indicatori Bes: strumenti per una rendicontazione più accessibile ai cittadini. L'esperienza Italiana del Popular Financial Reporting». *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale* (9-12): 68-85.
- Biancone Paolo, Secinaro Silvana e Brescia Valerio (2017b). «Popular financial reporting: Results, expense and welfare markers». *African Journal of Business Management* 11(18): 491-501.

- Biancone Paolo, Secinaro Silvana, Brescia Valerio e Iannaci Daniel (2018). «Communication and Data Processing in Local Public Group: Transparency and Accountability».
- Biancone Paolo, Secinaro Silvana, Brescia Valerio e Iannaci Daniel (2019). «The Popular Financial Reporting between Theory and Evidence». *International Business Research* 12(7): 45-56.
- Billis David (2010a). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.
- Billis David (2010b). «Towards a theory of hybrid organizations». *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*: 46-69.
- Billis David (2020). «Hybrid organisations and human problems: towards a New Organisational Reality». *Handbook on Hybrid Organisations*, Edward Elgar Publishing.
- Bingham Lisa Blomgren, Nabatchi Tina e O'Leary Rosemary (2005). «The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government». *Public administration review* 65(5): 547-558.
- Biondi Lucia e Bracci Enrico (2018). «Sustainability, Popular and Integrated Reporting in the Public Sector: A Fad and Fashion Perspective». *Sustainability* 10(9): 3112.
- Biscella Marco, Finizio Michela, Gianotti Andrea e Guerra Marco (2017). «Qualità della vita 2017». *Il Sole 24 Ore*: 1950-2010.
- Bishop Patrick e Davis Glyn (2002). «Mapping public participation in policy choices». *Australian journal of public administration* 61(1): 14-29.
- Blair Harry (2000). «Participation and accountability at the periphery: democratic local governance in six countries». *World development* 28(1): 21-39.
- Bland Robert L. e Rubin Irene (1997). *Budgeting: A guide for local governments*. International City/County Management Association Washington, DC.
- Bolívar Manuel Pedro Rodríguez e Meijer Albert J. (2016). «Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model». *Social Science Computer Review* 34(6): 673-692.
- Bonani G. Paolo (2002). 238 *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge management per organizzazioni intelligenti*. Franco Angeli.
- Bond Kenneth W. (1975). «Toward Equal Delivery of Municipal Services in the Central Cities». *Fordham Urb. LJ* 4: 263.
- Bonsón Enrique, Torres Lourdes, Royo Sonia e Flores Francisco (2012). «Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities». *Government information quarterly* 29(2): 123-132.
- Bouckaert Geert e Van de Walle Steven (2003). «Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': difficulties in linking trust and satisfaction indicators». *International Review of Administrative Sciences* 69(3): 329-343.
- Boulding Carew e Wampler Brian (2010). «Voice, votes, and resources: Evaluating the effect of participatory democracy on well-being». *World development* 38(1): 125-135.
- Bouzuenda Islam, Alalouch Chaham e Fava Nadia (2019). «Towards smart sustainable cities: A review of the role digital citizen participation could play in advancing social sustainability». *Sustainable Cities and Society* 50: 101627.
- Bovaird Tony (2007). «Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services». *Public administration review* 67(5): 846-860.
- Bovaird Tony e Löffler Elke (2015). *Public management and governance*. Routledge.
- Bovens Mark (2006). «Analysing and assessing public accountability». *A conceptual framework*.

- Bovens Mark (2007). «Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1». *European law journal* 13(4): 447-468.
- Bovens Mark, Goodin Robert E. e Schillemans Thomas (2014). *The Oxford handbook public accountability*. Oxford University Press.
- Brescia Valerio (2019). 1209 *The popular financial reporting: new accounting tool for Italian municipalities*. Franco Angeli.
- Brignall Stan e Modell Sven (2000). «An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’». *Management accounting research* 11(3): 281-306.
- Broccardo Laura, Culasso Francesca e Mauro Sara Giovanna (2019). «Smart city governance: exploring the institutional work of multiple actors towards collaboration». *International Journal of Public Sector Management*.
- Brown Judy e Dillard Jesse (2015a). «Dialogic Accountings for Stakeholders: On Opening Up and Closing Down Participatory Governance». *Journal of Management Studies* 52(7): 961-85.
- Brown Judy e Dillard Jesse (2015b). «Opening Accounting to Critical Scrutiny: Towards Dialogic Accounting for Policy Analysis and Democracy». *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 17(3): 247-68.
- Brown Judy (2009). «Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously». *Critical Perspectives on Accounting* 20(3): 313-342.
- Brown Judy e Dillard Jesse (2015a). «Dialogic accountings for stakeholders: On opening up and closing down participatory governance». *Journal of Management studies* 52(7): 961-985.
- Brown Judy e Dillard Jesse (2015b). «Opening accounting to critical scrutiny: towards dialogic accounting for policy analysis and democracy». *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 17(3): 247-268.
- Brown Kerry e Keast Robyn (2003). «Citizen-government engagement: community connection through networked arrangements». *Asian Journal of Public Administration* 25(1): 107-131.
- Brownill Sue e Carpenter Juliet (2007). «Increasing participation in planning: Emergent experiences of the reformed planning system in England». *Planning, Practice & Research* 22(4): 619-634.
- Bruni Rebecca A., Laupacis Andreas e Martin Douglas K. (2008). «Public engagement in setting priorities in health care». *Cmaj* 179(1): 15-18.
- Bryson John, Sancino Alessandro, Benington John e Sørensen Eva (2017). «Towards a multi-actor theory of public value co-creation». *Public Management Review* 19(5): 640-654.
- Budding Tjerk, Grossi Giuseppe e Tagesson Torbjörn (2014). *Public sector accounting*. Routledge.
- Budge Ian e McDonald Michael D. (2007). «Election and party system effects on policy representation: bringing time into a comparative perspective». *Electoral Studies* 26(1): 168-179.
- Bugg-Levine Antony e Emerson Jed (2011). «Impact investing: Transforming how we make money while making a difference». *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 6(3): 9-18.
- Butera Federico (2020). *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*. Studi organizzativi. Franco Angeli.
- Butterfield Kenneth D., Reed Richard e Lemak David J. (2004). «An inductive model of collaboration from the stakeholder's perspective». *Business & Society* 43(2): 162-195.

- Caird Sally (2018). «City approaches to smart city evaluation and reporting: case studies in the United Kingdom». *Urban Research & Practice* 11(2): 159-179.
- Callaghan Gillian D. e Wistow Gerald (2006). «Publics, patients, citizens, consumers? Power and decision making in primary health care». *Public Administration* 84(3): 583-601.
- Canonico Paolo *et al.* (2019). «Hybrid Organizations in the Italian Regional Context: A Case Study from the Cultural Heritage Industry». *Managing Hybrid Organizations*, Springer, 179-197.
- Caragliu Andrea, Del Bo Chiara e Nijkamp Peter (2011). «Smart cities in Europe». *Journal of urban technology* 18(2): 65-82.
- Cardullo Paolo e Kitchin Rob (2019). «Smart Urbanism and Smart Citizenship: The Neoliberal Logic of ‘Citizen-Focused’ Smart Cities in Europe». *Environment and Planning C: Politics and Space* 37(5): 813-30.
- Carpenter Frances H. e Sharp Florence C. (1992). *Popular reporting: local government financial reports to the citizenry*. Governmental Accounting Standards Board.
- Carpini Michael X. Delli, Lomax Cook Fay e Jacobs Lawrence R. (2004). «Public deliberation, discursive participation, and citizen engagement: A review of the empirical literature». *Annu. Rev. Polit. Sci.* 7: 315-344.
- Carrizales Tony, Holzer Marc, Kim Seang-Tae e Kim Chan-Gon (2006). «Digital governance worldwide: A longitudinal assessment of municipal web sites». *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)* 2(4): 1-23.
- Carullo Gherardo (2018). *Gestione, fruizione e diffusione dei dati dell'amministrazione digitale e funzione amministrativa*. Giappichelli.
- Castelnovo Walter, Misuraca Gianluca e Savoldelli Alberto (2016). «Smart cities governance: The need for a holistic approach to assessing urban participatory policy making». *Social Science Computer Review* 34(6): 724-739.
- Casu Andrea (2015). *Fare meglio con meno. Nudge per l'amministrazione digitale*. Franco Angeli.
- Catalfo Pierluigi (2014). «Measuring and visualizing Local Authorities Relational Capital for internal control». *Management Control*.
- Catalfo Pierluigi e Wulf Inge (2016). «Intangibles disclosure in Management Commentary regulation in Germany and Italy». *Journal of Intellectual Capital*.
- Cavaliere Antonio, Loiero Federico e Loiero Renato (2011). *L'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle regioni, degli enti locali e dei loro organismi*. Maggioli Editore.
- Cavoukian Ann e Chibba Michelle (2016). «Cognitive cities, big data and citizen participation: The essentials of privacy and security». *Towards Cognitive Cities*, Springer, 61-82.
- Ceci Giovanni Mario (2020). «Verso il crollo della “Repubblica dei partiti”». *Meridiana* (97): 35-58.
- Ceron Andrea, Curini Luigi e Iacus Stefano Maria (2014). *9 Social media e Sentiment Analysis: l'evoluzione dei fenomeni sociali attraverso la rete*. Springer Science & Business Media.
- Chambers Robert (1994). «Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience». *World development* 22(9): 1253-1268.
- Charalabidis Yannis, Koussouris Sotiris, Lampathaki Fenareti e Misuraca Gianluca (2012). «ICT for governance and policy modelling: Visionary directions and research paths». *Empowering open and collaborative governance*, Springer, 263-282.
- Chen Jiyao, Walker Richard M. e Sawhney Mohanbir (2019). «Public service innovation: a typology». *Public Management Review*: 1-22.

- Cheng Mandy *et al.* (2014). «The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities». *Journal of International Financial Management & Accounting* 25(1): 90-119.
- Cheshire Paul C. e Hay Dennis G. (2017). *Urban Problems in Western Europe: an economic analysis*. Routledge.
- Chess Caron e Purcell Kristen (1999). *Public participation and the environment: Do we know what works?*. ACS Publications.
- Choi Taehyon e Robertson Peter J. (2013). «Deliberation and decision in collaborative governance: A simulation of approaches to mitigate power imbalance». *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(2): 495-518.
- Chong Dennis e Druckman James N. (2007). «A theory of framing and opinion formation in competitive elite environments». *Journal of communication* 57(1): 99-118.
- Chourabi Hafedh *et al.* (2012). «Understanding smart cities: An integrative framework». *2012 45th Hawaii international conference on system sciences*, IEEE, 2289-2297.
- Christensen Tom e Lægred Per (2020). «Coordination quality in central government—the case of Norway». *Public Organization Review* 20(1): 145-162.
- Chun Soon Ae, Luna-Reyes Luis F. e Sandoval-Almazán Rodrigo (2012). «Transforming government: People, Process and Policy». *Collaborative E-government* 6(1): 5-12.
- Cicerchia Annalisa (2006). *417 Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile: contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*. Franco Angeli.
- Cicourel Aaron V. (1982). «Interviews, surveys, and the problem of ecological validity». *The American Sociologist*: 11-20.
- Cimbolini Luciano e Moriconi Angela Maria (2008). 175 *Il bilancio negli enti locali*. Maggioli Editore.
- Cinus Roberta (2018). «La digitalizzazione della PA italiana: qual è lo stato dell'arte? Roberta Cinus – Digital Marketer based in Cagliari, Sardinia». <https://www.robertacinus.it/blog/e-gov/quadro-digitalizzazione-pa-italiana/> (6 maggio 2019).
- Città di Torino (2019). «Bilancio Consolidato del Gruppo Comune di Torino». [http://www.comune.torino.it/bilancio/pdf/2018/ALL.TO\\_N.1\\_Deliberazione\\_2019\\_03261\\_24.pdf](http://www.comune.torino.it/bilancio/pdf/2018/ALL.TO_N.1_Deliberazione_2019_03261_24.pdf).
- Città di Torino (2020). «Dirigenti e PO con delega (incarichi, dichiarazioni, curricula, contatti, retribuzione annua lorda)». <http://www.comune.torino.it/amministrazionetrasparente/personale/dirigenti/dirigenti-incarichi-dichiarazioni-curricula-contat.shtml> (14 marzo 2020).
- Clark Benjamin Y. e Guzman Tatyana S. (2017). «Does technologically enabled citizen participation lead to budget adjustments? An investigation of Boston, MA, and San Francisco, CA». *The American Review of Public Administration* 47(8): 945-961.
- Clark Terry Nichols (1974). «Can you cut a budget pie?». *Policy & Politics* 3(2): 3-32.
- Cohen Sandra e Karatzimas Sotirios (2015). «Tracing the future of reporting in the public sector: introducing integrated popular reporting». *International Journal of Public Sector Management* 28(6): 449-460.
- Cohen Stephen e Money William (2017). «Establishing smart city technical standards and guidance: A way forward». *Proceedings of the 26th International Conference on World Wide Web Companion*, 1161-1166.
- Collins John A. e Fauser Bart CJM (2005). *Balancing the strengths of systematic and narrative reviews*. Oxford University Press.
- Cooper David J. e Sherer Michael J. (1984). «The value of corporate accounting reports: arguments for a political economy of accounting». *Accounting, Organizations and Society* 9(3-4): 207-232.

- Cooper Terry L. (1979). «The hidden price tag: participation costs and health planning». *American Journal of Public Health* 69(4): 368-374.
- Cooper Terry L., Bryer Thomas A. e Meek Jack W. (2006). «Citizen-centered collaborative public management». *Public Administration Review* 66: 76-88.
- Cordazzo Michela (2005). «IC Statement vs Environmental and Social Reports: An Empirical Analysis of Their Convergences in the Italian Context». *Journal of Intellectual Capital* 6(3): 441-64.
- Corio Gian Franco (2005). *La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione*. Ceris-Cnr.
- Cornwall Andrea e Shankland Alex (2008). «Engaging citizens: lessons from building Brazil's national health system». *Social Science & Medicine* 66(10): 2173-2184.
- Corrales-Garay Diego, Mora-Valentín Eva-Maria e Ortiz-de-Urbina-Criado Marta (2019). «Open data for open innovation: An analysis of literature characteristics». *Future Internet* 11(3): 77.
- Cortés-Cediel María E., Cantador Iván e Bolívar Manuel Pedro Rodríguez (2019). «Analyzing Citizen Participation and Engagement in European Smart Cities». *Social Science Computer Review*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074105235&doi=10.1177%2f0894439319877478&partnerID=40&md5=de9592ec021e6beb89bb45b6f441750a>.
- Cosgrave Ellie, Tryfonas Theo e Crick Tom (2014). «The smart city from a public value perspective». *ICT for sustainability 2014 (ICT4S-14)*, Atlantis Press.
- Coursey David, Yang Kaifeng e Pandey Sanjay K. (2012). «Public service motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandenabeele's reformulation of PSM theory». *Public Administration Review* 72(4): 572-582.
- Cox III Raymond W., Buck Susan e Morgan Betty (2019). *Public administration in theory and practice*. Routledge.
- Crompton Amanda, Waring Justin, Roe Bridget e O'Connor Rebecca (2018). «Are we all on the same page? A qualitative study of the facilitation challenges associated with the implementation of deliberative priority-setting». *Public Management Review* 20(11): 1623-1642.
- Cromwell Ian, Peacock Stuart J. e Mitton Craig (2015). «'Real-world' health care priority setting using explicit decision criteria: a systematic review of the literature». *BMC health services research* 15(1): 164.
- Crook Richard C. e Sturla Sverrisson Alan (2001). «Decentralisation and poverty-alleviation in developing countries: a comparative analysis or, is West Bengal unique?».
- Crosby Ned, Kelly Janet M. e Schaefer Paul (1986). «Citizens panels: A new approach to citizen participation». *Public administration review*: 170-178.
- Cunha Maria Alexandra V.C., Coelho Taiane R. e Pozzebon Marlei (2013). *The use of ICT in public decision-making participation*. ECIS.
- Cuthill Michael (2003). «The contribution of human and social capital to building community well-being: A research agenda relating to citizen participation in local governance in Australia». *Urban policy and research* 21(4): 373-391.
- Cutt James e Murray Vic (2000). *Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organizations*. Routledge.
- Dahl Robert Alan (1973). *Polyarchy: Participation and opposition*. Yale University Press.
- Dameri Renata Paola, Benevolo Clara, Veglianti Eleonora e Li Yaya (2019). «Under-

- standing smart cities as a glocal strategy: A comparison between Italy and China». *Technological Forecasting and Social Change* 142: 26-41.
- Dameri Renata Paola e Ricciardi Francesca (2017). «Leveraging smart city projects for benefitting citizens: the role of ICTs». *Smart City Networks*, Springer, 111-128.
- D'Aries Ciro (2007). *La Governance delle Società a Partecipazione Pubblica e il Processo di Esternalizzazione dei Servizi Pubblici Locali*. Scuola di Alta Formazione, I Quaderni.
- Dave Kushal, Lawrence Steve e Pennock David M. (2003). «Mining the peanut gallery: Opinion extraction and semantic classification of product reviews». *Proceedings of the 12th international conference on World Wide Web*, 519-528.
- Davey Edward (2019). *Given Half a Chance: Ten Ways to Save the World*. Unbound Publishing.
- De Ambrogio Ugo e Setti Bassanini Maria Chiara (1996). *Tutela dei cittadini e qualità dei servizi*. Franco Angeli.
- De Blasio Emiliana e Selva Donatella (2019). «Implementing open government: a qualitative comparative analysis of digital platforms in France, Italy and United Kingdom». *Quality & Quantity* 53(2): 871-896.
- De Bonis Luciano, Leanza Eugenio, Marsh Jesse e Trapani Ferdinando (2014). «Co-Creative, Re-Generative Smart Cities. Smart Cities and Planning in a Living Lab Perspective». *Eighth International Conference INPUT Smart City-Planning for Energy, Transportation and Sustainability of the Urban System*, Università Federico II Napoli, 259-270.
- De Villiers Charl, Venter Elmar R. e Kelly Hsiao Pei-Chi (2017). «Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research». *Accounting & Finance* 57(4): 937-959.
- DeForest Molina Anthony e McKeown Cassandra L. (2012). «The heart of the profession: Understanding public service values». *Journal of Public Affairs Education* 18(2): 375-396.
- DeLeon Peter (1992). «The democratization of the policy sciences». *Public Administration Review*: 125-129.
- Delerue Helene, Kaplan Andreas M. e Haenlein Michael (2012). «Social media: back to the roots and back to the future». *Journal of Systems and Information Technology*.
- Dempsey Nicola, Burton Mel e Selin Johanna (2020). «In-House, Contracted Out... or Something Else? Parks and Road Management in England». *Marketization in Local Government*, Springer, 101-116.
- Deng Zhaohua, Yanliu Lin, Miaoxi Zhao e Shifu Wang (2015). «Collaborative planning in the new media age: The Dafo Temple controversy, China». *Cities* 45: 41-50.
- Denhardt Janet V. e Denhardt Robert B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Devas Nick e Grant Ursula (2003). «Local government decision-making – citizen participation and local accountability: some evidence from Kenya and Uganda». *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice* 23(4): 307-316.
- Di Maria Eleonora e Micelli Stefano (2004). *Le frontiere dell'e-government: cittadinanza elettronica e riorganizzazione dei servizi in rete*. Franco Angeli.
- Di Russo Davide (2010). «Le società partecipate tra diritto pubblico e privato. Modelli di Governance delle società partecipate pubbliche». <https://www.promopa.it/images/stories/pescara/RUSSO.pdf>.
- Di Russo Davide (2011). «Governance dell'Ente sulle proprie partecipate: vari modelli

- organizzativi». *Self – Servizi e Corsi di Formazione per Enti Locali e Pubblica Amministrazione*. <https://www.self-entilocali.it/2011/05/31/governance-dell%e2%80%99en-te-sulle-proprie-partecipate-vari-modelli-organizzativi/> (4 marzo 2020).
- Di Viggiano Pasquale Luigi (2010). «L'amministrazione digitale. Progetti e tecnologie per l'E-Government». *Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management* 1(1): 1999-2010.
- Díaz-Díaz Raimundo e Pérez-González Daniel (2016). «Implementation of Social Media Concepts for E-Government: Case Study of a Social Media Tool for Value Co-Creation and Citizen Participation». *Journal of Organizational and End User Computing* 28(3): 104-21.
- Dielman Terry E. (2001). *Applied regression analysis for business and economics*. Duxbury/Thomson Learning Pacific Grove, CA.
- «Digitalizzazione» (2015). *Ministro per la Pubblica Amministrazione*. <http://www.funzionepubblica.gov.it/digitalizzazione> (7 maggio 2019).
- Dillard Jesse F. e Ruchala Linda (2005). «The rules are no game: From instrumental rationality to administrative evil». *Accounting, auditing & accountability journal* 18(5): 608-630.
- Dillinger William (1994). *Decentralization and its implications for urban service delivery*. The World Bank.
- «D.lgs. n. 175 del 2016 (società pubbliche)». (2016). [http://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2016\\_0175.htm](http://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2016_0175.htm) (29 aprile 2019).
- Donsbach Wolfgang (2015). «Public opinion polls». *The international encyclopedia of political communication*: 1-11.
- Douglas Creed W.E., Ashley Hudson Bryant, Okhuysen Gerardo A. e Smith-Crowe Kristin (2014). «Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change». *Academy of Management Review* 39(3): 275-301.
- Doustaly Cécile (2019). «Participatory Budgeting and Progressive Cities: Are London and Paris Listening to Their Own Voices?». *The Rise of Progressive Cities East and West*, Springer, 117-136.
- D'Ovidio Fabrizio (2009). *Il Movimento degli Indicatori Sociali: declino o rilancio?*. Aracne.
- Dryzek John S. e Braithwaite Valerie (2000). «On the Prospects for Democratic Deliberation: Values Analysis Applied to Australian Politics». *Political Psychology* 21(2): 241-266.
- Ebdon Carol e Franklin Aimee L. (2006). «Citizen participation in budgeting theory». *Public administration review* 66(3): 437-447.
- Eggers William D. (2017). *Pubblica amministrazione digitale: Innovazioni e tecnologie al servizio del cittadino*. Hoepli Editore.
- E-government e organizzazione nelle amministrazioni pubbliche* (2008). Soveria Mannelli (CZ): Rubbettino.
- Emery Yves e Giaouque David (2019). «Les paradoxes d'une gouvernance publique à distance par les indicateurs». *Manager les paradoxes dans le secteur public*: 9-30.
- Emirbayer Mustafa e Goldberg Chad Alan (2005). «Pragmatism, Bourdieu, and collective emotions in contentious politics». *Theory and society* 34(5-6): 469-518.
- Emrah Kanat İrfan e Özkan Sevgi (2009). «Exploring citizens' perception of government to citizen services: A model based on theory of planned behaviour (TBP)». *Transforming Government: People, Process and Policy* 3(4): 406-419.
- Epstein Marc J. e Yuthas Kristi (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*. Berrett-Koehler Publishers.

- Eshuis Jasper, Klijn Erik-Hans e Braun Erik (2014). «Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?». *International review of administrative sciences* 80(1): 151-171.
- Estevez Elsa, Ojo Adegboyega e Janowski Tomasz (2010). «Idioms for Collaborative Government Networks—Conceptualization and Applications to Seamless Services». *Working Conference on Virtual Enterprises*, Springer, 219-226.
- Evans Angela M. e Campos Adriana (2013). «Open government initiatives: Challenges of citizen participation». *Journal of Policy Analysis and Management* 32(1): 172-185. «EY\_SmartCityIndex\_2018.pdf». [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Smart\\_City\\_Index\\_2018/\\$FILE/EY\\_SmartCityIndex\\_2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Smart_City_Index_2018/$FILE/EY_SmartCityIndex_2018.pdf) (8 marzo 2020).
- Ezzamel Mahmoud *et al.* (2004). «Has devolution increased democratic accountability?». *Public Money & Management* 24(3): 145-152.
- Fahmid Imam Mujahidin *et al.* (2020). «New development: IPSAS adoption, from G20 countries to village governments in developing countries». *Public Money & Management* 40(2): 160-163.
- Feeney Mary K. e Welch Eric W. (2012). «Electronic participation technologies and perceived outcomes for local government managers». *Public Management Review* 14(6): 815-833.
- Feichtinger Judith e Pregernig Michael (2005). «Imagined citizens and participation: Local Agenda 21 in two communities in Sweden and Austria». *Local Environment* 10(3): 229-242.
- Fernandez Pavel, Rakotobe-Joel Thierry e McCarthy Ian Paul (2001). «An evolutionary approach to benchmarking». *Benchmarking: An International Journal* 8(4): 281-305.
- Ferrara Antonella Rita e Nisticò Rosanna (2019). «Does Institutional Quality Matter for Multidimensional Well-Being Inequalities? Insights from Italy». *Social Indicators Research* 145(3): 1063-1105.
- Ferretti M. *et al.* (2019). «Neither Absent nor Too Present: The Effects of the Engagement of Parent Universities on the Performance of Academic Spin-Offs». *Small Business Economics* 52(1): 153-73.
- Field Mark (2019). «How European Union policy actors use and assess the effectiveness of e-transparency». *Public Policy and Administration* 34(1): 42-61.
- Finger Matthias e Razaghi Mohamad (2017). «Conceptualizing Smart Cities». *Informatik-Spektrum* 40(ARTICLE): 6-13.
- Fioravanti Chiara (2019). «ICT e integrazione: strumenti di e-government a supporto dell'accesso all'informazione e del processo di inclusione nelle società interculturali». *Rivista italiana di informatica e diritto* 1(2): 63-78.
- Fischer Frank (2006). «Participatory governance as deliberative empowerment: The cultural politics of discursive space». *The American review of public administration* 36(1): 19-40.
- Folscher Alta, Krafchik Warren e Shapiro Isaac (1999). «Fiscal transparency and participation in the budget process». *South Africa Country Report*.
- Fox Charles J. e Miller Hugh T. (1995). «Postmodern public administration toward discourse».
- Franklin Aimee L. e Ebdon Carol (2015). «Democracy, public participation, and budgeting: Mutually exclusive or just exhausting?». *Democracy and public administration*, Routledge, 96-118.

- Fred Mats (2019). «Local government projectification in practice—a multiple institutional logic perspective». *Local Government Studies*: 1-20.
- Friedrich Dawid (2006). «Policy process, governance and democracy in the EU: the case of the Open Method of Coordination on social inclusion in Germany». *Policy & Politics* 34(2): 367-383.
- Fritzen Susan M. (2010). «AGA 2000-2010: Citizen-Centric Reporting». *The Journal of Government Financial Management* 59(3): 44.
- Fung Archon (2004). «Participation, Deliberation, and Representation in the Policy Process». *A paper presented to the conference, "Civic engagement in the 21st Century: Toward a scholarly and practical agenda."* School of Planning, Policy, and Development, University of California, Los Angeles.
- Fung Archon (2015). «Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future». *Public Administration Review* 75(4): 513-522.
- Fung Archon e Olin Wright Erik (2003). *4 Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Verso.
- Gagliardi D. et al. (2017). «Information and Communication Technologies and Public Participation: Interactive Maps and Value Added for Citizens». *Government Information Quarterly* 34(1): 153-66.
- Gaižauskaitė Inga (2012). «The use of the focus group method in social work research». *Social work* 11(1): 19-30.
- Garau Chiara, Balletto Ginevra e Mundula Luigi (2015). «A critical reflection on smart governance in Italy: Definition and challenges for a sustainable urban regeneration». *International conference on Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions*, Springer, 235-250.
- Garber Alan M. (1992). «Economic foundations of cost-effectiveness analysis». *Working paper series-Natl Bureau Econ Res* 4164: 1-34.
- GASB (1992). «Research Report GR16 Popular Reporting: Local Government Financial Reports to the Citizenry, by Carpenter and Sharp (February)».
- Gaskell George (2000). «Individual and group interviewing». *Qualitative researching with text, image and sound*: 38-56.
- Gaventa John (2004). «Towards participatory governance: assessing the transformative possibilities». *Participation: From tyranny to transformation*: 25-41.
- «Gazzetta Ufficiale» (2015). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg> (7 maggio 2019).
- Gazzola Patrizia (2012). «CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile». *Economia Aziendale Online* (2): 27-45.
- Geddes Mike (2005). «Neoliberalism and local governance—cross-national perspectives and speculations». *Policy Studies* 26(3-4): 359-377.
- Geissel Brigitte (2009). «Participatory governance: Hope or danger for democracy? A case study of Local Agenda 21». *Local Government Studies* 35(4): 401-414.
- van Gestel Nicolette, Denis Jean-Louis e Ferlie Ewan (2020). «Hybridity in public organisations». *Handbook on Hybrid Organisations*, Edward Elgar Publishing.
- Ghazinoory Sepehr, Abdi Mansoureh e Azadegan-Mehr Mandana (2011). «SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future». *Journal of business economics and management* 12(1): 24-48.
- Gibson James L., Caldeira Gregory A. e Spence Lester Kenyatta (2005). «Why do people accept public policies they oppose? Testing legitimacy theory with a survey-based experiment». *Political Research Quarterly* 58(2): 187-201.

- Gil de Zúñiga Homero, Garcia-Perdomo Victor e McGregor Shannon C. (2015). «What is second screening? Exploring motivations of second screen use and its effect on online political participation». *Journal of communication* 65(5): 793-815.
- Gil de Zúñiga Homero, Molyneux Logan e Zheng Pei (2014). «Social media, political expression, and political participation: Panel analysis of lagged and concurrent relationships». *Journal of communication* 64(4): 612-634.
- Gil-Garcia J. Ramon, Pardo Theresa A. e Nam Taewoo (2015). «What makes a city smart? Identifying core components and proposing an integrative and comprehensive conceptualization». *Information Polity* 20(1): 61-87.
- Gil-Garcia J. Ramon, Jing Zhang e Gabriel Puron-Cid (2016). «Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view». *Government Information Quarterly* 33(3): 524-534.
- Gill Michael J. (2014). «The possibilities of phenomenology for organizational research». *Organizational research methods* 17(2): 118-137.
- Gillers Stephen, Simon Roy D. e Perlman Andrew M. (2018). *Regulation of Lawyers: Statutes and Standards, 2019*. Wolters Kluwer Law & Business.
- Ginsberg Benjamin e Chang Iris (1986). *The captive public: How mass opinion promotes state power*. Basic Books New York.
- Giudici Paolo e Avrini Fabio (2002). «Modelli statistici per la costruzione di indicatori della qualità della vita: aspetti metodologici». *Rivista di statistica ufficiale*.
- Giupponi Tommaso F. (2014). «Il principio costituzionale dell'equilibrio di bilancio e la sua attuazione». *Quaderni costituzionali* 34(1): 51-78.
- Given Lisa M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage publications.
- Gjermundrød Harald e Dionysiou Ioanna (2015). «A conceptual framework for configurable privacy-awareness in a citizen-centric eGovernment». *Electronic Government, an International Journal* 11(4): 258-282.
- Gmür Markus (2003). «Co-citation analysis and the search for invisible colleges: A methodological evaluation». *Scientometrics* 57(1): 27-57.
- Goetz Anne Marie e Jenkins Rob (2001). «Hybrid forms of accountability: citizen engagement in institutions of public-sector oversight in India». *Public Management Review* 3(3): 363-383.
- Goldsmith Stephen e Crawford Susan (2014). *The responsive city: Engaging communities through data-smart governance*. John Wiley & Sons.
- Goldstone David J. (1994). «Public Forum Doctrine in the Age of the Information Superhighway – Where Are the Public Forums on the Information Superhighway». *Hastings LJ* 46: 335.
- Gomes Patrícia, Brusca Isabel e Fernandes Maria José (2019). «Implementing the International Public Sector Accounting Standards for consolidated financial statements: Facilitators, benefits and challenges». *Public Money & Management* 39(8): 544-552.
- Gonzalez-Zapata Felipe e Heeks Richard (2015). «The multiple meanings of open government data: Understanding different stakeholders and their perspectives». *Government Information Quarterly* 32(4): 441-452.
- Goodsell Charles T. (1981). «Looking once again at human service bureaucracy». *The Journal of Politics* 43(3): 763-778.
- Gordon Victoria, Osgood Jr Jeffery L. e Boden Daniel (2017). «The role of citizen participation and the use of social media platforms in the participatory budgeting process». *International Journal of Public Administration* 40(1): 65-76.

- Gori Luca (2019). «Terzo settore, fra misure di promozione e autonomia regionale. Nota a C. cost. n. 185 del 2018». *Le Regioni* 47(1): 198-211.
- Granier Benoit e Kudo Hiroko (2016). «How Are Citizens Involved in Smart Cities? Analysing Citizen Participation in Japanese “Smart Communities”». *Information Policy* 21(1): 61-76.
- Green-Armytage James (2015). «Direct voting and proxy voting». *Constitutional Political Economy* 26(2): 190-220.
- Greenwood Justin (2012). «The European Citizens’ Initiative and EU civil society organisations». *Perspectives on European Politics and Society* 13(3): 325-336.
- Groff James E. e Pitman Marshall K. (2004). «Municipal financial reporting on the world wide web: a survey of financial data displayed on the official websites of the 100 largest US municipalities». *The Journal of Government Financial Management* 53(2): 20.
- Grönlund Åke e Horan Thomas A. (2005). «Introducing e-gov: history, definitions, and issues». *Communications of the association for information systems* 15(1): 39.
- Grosser Kate e Moon Jeremy (2005). «Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues». *Journal of business ethics* 62(4): 327-340.
- Grossi Giuseppe e Steccolini Ileana (2008). «Il bilancio consolidato negli enti locali: principi contabili e condizioni operative». *Azienda pubblica* 21(4): 395-411.
- Grossi Giuseppe, Marcou Gérard e Reichard Christoph (2010). «10. Comparative aspects of institutional variants for local public service provision». *The provision of public services in Europe: Between state, local government and market*: 217.
- Grossi Giuseppe, Mori Elisa e Bardelli Federica (2014). «From consolidation to segment reporting in local government: accountability needs, accounting standards, and the effect on decision-makers». *Journal of Modern Accounting and Auditing* 10(1): 32-46.
- Gualaccini Gian Paolo e Bruni Stefano (2013). «Dal Pil al Bes: il significato e la misurazione del benessere equo e sostenibile». *SSI&*: 36.
- Guo Hai e Neshkova Milena I. (2013). «Citizen input in the budget process: When does it matter most?». *The American Review of Public Administration* 43(3): 331-346.
- Gupta Joti, Bouvier Jessica e Gordon Eric (2012). «Exploring new modalities of public engagement—An evaluation of digital gaming platforms on civic capacity and collective action in the Boston Public School District». *Evaluation white paper, Report, Public agenda, Engagement Lab*.
- Guthrie James, Manes-Rossi Francesca e Levy Orelli Rebecca (2017). «Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations». *Meditari Accountancy Research*.
- Guy Mary E. e Mastracci Sharon H. (2018). «Making the Affective Turn: The Importance of Feelings in Theory, Praxis, and Citizenship». *Administrative Theory & Praxis* 40(4): 281-288.
- Handley Donna Milam e Howell-Moroney Michael (2010). «Ordering stakeholder relationships and citizen participation: Evidence from the community development block grant program». *Public Administration Review* 70(4): 601-609.
- Harbord Roger M. e Higgins Julian PT (2008). «Meta-regression in Stata». *The Stata Journal* 8(4): 493-519.
- Harris Joshua D. et al. (2014). «How to write a systematic review». *The American journal of sports medicine* 42(11): 2761-2768.
- Harris Judith, McKenzie Karen e Rentfro Randall (2008). «Efforts and Accomplishments in Communicating Efforts and Accomplishments in Communicating with the Citizenry». *Journal of Government Financial Management* 57(3).

- Harrison Teresa M. *et al.* (2012). «Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective». *Information Polity* 17(2): 83-97.
- Hasson Felicity, Keeney Sinead e McKenna Hugh (2000). «Research guidelines for the Delphi survey technique». *Journal of advanced nursing* 32(4): 1008-1015.
- Healey John e Tordoff William (2016). *Votes and Budgets: Comparative Studies in Accountable Governance in the South*. Springer.
- Healy Paul M. e Palepu Krishna G. (2001). «Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature». *Journal of accounting and economics* 31(1-3): 405-440.
- Heikkila Tanya e Roussin Isett Kimberley (2007). «Citizen involvement and performance management in special-purpose governments». *Public Administration Review* 67(2): 238-248.
- Henry Nicholas (2015). *Public administration and public affairs*. Routledge.
- Hildebrand David L. (2005). «Pragmatism, neopragmatism, and public administration». *Administration & Society* 37(3): 345-359.
- Hinich Melvin J. e Ordeshook Peter C. (1970). «Plurality maximization vs vote maximization: A spatial analysis with variable participation». *American Political Science Review* 64(3): 772-791.
- Hinna Luciano (2004). *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche: processi, strumenti, strutture e valenze*. Angeli.
- Holsen Sarah e Pasquier Martial (2012). «What's wrong with this picture? The case of access to information requests in two continental federal states—Germany and Switzerland». *Public Policy and Administration* 27(4): 283-302.
- Hong Souman (2015). «Citizen participation in budgeting: A trade-off between knowledge and inclusiveness?». *Public Administration Review* 75(4): 572-582.
- Hood Christopher (1991). «A public management for all seasons?». *Public administration* 69(1): 3-19.
- Hsu Pi-Fang, Lan Kuo-Yu e Tsai Chia-Wen (2013). «Selecting the Optimal Vendor of Customer Relationship Management System for Medical Tourism Industry Using Delphi and AHP». *International Journal of Enterprise Information Systems* 9(1): 62-75.
- Hu Qian e Zheng Yueping (2020). «Smart city initiatives: A comparative study of American and Chinese cities». *Journal of Urban Affairs*: 1-22.
- Hussain Amir e Cambria Erik (2018). «Semi-supervised learning for big social data analysis». *Neurocomputing* 275: 1662-1673.
- Huxham Chris e Vangen Siv (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Huxley Katy, Rhys Andrews, Downe James e Guarneros-Meza Valeria (2016). «Administrative traditions and citizen participation in public policy: a comparative study of France, Germany, the UK and Norway». *Policy & Politics* 44(3): 383-402.
- Iacus Stefano Maria, Porro Giuseppe, Salini Silvia e Siletti Elena (2020). «An Italian Composite Subjective Well-Being Index: The Voice of Twitter Users from 2012 to 2017». *Social Indicators Research*: 1-19.
- Iacus Stefano Maria, Porro Giuseppe, Salini Silvia e Siletti Elena (2019). «Social Networks Data and Subjective Well-Being. An Innovative Measurement for Italian Provinces». *Scienze Regionali* 18(Speciale): 667-678.
- Ianniello Mario, Iacuzzi Silvia, Fedele Paolo e Brusati Luca (2019). «Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review». *Public Management Review* 21(1): 21-46.

- Il Sole 24 Ore (2019). «Qualità della vita 2019: la classifica delle città italiane dove si vive meglio. Milano la migliore | Il Sole 24 ORE». *www.ilsole24ore.com*. <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/> (18 marzo 2020).
- Incollingo Alberto e Bianchi Michela (2016). «The connectivity of information in integrated reporting. Empirical evidence from international context». *Financial Reporting*.
- Ingraham Patricia W., Thompson James R. e Sanders Ronald P. (1998). *Transforming government: Lessons from the reinvention laboratories*. Jossey-Bass Publishers.
- Irvin Renee A. e Stansbury John (2004). «Citizen participation in decision making: is it worth the effort?». *Public administration review* 64(1): 55-65.
- Iryna Izhutova (2019). «Benchmarking and effective strategic communications: ways to implement in public administration». *Vuzf Review* 4(4): 45-48.
- Istat (2018). «I bilanci consuntivi di comuni, province, aree metropolitane». <https://www.istat.it/it/archivio/219622> (22 marzo 2020).
- Istat (2019a). «Censimento permanente delle istituzioni pubbliche». <https://www.istat.it/it/archivio/226179> (17 marzo 2020).
- Istat (2019b). «I bilanci consuntivi di comuni, province, aree metropolitane». <https://www.istat.it/it/archivio/231933> (22 marzo 2020).
- Istat (2020). «Indicatori demografici». 13.
- Italia Vittorio, Bottino Gabriele e Ruggeri Giangiacomo (2019). *Codice amministrativo*. Key Editore.
- Italiana Repubblica (2019). *Costituzione della Repubblica italiana*. Lulu. com.
- Jacquier Claude (2008). «Urban Governance: forging a path between complications and complexity». *Towards New Territorial Governance*.
- Janowski Tomasz, Estevez Elsa e Baguma Rehema (2018). «Platform governance for sustainable development: Reshaping citizen-administration relationships in the digital age». *Government Information Quarterly* 35(4): S1-S16.
- Janssen Marijn, Yannis Charalabidis e Anneke Zuiderwijk (2012). «Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government». *Information systems management* 29(4): 258-268.
- Jasmontaite Lina e de Hert Paul (2019). «Access to the Internet in the EU: a policy priority, a fundamental, a human right or a concern for eGovernment?». *Research Handbook on Human Rights and Digital Technology*, Edward Elgar Publishing.
- Jēkabsons Inga e Biruta Sloka (2014). «Citizen-oriented Local Governance: the Correlation between Subjective Well-being and Citizen Participation in the Salaspils Municipality (Latvia) Case». *Socialiniai Tyrimai* 2014(3).
- Jetzek Thorhildur, Avital Michel e Bjørn-Andersen Niels (2013). «The generative mechanisms of open government data».
- Jho Whasun e Jae Song Kyong (2015). «Institutional and technological determinants of civil e-Participation: Solo or duet?». *Government Information Quarterly* 32(4): 488-495.
- Jimenez Benedict S. (2017). «The Effects of Hierarchy, Centralization and Formalization on Municipal Fiscal Health: An Empirical Test of the Bureaucratic Ideal». *Public Administration* 95(3): 791-806.
- Jönsson Jayne (2019). «Logic Salience in Ideologically-torn Nonprofit Hybrids». *Non-profit Policy Forum*, De Gruyter.
- Jordan Meagan M., Yusuf Juita-Elena, Berman Melanie e Gilchrist Casey (2017). «Popular financial reports as fiscal transparency mechanisms: An assessment using the fiscal transparency index for the Citizen User». *International Journal of Public Administration* 40(8): 625-636.

- Jun Kyu-Nahm e Bryer Thomas (2017). «Facilitating public participation in Local Governments in hard times». *The American Review of Public Administration* 47(7): 840-856.
- Justice Jonathan B., Melitski James e Smith Daniel L. (2006). «E-government as an instrument of fiscal accountability and responsiveness: Do the best practitioners employ the best practices?». *The American Review of Public Administration* 36(3): 301-322.
- Kahan James P. (2001). «Focus groups as a tool for policy analysis». *Analyses of Social Issues and Public Policy* 1(1): 129-146.
- Kalinina Olga e Valebnikova Olga (2017). «Human Capital Management as Innovation Technologies for Municipal Organization». *Energy Management of Municipal Transportation Facilities and Transport*, Springer, 1315-1322.
- Kampen Jarl K., Van De Walle Steven e Bouckaert Geert (2006). «Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in Government. The impact of the predisposition of citizens toward Government on evaluations of its performance». *Public Performance & Management Review* 29(4): 387-404.
- Kaplan Robert S., Norton P. David (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Karré Philip Marcel (2020). «Hybrid organisations: between state and market». *Handbook on Hybrid Organisations*, Edward Elgar Publishing.
- Kathlene Lyn e Martin John A. (1991). «Enhancing citizen participation: Panel designs, perspectives, and policy formation». *Journal of Policy Analysis and Management* 10(1): 46-63.
- Kavanaugh Andrea L. et al. (2012). «Social media use by government: From the routine to the critical». *Government Information Quarterly* 29(4): 480-491.
- Kay John A. (1990). «Tax policy: a survey». *The Economic Journal* 100(399): 18-75.
- Kearns Kevin P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Kickert Walter J.M. (1997). «Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American 'Managerialism'». *Public Administration* 75(4): 731-752.
- Kim Soonhee e Lee Jooho (2019). «Citizen Participation, Process, and Transparency in Local Government: An Exploratory Study». *Policy Studies Journal* 47(4): 1026-1047.
- Kitchin Rob (2014). «The real-time city? Big data and smart urbanism». *GeoJournal* 79(1): 1-14.
- Klüver Heike e Spoon Jae-Jae (2016). «Who responds? Voters, parties and issue attention». *British Journal of Political Science* 46(3): 633-654.
- Kluvers Ron (2001). «Program budgeting and accountability in local government». *Australian Journal of Public Administration* 60(2): 35-43.
- Kluvers Ron e Pillay Soma (2009). «Participation in the budgetary process in local government». *Australian Journal of Public Administration* 68(2): 220-230.
- Koppell Jonathan GS (2003). *The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the control of public policy*. Cambridge University Press.
- Koppenjan Joop, Karré Philip Marcel e Termeer Katrien (2019). «New Governance Arrangements. Towards Hybrid and Smarter Government?». *Smart Hybridity*: 11.
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan e Setiawan Iwan (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan e Setiawan Iwan (2019). «Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit». *Marketing Wisdom*, Springer, 139-156.
- Kratochvíl Petr e Sychra Zdeněk (2019). «The end of democracy in the EU? The Euro-

- zone crisis and the EU's democratic deficit». *Journal of European Integration* 41(2): 169-185.
- Krawczyk Kelly Ann e Sweet-Cushman Jennie (2017). «Understanding political participation in West Africa: the relationship between good governance and local citizen engagement». *International Review of Administrative Sciences* 83(1\_suppl): 136-155.
- Kriesi Hanspeter (2008). «Political mobilisation, political participation and the power of the vote». *West European Politics* 31(1-2): 147-168.
- Kumar Sudhir e Kumar Surendra (2008). «Collaboration in research productivity in oil seed research institutes of India». *Proceedings of Fourth International Conference on Webometrics, Informetrics and Scientometrics*, 28-1.
- Kweit Mary Grisez e Kweit Robert W. (2004). «Citizen participation and citizen evaluation in disaster recovery». *The American Review of Public Administration* 34(4): 354-373.
- La Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione* (2018).
- Lara Alexander Prado, Da Costa Eduardo Moreira, Furlani Thiago Zilinski e Yigitcanlar Tan (2016). «Smartness That Matters: Towards a Comprehensive and Human-Centred Characterisation of Smart Cities». *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 2(2). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85019941838&doi=10.1186%2fs40852-016-0034-z&partnerID=40&md5=5cc41eb41d1204c007b2cdc2c5ea0e54>.
- Lawton Alan e Monfardini Patrizio (2010). «Accountability in the new public sector: a comparative case study». *International Journal of Public Sector Management*.
- Lee Gwanhoo e Kwak Young Hoon (2012). «An open government maturity model for social media-based public engagement». *Government information quarterly* 29(4): 492-503.
- Lee Mordecai (2006). «The history of municipal public reporting». *Intl Journal of Public Administration* 29(4-6): 453-476.
- Lee Yunsoo e Schachter Hindy Lauer (2019). «Exploring the relationship between trust in government and citizen participation». *International Journal of Public Administration* 42(5): 405-416.
- Leech Beth L. (2002). «Asking questions: Techniques for semistructured interviews». *PS: Political Science & Politics* 35(4): 665-668.
- Legard Robin, Keegan Jill e Ward Kit (2003). «In-depth interviews». *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* 6(1): 138-169.
- Levenda Anthony M., Keough Noel, Rock Melanie e Miller Byron (2020). «Rethinking public participation in the smart city». *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*.
- Lewis Justin (2001). *Constructing public opinion: How political elites do what they like and why we seem to go along with it*. Columbia University Press.
- Liao Yuguo e Schachter Hindy L. (2018). «Exploring the antecedents of municipal managers' attitudes towards citizen participation». *Public Management Review* 20(9): 1287-1308.
- Liberati Alessandro *et al.* (2009). «The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration». *Annals of internal medicine* 151(4): W-65.
- Liguria Cti (2014). *La città digitale. Sistema nervoso della smart city – FrancoAngeli*. Milano: Franco Angeli. [http://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda\\_Libro.aspx?codiceISBN=9788891705679](http://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda_Libro.aspx?codiceISBN=9788891705679) (4 marzo 2020).
- Linders Dennis (2012). «From e-government to we-government: Defining a typology for

- citizen coproduction in the age of social media». *Government information quarterly* 29(4): 446-454.
- Lips Miriam (2019). *Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era*. Routledge.
- Literat Ioana, Kligler-Vilenchik Neta, Brough Melissa e Blum-Ross Alicia (2018). «Analyzing youth digital participation: Aims, actors, contexts and intensities». *The Information Society* 34(4): 261-273.
- Liu Bing (2015). *Sentiment analysis: Mining opinions, sentiments, and emotions*. Cambridge University Press.
- Liu Xing (2015). *Applied ordinal logistic regression using Stata: From single-level to multilevel modeling*. Sage Publications.
- Langè Valerio e Gastaldi Luca (2020). «Coping Italian Emergency COVID-19 through Smart Working: From Necessity to Opportunity». *Journal of Mediterranean Knowledge* 5(1), 163-171.
- Lorenz Jan, Brauer Christoph e Lorenz Dirk (2017). «Rank-optimal weighting or “How to be best in the OECD Better Life Index?”». *Social Indicators Research* 134(1): 75-92.
- Lotka Alfred J. (1926). «The frequency distribution of scientific productivity». *Journal of the Washington academy of sciences* 16(12): 317-323.
- Lourenço Rui Pedro, Piotrowski Suzanne e Ingrams Alex (2017). «Open data driven public accountability». *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Lovan W. Robert, Murray Michael e Shaffer Ron (2017). *Participatory governance: planning, conflict mediation and public decision-making in civil society*. Routledge.
- Lowndes Vivien e Wilson David (2001). «Social capital and local governance: exploring the institutional design variable». *Political Studies* 49(4): 629-647.
- Lues Liezel (2014). «Citizen participation as a contributor to sustainable democracy in South Africa». *International Review of Administrative Sciences* 80(4): 789-807.
- Lun Guande, Holzer D., Tappeiner Gottfried e Tappeiner Ulrike (2006). «The stability of rankings derived from composite indicators: analysis of the “Il Sole 24 Ore” quality of life report». *Social Indicators Research* 77(2): 307-331.
- Lutz Christoph e Hoffmann Christian Pieter (2017). «The dark side of online participation: exploring non-, passive and negative participation». *Information, Communication & Society* 20(6): 876-897.
- Lyon Patricia (2000). «Partnership for good governance in the 21st century». *Australian Journal of Public Administration* 59(3): 87-93.
- Magli Francesca, Nobolo Alberto e Ogliari Matteo (2018). «The Effects on Financial Leverage and Performance: The IFRS 16». *International Business Research* 11(8): 76-89.
- Maheshwari Sharad e Credle Sid Howard (2010). «Project Management: Using Earned Value Analysis (EVA) to Monitor a Project’s Progress». *Journal of the International Academy for Case Studies* 16(SUPPL. 1): 13-22.
- Maier Charles S. (1994). «Democracy and its Discontents». *Foreign Affairs*: 48-64.
- Majumder Navonil *et al.* (2018). «Multimodal sentiment analysis using hierarchical fusion with context modeling». *Knowledge-Based Systems* 161: 124-133.
- Manes Rossi Francesca, Brusca Isabel e Aversano Natalia (2018). «Financial sustainability as a driver for transparency and E-Democracy: A comparative study in Italian and Spanish local governments». *International Journal of Public Administration* 41(1): 22-33.
- Manes-Rossi Francesca (2019). «New development: Alternative reporting formats: a panacea for accountability dilemmas?». *Public Money & Management*: 1-4.
- Manes-Rossi Francesca, Aversano Natalia e Tartaglia Polcini Paolo (2019). «Popular re-

- porting: learning from the US experience». *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Mangiameli, Stelio (2016). «Il Titolo V della Costituzione alla luce della giurisprudenza costituzionale e delle prospettive di riforma». *Rivista*:N 2.2016.
- Manor James (1999). *The political economy of democratic decentralization*. The World Bank.
- Manring Nancy J. (1994). «ADR and administrative responsiveness: Challenges for public administrators». *Public Administration Review*: 197-203.
- Marchello Gianandrea (2003). «Le indagini sulla “qualità della vita” de Il Sole 24 Ore. Un approfondimento metodologico».
- Marchitto Fernando (2001). *Benchmarking nella pubblica amministrazione. Una metodologia per il miglioramento continuo*. Milano, Italy: Franco Angeli.
- Marković Maja, Zdravković Stefan, Mitrović Maja e Radojičić Aleks (2016). «An iterative multivariate post hoc I-distance approach in evaluating OECD Better Life Index». *Social Indicators Research* 126(1): 1-19.
- Martínez Elia e De la Torre-Gea Guillermo (2018). «Analysis of the ICT user profile for e-government through Bayesian networks». *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 2(2): 97-102.
- Martinez Leo P. (1994). «Taxes, morals, and legitimacy». *BYU L. Rev.*: 521.
- Massoli Pierpaolo, Mazziotta Matteo, Pareto Adriano e Rinaldelli Claudia (2013). «Metodologie di sintesi sperimentali per i domini del BES». *XXXIV Conferenza Italiana di Scienze Regionali (AISRE)*.
- Maturo Fabrizio, Balzanella Antonio e Di Battista Tonio (2019). «Building statistical indicators of equitable and sustainable well-being in a functional framework». *Social Indicators Research* 146(3): 449-471.
- McBride Keegan, Toots Maarja, Kalvet Tarmo e Krimmer Robert (2019). «Turning Open Government Data into Public Value: Testing the COPS Framework for the Co-creation of OGD-Driven Public Services». *Governance Models for Creating Public Value in Open Data Initiatives*, Springer, 3-31.
- McDermott Patrice (2010). «Building open government». *Government Information Quarterly* 27(4): 401-413.
- Medaglia Rony e Zheng Lei (2017). «Mapping government social media research and moving it forward: A framework and a research agenda». *Government information quarterly* 34(3): 496-510.
- Meijer Albert J., Curtin Deirdre e Hillebrandt Maarten (2012). «Open government: connecting vision and voice». *International review of administrative sciences* 78(1): 10-29.
- Meijer David e Ubacht Jolien (2018). «The governance of blockchain systems from an institutional perspective, a matter of trust or control?». *ACM International Conference Proceeding Series*, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85049014675&doi=10.1145%2f3209281.3209321&partnerID=40&md5=20044e7998a33f3d6072091b161b3dda>.
- Melis Giuseppe (2018). *Lezioni di diritto tributario*. Giappichelli.
- Merton Robert King (1956). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*, by Robert K. Merton, Marjorie Fiske [and] Patricia L. Kendall. Free Press.
- Miani Mattia (2005). *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*. Il Mulino.
- Michels Ank (2011). «Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy?». *International Review of Administrative Sciences* 77(2): 275-293.

- Michels Ank e De Graaf Laurens (2010). «Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy». *Local Government Studies* 36(4): 477-491.
- Miller Thomas I. e Miller Michelle A. (1992). «Assessing excellence poorly: The bottom line in local government». *Journal of Policy Analysis and Management* 11(4): 612-623.
- Miller Thomas I. e Miller Michelle A. (2003). «Standards of excellence». *Local Government Management*: 403.
- Milosevic Dusan, Djuric Mladen, Filipovic Jovan e Ristic Slobodan (2013). «Benchmarking as a Quality Management Tool in Public Administration». *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 24(4): 364-372.
- Mingers John e Willmott Hugh (2013). «Taylorizing business school research: On the 'one best way' performative effects of journal ranking lists». *Human Relations* 66(8): 1051-1073.
- Ministero per la Semplificazione e La Pubblica Amministrazione (2019). «Accesso servizio civico Città di Torino». <http://bussola.magellanopa.it/consulta-sezioni-per-territorio.html> (9 marzo 2020).
- Misuraca Gianluca (2010). «Concept paper». *Theoretical framework and key principles towards the development of a policy assessment framework for ICT-enabled governance at city level*. Seville: European Commission JRC-IPTS.
- Misuraca Gianluca, Reid Alasdair e Deakin Mark (2011). «Exploring emerging ICT-enabled governance models in European cities». *Analysis of the Mapping Survey to identify the key city governance policy areas most impacted by ICTs, EU European Commission Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies*.
- Mitchell Robert Cameron e Carson Richard T. (1989). *Using surveys to value public goods: the contingent valuation method*. Resources for the Future.
- Mizobuchi Hideyuki (2014). «Measuring world better life frontier: a composite indicator for OECD better life index». *Social Indicators Research* 118(3): 987-1007.
- Moher David, Liberati Alessandro, Tetzlaff Jennifer e Altman Douglas G. (2009). «Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement». *Annals of internal medicine* 151(4): 264-269.
- Morigi Paola (2009). *33 Il controllo di gestione nella pubblica amministrazione locale*. Maggioli Editore.
- Morris Huw, Harvey Charles e Kelly Aidan (2009). «Journal rankings and the ABS journal quality guide». *Management Decision* 47(9): 1441-1451.
- Mouffe Chantal (2013). *Agonistics: Thinking the world politically*. Verso Books.
- Moullin Max *et al.* (2007). «Using the public sector scorecard in public health». *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Moynihan Donald P. (2003). «Normative and instrumental perspectives on public participation: Citizen summits in Washington, DC». *The American Review of Public Administration* 33(2): 164-188.
- Moynihan Donald P. (2007). «Citizen participation in budgeting: Prospects for developing countries». *Participatory budgeting*: 55-87.
- Mussari Riccardo (2001). *Manuale operativo per il controllo di gestione*. Rubbettino Editore.
- Mussari Riccardo (2005). *Il benchmarking e la cultura del confronto nelle amministrazioni pubbliche*. Atti del Convegno. Roma: Aracne.
- Nabatchi Tina (2010). «Addressing the citizenship and democratic deficits: The potential of deliberative democracy for public administration». *The American Review of Public Administration* 40(4): 376-399.

- Nagel Hans-Hellmut e Enkelmann Wilfried (1986). «An investigation of smoothness constraints for the estimation of displacement vector fields from image sequences». *IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence* (5): 565-593.
- Nam Taewoo e Pardo Theresa A. (2011). «Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context». *Proceedings of the 5th international conference on theory and practice of electronic governance*, 185-194.
- Nam Taewoo e Pardo Theresa A. (2013). «Identifying success factors and challenges of 311-driven service integration: a comparative case study of NYC311 and Philly311». *Proceedings of the 46th Hawaii international conference on system sciences*.
- Nebot Carmen Pineda (2018). «The participatory budget of Madrid: lights and shadows/El presupuesto participativo de Madrid: luces y sombras». *Revista de Gestao e Secretariado* 9(1): 265-293.
- Neshkova Milena I. (2014). «Does agency autonomy foster public participation?». *Public Administration Review* 74(1): 64-74.
- Nochta Timea *et al.* (2019). «The local governance of digital technology – Implications for the city-scale digital twin».
- Noll Heinz-Herbert (2011). «The Stiglitz-Sen-Fitoussi-report: Old wine in new skins? Views from a social indicators perspective». *Social Indicators Research* 102(1): 111-116.
- Noordhoek Marike (2013). *Municipal Benchmarking: Organisational Learning and Network Performance in the Public Sector*. 1 edizione. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Norris Donald F. e Reddick Christopher G. (2013). «Local e-government in the United States: Transformation or incremental change?». *Public Administration Review* 73(1): 165-175.
- OCSE (2020). *Amministrazione fiscale italiana*. Ministero dell'Economia e delle Finanze Italia. [https://www.mef.gov.it/inevidenza/documenti/Rapporto\\_OCSE\\_Ita.pdf](https://www.mef.gov.it/inevidenza/documenti/Rapporto_OCSE_Ita.pdf).
- OECD (2005). «E-Government for Better Government». [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/e-government-for-better-government\\_9789264018341-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/e-government-for-better-government_9789264018341-en) (4 marzo 2020).
- «OECD Regional Well-Being: A User's Guide» (2018). <https://www.oecdregionalwellbeing.org/assets/downloads/Regional-Well-Being-User-Guide.pdf> (23 maggio 2019).
- O'Flynn Janine, Buick Fiona, Blackman Deborah e Halligan John (2011). «You win some, you lose some: Experiments with joined-up government». *International Journal of Public Administration* 34(4): 244-254.
- Ojo Adegboyega, Curry Edward e Zelet Fatemeh Ahmadi i (2015). «A tale of open data innovations in five smart cities». *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2326-2335.
- Oliveira Álvaro, Campolargo Margarida e Martins Maria (2014). «Human smart cities: a human-centric model aiming at the wellbeing and quality of life of citizens». *eChallenges e-2014 conference proceedings*, IEEE, 1-8.
- Ortigosa Alvaro, Martín José M. e Carro Rosa M. (2014). «Sentiment analysis in Facebook and its application to e-learning». *Computers in human behavior* 31: 527-541.
- Osborne Stephen P. (2006). *The new public governance? 1*. Taylor & Francis.
- Osborne Stephen P., Radnor Zoe e Strokosch Kirsty (2016). «Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?». *Public Management Review* 18(5): 639-653.
- Ospina Sonia M. e Dodge Jennifer (2005). «It's about time: catching method up to meaning – the usefulness of narrative inquiry in public administration research». *Public administration review* 65(2): 143-157.

- Pandey Sanjay K., Davis Randall S., Pandey Sheela e Peng Shuyang (2016). «Transformational Leadership and the Use of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired to Serve Larger Public Purposes?». *Public Administration* 94(1): 204-22.
- Pang Bo e Lee Lillian (2008). «Opinion mining and sentiment analysis». *Foundations and Trends® in Information Retrieval* 2(1-2): 1-135.
- Pariso Paolo e Alfonso Marino (2020). «From digital divide to e-government: re-engineering process and bureaucracy in public service delivery». *Electronic Government, an International Journal* 16(3): 314-325.
- Parker Lee D. e Gould Graeme (1999). «Changing public sector accountability: critiquing new directions». *Accounting forum*, Elsevier Ltd.
- Passel Jeffrey S. e D'Vera Cohn (2008). *US population projections, 2005-2050*. Pew Research Center Washington, DC.
- Pateman Carole (2012). «Participatory democracy revisited». *Perspectives on politics* 10(1): 7-19.
- Pavan Aldo e Di Liberto Adriana (2019). *Il mondo che cambia*. Franco Angeli.
- Pavan Aldo (2011). *Informazione e management negli enti locali alla vigilia della riforma federale. La contabilità ei controlli nei comuni e nelle province italiani: La contabilità ei controlli nei comuni e nelle province italiani*. Franco Angeli.
- Pavan Aldo (2019). «Controllo interno e di gestione nella prospettiva del valore». *Management Control*.
- Pavan Aldo, Dessalvi Bernadette e Paglietti Paola (2018). «Fund Accounting from the Italian Early Tradition to the US GAAP for Governments». *International Journal of Public Administration* 41(9): 746-757.
- Pavan Aldo e Reginato Elisabetta (2005). *Prospettive di accountability ed efficienza nello Stato italiano*. Giuffrè.
- Pavan Aldo e Reginato Elisabetta (2012). *Programmazione e controllo nelle amministrazioni pubbliche. Gestione per obiettivi e contabilità integrata*. Milano: Giuffrè.
- Pedrini Matteo (2012). «I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione nelle aziende italiane». *Economia Aziendale Online* (1): 117-146.
- Pereira Angeles, Carballo-Penela Adolfo, González-López Manuel e Vence Xavier (2016). «A Case Study of Servicizing in the Farming-Livestock Sector: Organisational Change and Potential Environmental Improvement». *Journal of Cleaner Production* 124: 84-93.
- Pereira Gabriela Viale, Macadar Marie Anne, Edimara M. Luciano e Testa Mauricio Gregianin (2017). «Delivering public value through open government data initiatives in a Smart City context». *Information Systems Frontiers* 19(2): 213-229.
- Pérez González, Diaz Díaz Daniel e Raimundo (2015). «Public services provided with ICT in the smart city environment: the case of spanish cities».
- Persiani Niccolò (2003). *La governance del gruppo di imprese di servizi pubblici locali*. Milano: Franco Angeli.
- Pesce Giovanni (2018). *Digital first. Amministrazione digitale: genesi, sviluppi, prospettive*. Editoriale Scientifica.
- Petticrew Mark e Roberts Helen (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pfiffner John M. (1946). «The Role of the Lawyer in Public Administration». *S. Cal. L. Rev.* 20: 37.
- Piotrowski Suzanne, Grimmelikhuijsen Stephan e Deat Felix (2019). «Numbers over Narratives? How Government Message Strategies Affect Citizens' Attitudes». *Public Performance and Management Review* 42(5): 1005-28.

- Piotrowski Suzanne J. e Rosenbloom David H. (2002). «Nonmission-based values in results-oriented public management: The case of freedom of information». *Public Administration Review* 62(6): 643-657.
- Piotrowski Suzanne, Rosenbloom David H., Kang Sinah e Ingrams Alex (2018). «Levels of value integration in federal agencies' mission and value statements: Is open government a performance target of US federal agencies?». *Public Administration Review* 78(5): 705-716.
- Pollifroni Massimo (2003). *Processi e modelli di e-government ed e-governance applicati all'azienda pubblica*. A. Giuffrè.
- Pollifroni Massimo (2020a). «E-Government overview: evidence of theoretical and empirical models». Springer International Publishing: 8.
- Pollifroni Massimo (2020b). *Open-Government. I processi di reingegnerizzazione dell'azienda pubblica tra etica ed innovazione*. Giappichelli. [https://iris.unito.it/handle/2318/1736686?mode=full.2400#.X1P\\_kotS\\_IU](https://iris.unito.it/handle/2318/1736686?mode=full.2400#.X1P_kotS_IU) (5 settembre 2020).
- Pollifroni Massimo (2014). «Multidimensional analysis applied to the quality of the websites: some empirical evidences from the Italian public sector». *Economics and Sociology*.
- Pollifroni Massimo (2015). «E-Government towards Transparency: a comparative analysis applied to the Italian Public Sector». *E-Government* 14(1): 217-233.
- Pollitt Christopher (2003). «Joined-up government: a survey». *Political studies review* 1(1): 34-49.
- Porumbescu Gregory A., Neshkova Milena I. e Huntoon Meghan (2019). «The effects of police performance on agency trustworthiness and citizen participation». *Public Management Review* 21(2): 212-237.
- Post Robert C. (1986). «Between governance and management: The history and theory of the public forum». *UCIA L. REv.* 34: 1713.
- Powell Byron J. et al. (2019). «Enhancing the impact of implementation strategies in healthcare: a research agenda». *Frontiers in public health* 7: 3.
- Powell Madeline, Gillett Alex e Doherty Bob (2019). «Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services». *Public Management Review* 21(2): 159-186.
- Power Mary E. (1992). «Top-down and bottom-up forces in food webs: do plants have primacy». *Ecology* 73(3): 733-746.
- Preite Daniela e De Matteis Fabio (2019). «Innovazione di processo nello sviluppo del sistema dei controlli negli enti locali». *Management Control*.
- Puddu Luigi (2005). *Lezioni di ragioneria pubblica*. Giuffrè.
- Puddu Luigi et al. (2013). «The Consolidated Financial Statement: Are Ipsas And National Accounting Standards Comparable? The Turin City Council Case». *International Journal of Business and Social Science* 4(13).
- Puddu Luigi, Biancone Paolo, Secinaro Silvana e Vietti Maria Chiara (2016). «Il bilancio consolidato delle aziende pubbliche locali: Ipsas e Principi contabili nazionali a confronto».
- Puddu Luigi, Secinaro Silvana, Rainero Christian e Biancone Paolo (2018). *Il bilancio consolidato delle aziende pubbliche*. Milano: Giuffrè.
- Radcliffe James e Dent Mike (2005). «Introduction: from New Public Management to the new governance?». *Policy & Politics* 33(4): 617-622.
- Reck Jacqueline L., Lowensohn Suzanne L., Wilson Earl Ray e Hay Leon Edwards (2013). *Accounting for governmental & nonprofit entities*. McGraw-Hill/Irwin New York, NY.

- Reddick Christopher G., Takeoka Chatfield Akemi e Jaramillo Patricia A. (2015). «Public opinion on National Security Agency surveillance programs: A multi-method approach». *Government Information Quarterly* 32(2): 129-141.
- Reingold David A., Van Ryzin Gregg G. e Ronda Michelle (2001). «Does urban public housing diminish the social capital and labor force activity of its tenants?». *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management* 20(3): 485-504.
- Renn Ortwin, Webler Thomas e Wiedemann Peter (1995). «The pursuit of fair and competent citizen participation». *Fairness and competence in citizen participation*, Springer, 339-367.
- Ríos Ana-María, Benito Bernardino e Bastida Francisco (2017). «Factors explaining public participation in the central government budget process». *Australian Journal of Public Administration* 76(1): 48-64.
- Rizzo Pietro (2006). *L'ufficio per le relazioni con il pubblico negli enti locali*. HALLEY Editrice.
- Robbins Mark D., Simonsen Bill e Feldman Barry (2008). «Citizens and resource allocation: Improving decision making with interactive web-based citizen participation». *Public Administration Review* 68(3): 564-575.
- Roberts Nancy (2004). «Public deliberation in an age of direct citizen participation». *The American review of public administration* 34(4): 315-353.
- Roberts Nancy C. (2002). «Keeping public officials accountable through dialogue: Resolving the accountability paradox». *Public Administration Review* 62(6): 658-669.
- Rolla Giancarlo (2019). «L'evoluzione dello Stato regionale italiano: dalle riforme centrifughe al fallimento di quelle centripete». *Fundamentos: Cuadernos monográficos de teoría del estado, derecho público e historia constitucional* (10): 3.
- Romolini Alberto (2007). *34 Accountability e bilancio sociale negli enti locali*. Franco Angeli.
- Romzek Barbara S. e Dubnick Melvin J. (1987). «Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy». *Public administration review*: 227-238.
- Roncoroni Emilio (2004). «Il controllo delle imprese di servizio pubblico locale da parte dei Consigli comunali». *Amministrare* 34(2): 241-274.
- Rose Jeremy, Stouby Persson John e Tordrup Heeager Lise (2015). «How e-Government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative». *Information polity* 20(1): 35-59.
- Rourke Francis E. (1992). «Responsiveness and neutral competence in American bureaucracy». *Public Administration Review*: 539-546.
- Ryan Christine, Trevor Stanley e Morton Nelson (2002). «Accountability disclosures by Queensland local government councils: 1997-1999». *Financial Accountability & Management* 18(3): 261-289.
- Sæbø Øystein, Jeremy Rose e Leif Skiftenes Flak (2008). «The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area». *Government information quarterly* 25(3): 400-428.
- Salkin Patricia E. (1999). «Municipal Ethics Remain a Hot Topic in Litigation: A 1999 Survey of Issues in Ethics for Municipal Lawyers». *BYU J. Pub. L.* 14: 209.
- Salmon Charles T. e Glasser Theodore L. (1995). «The Politics of Polling». *Public opinion and the communication of consent*: 437.
- Salovey Peter e Mayer John D. (1990). «Emotional intelligence». *Imagination, cognition and personality* 9(3): 185-211.

- Sancino Alessandro (2010). «L'attuazione del paradigma della public governance negli enti locali: implicazioni per il management». *Economia Aziendale Online*: 49-58.
- Sancino Alessandro e Hudson Lorraine (2020). «Leadership in, of, and for smart cities – case studies from Europe, America, and Australia». *Public Management Review*: 1-25.
- Sandhu Maqsood Ahmad, Zayed Al Ameri Tareq e Wikström Kim (2019). «Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems». *Benchmarking: An International Journal*.
- Saner Raymond, Yiu Lichia e Nguyen Melanie (2020). «Monitoring the SDGs: digital and social technologies to ensure citizen participation, inclusiveness and transparency». *Development Policy Review* 38(4), 483-500.
- Sannino Giovanna, Forastiere Manolo e De Pietro Giuseppe (2017). «A wellness mobile application for smart health: pilot study design and results». *Sensors* 17(3): 611.
- Sargiacomo Massimo (2000). *Il benchmarking nell'azienda comune. Profilo economico-aziendale, approccio metodologico, sistema di rating delle condizioni di successo...* Giappichelli.
- Sargiacomo Massimo (2016). *Financial distress in italian public administrations*. McGraw-Hill Professional.
- Savoldelli Alberto, Misuraca Gianluca e Codagnone Cristiano (2013). «Measuring the Public value of e-Government: The eGEP2. 0 model». *Electronic Journal of e-Government* 11(1): 373-388.
- Schick Allen (2007). «Performance budgeting and accrual budgeting: Decision rules or analytic tools?». *OECD Journal on Budgeting* 7(2): 109-138.
- Schmidhuber Lisa, Piller Frank, Bogers Marcel e Hilgers Dennis (2019). «Citizen participation in public administration: investigating open government for social innovation». *R&D Management* 49(3): 343-355.
- Schnell Sabina (2018). «From information to predictability: Transparency on the path to democratic governance. The case of Romania». *International Review of Administrative Sciences* 84(4): 692-710.
- Schnellbach Christoph (2011). «The European Citizens' Initiative: a useful instrument for public participation?».
- Schweitzer Lisa e Stephenson Jr Max (2016). «Planning, development, and media: A case study of the Woodrow Wilson bridge». *Journal of Planning Education and Research* 36(2): 239-254.
- Secinara Silvana, Brescia Valerio, Calandra Davide e Chmet Federico (2019). «The Popular Financial Reporting for Hybrid Organization: A Solution to A Tricky Accounting Problem». *Journal of Accounting and Finance* 19(8).
- Secinara Silvana, Corvo Luigi, Brescia Valerio e Iannaci Daniel (2019). «Hybrid Organizations: A Systematic Review of the Current Literature». *International Business Research* 12(11): 1-21.
- Segerberg Alexandra e Bennett W. Lance (2011). «Social media and the organization of collective action: Using Twitter to explore the ecologies of two climate change protests». *The Communication Review* 14(3): 197-215.
- Serlenga Emmanuele (2020). *Società a partecipazione pubblica*. Key Editore.
- Setälä Maija e Schiller Theo (2012). *Citizens' initiatives in Europe: Procedures and consequences of agenda-setting by citizens*. Palgrave Macmillan.
- Sharp Elaine B. (1980). «Toward a new understanding of urban services and citizen participation: The coproduction concept». *Midwest Review of Public Administration* 14(2): 105-118.

- Shepsle Kenneth A. (1986). «Institutional equilibrium and equilibrium institutions». *Political science: The science of politics* 51: 51.
- Sim Julius e Snell Jackie (1996). «Focus groups in physiotherapy evaluation and research». *Physiotherapy* 82(3): 189-198.
- Simon Herbert A. e March James (1976). *Administrative behavior organization*. New York: Free Press.
- Simon Herbert A., Thompson Victor A. e Smithburg Donald W. (1991). *Public administration*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Simonofski Anthony, Vallé Troy, Serral Estefanía e Wautelet Yves (2019). «Investigating context factors in citizen participation strategies: A comparative analysis of Swedish and Belgian smart cities». *International Journal of Information Management*: 102011.
- Simonsen Bill, Johnston Nancy e Barnett Russell (1996). «Attempting non-incremental budget change in Oregon: An exercise in policy sharing». *The American Review of Public Administration* 26(2): 231-250.
- Simonsen Bill e Robbins Mark D. (2003). «Reasonableness, satisfaction, and willingness to pay property taxes». *Urban Affairs Review* 38(6): 831-854.
- Simonsen William (2018). *Citizen participation in resource allocation*. Routledge.
- Sinclair Amanda (1995). «The chameleon of accountability: forms and discourses». *Accounting, organizations and Society* 20(2-3): 219-237.
- Sintomer Yves, Herzberg Carsten e Röcke Anja (2008). «Participatory budgeting in Europe: potentials and challenges». *International Journal of Urban and Regional Research* 32(1): 164-178.
- Smith Daniel A. e Tolbert Caroline (2009). *Educated by initiative: The effects of direct democracy on citizens and political organizations in the American states*. University of Michigan Press.
- Smyth Paul, Reddel Tim e Jones Andrew (2005). *Community and local governance in Australia*. UNSW Press.
- Snow David A., Zurcher Louis A. e Sjoberg Gideon (1982). «Interviewing by comment: An adjunct to the direct question». *Qualitative Sociology* 5(4): 285-311.
- Sørensen Eva e Torfing Jacob (2017). «Metagoverning collaborative innovation in governance networks». *The American Review of Public Administration* 47(7): 826-839.
- Sorenson Gail Paulus (1991). «The Public Forum Doctrine and Its Application in School and College Cases». *JL & Educ.* 20: 445.
- Speer Johanna (2012). «Participatory governance reform: a good strategy for increasing government responsiveness and improving public services?». *World development* 40(12): 2379-2398.
- Staats Elmer B. (1988). «Public service and the public interest». *Public Administration Review*: 601-ii.
- Steccolini Ileana (2004). *Accountability e sistemi informativi negli enti locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*. Giappichelli.
- Stewart David W. e Shamdasani Prem N. (2014). *20 Focus groups: Theory and practice*. Sage publications.
- Stewart Jenny (2009). *61 Dilemmas of engagement: the role of consultation in*. by ANU E Press.
- Stoker Gerry (2006). «Public value management: a new narrative for networked governance?». *The American review of public administration* 36(1): 41-57.
- Strömbäck Jesper e Aalberg Toril (2008). «Election news coverage in democratic corporatist countries: A comparative study of Sweden and Norway». *Scandinavian political studies* 31(1): 91-106.

- Strong Jenny, Ashton Roderick, Chant David e Cramond Tess (1994). «An investigation of the dimensions of chronic low back pain: The patients' perspectives». *British Journal of Occupational Therapy* 57(6): 204-208.
- Sturm Benjamin e Sunyaev Ali (2019). «Design principles for systematic search systems: a holistic synthesis of a rigorous multi-cycle design science research journey». *Business & Information Systems Engineering* 61(1): 91-111.
- Sweeting David (2012). «Analysing local political management in Spain». *Local Government Studies* 38(2): 231-247.
- Szeligowska Dorota e Mincheva Elitsa (2012). «The European citizens' initiative—empowering European citizens within the institutional triangle: a political and legal analysis». *Perspectives on European Politics and Society* 13(3): 270-284.
- Tambulasi Richard IC (2011). «Local government without governance: A new institutional perspective of local governance policy paralysis in Malawi». *Public Policy and Administration* 26(3): 333-352.
- Tanaka Susan (2007). «Engaging the public in national budgeting». *OECD Journal on Budgeting* 7(2): 139-177.
- Tan-Torres Edejer Tessa *et al.* (2003). «Making choices in health: WHO guide to cost-effectiveness analysis».
- Taralli Stefania (2013). «Indicatori del Benessere Equo e Sostenibile delle Province: informazioni statistiche a supporto del policy-cycle e della valutazione a livello locale». *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*.
- Teodori Claudio e Bisogno Marco (2018). *Il bilancio consolidato degli enti locali nel processo di armonizzazione contabile*. Franco Angeli Riviste SRL.
- Terzi Silvia e Moroni Luca (2004). «Graduatorie della qualità della vita e loro sensibilità al pre-trattamento delle variabili che la definiscono: alcune critiche al Dossier de Il Sole24Ore». *Quaderni di statistica* 6.
- Testoni Chiara (2016). *Towards Smart City. Amministrazione Pubblica e città di media dimensione: strategie di governance per uno sviluppo intelligente sostenibile e inclusivo del territorio*. Franco Angeli.
- Thijssen Peter e Van Dooren Wouter (2016). «Who you are/where you live: do neighbourhood characteristics explain co-production?». *International Review of Administrative Sciences* 82(1): 88-109.
- Tholen Berry (2015). «Citizen participation and bureaucratization: The participatory turn seen through a Weberian lens». *International Review of Administrative Sciences* 81(3): 585-603.
- Thomas John Clayton (1993). «Public involvement and governmental effectiveness: a decision-making model for public managers». *Administration & society* 24(4): 444-469.
- Thomas John Clayton (1995). *Public participation in public decisions: New skills and strategies for public managers*. Jossey-Bass San Francisco.
- Thomasson Anna (2019). «The Importance of the Owner Relationship in Shaping Hybrid Organizations». *Managing Hybrid Organizations*, Springer, 129-155.
- Thomson Ian e Bebbington Jan (2004). «It Doesn't Matter What You Teach?». *Critical Perspectives on Accounting* 15(4-5): 609-28.
- Timney Mary M. e Kelly Terrence P. (2000). «New public management and the demise of popular sovereignty». *Administrative Theory & Praxis* 22(3): 555-569.
- Tiscini Riccardo (1998). «Performance aziendale, valore economico del capitale e modelli governo delle imprese». *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*.
- Tiscini Riccardo, Martiniello Laura e Mazzitelli Andrea (2017). «Contratto Di Rete e

- Creazione Di Valore: Riflessioni Ed Evidenze Empiriche Sulle Determinanti Della Performance (Network Contract and Value Creation: Reflections and Empirical Evidence about the Determinants of Performance)». *Sinergie Italian Journal of Management* 35(Jan-Apr): 185-208.
- Tkacz Nathaniel (2014). *Wikipedia and the Politics of Openness*. University of Chicago Press.
- Toninelli Anna (2020). «Una formazione politica senza la Storia. Le scuole di partito del Terzo millennio». *Novecento.org*. [https://ora.uniurb.it/handle/11576/2676884#.X0-XN4tS\\_IU](https://ora.uniurb.it/handle/11576/2676884#.X0-XN4tS_IU) (2 settembre 2020).
- Torfiging Jacob (2019). «Collaborative innovation in the public sector: the argument». *Public Management Review* 21(1): 1-11.
- Tranos Emmanouil e Drew Gertner (2012). «Smart networked cities?». *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 25(2): 175-190.
- Tuorto Dario (2018). *L'attimo fuggente: giovani e voto in Italia, tra continuità e cambiamento*. Società editrice il Mulino.
- Tüselmann Heinz, Sinkovics Rudolf R. e Pishchulov Grigory (2015). «Towards a consolidation of worldwide journal rankings – a classification using random forests and aggregate rating via data envelopment analysis». *Omega* 51: 11-23.
- Twizeyimana Jean Damascene e Andersson Annika (2019). «The public value of E-Government – A literature review». *Government information quarterly*.
- Ubaldi Barbara (2013). «Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives».
- Uleri Pier Vincenzo (2012). «Institutions of citizens' political participation in Italy: crooked forms, hindered institutionalization». *Citizens' Initiatives in Europe*, Springer, 71-88.
- Vakkuri Jarmo e Johanson Jan-Erik (2020). «Failed promises–performance measurement ambiguities in hybrid universities». *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Van Ryzin Gregg (2009). «Outcome, Process and citizens' trust of the civil services». *10th national management research conference, October*, 1-4.
- Vanolo Alberto (2014). «Smartmentality: The smart city as disciplinary strategy». *Urban studies* 51(5): 883-898.
- Vatter Adrian, Rousselot Bianca e Milic Thomas (2019). «The input and output effects of direct democracy: a new research agenda». *Policy & politics* 47(1): 169-186.
- Verhoest Koen *et al.* (2016). *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries*. Springer.
- Vesperini Giulio (2004). *L'e-government*. Giuffrè.
- Viale Pereira Gabriela *et al.* (2017). «Increasing collaboration and participation in smart city governance: a cross-case analysis of smart city initiatives». *Information Technology for Development* 23(3): 526-553.
- Vigoda Eran (2002). «From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration». *Public administration review* 62(5): 527-540.
- Vigoda-Gadot Eran e Meisler Galit (2010). «Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees». *Public Administration Review* 70(1): 72-86.
- Vijayalakshmi Vadivelu (2004). *147 Citizenship, Differences and Identity: Dalit Women and Political Inclusion*. Institute for Social and Economic Change.

- Vincent-Wayne Mitchell (1992). «Opinion Polls: Right or Wrong? A Lesson in Social Research». *Marketing Intelligence & Planning* 10(9).
- Visvizi Anna, Mazzucelli Colette e Lytras Miltiadis (2017). «Irregular Migratory Flows: Towards an ICTs'Enabled Integrated Framework for Resilient Urban Systems». *Journal of Science and Technology Policy Management* 8(2): 227-42.
- Voronov Maxim e Weber Klaus (2016). «The Heart of Institutions: Emotional Competence and Institutional Actorhood». *Academy of Management Review* 41(3): 456-78.
- Waheduzzaman Wahed, Van Gramberg Bernadine e Ferrer Justine (2018). «Bureaucratic readiness in managing local level participatory governance: A developing country context». *Australian Journal of Public Administration* 77(2): 309-330.
- Walker Robert Graham (2011). «Issues in the preparation of public sector consolidated statements». *Abacus* 47(4): 477-500.
- Walsh Kieron (1989). «Competition and service in local government». *The future of local government*, Springer, 30-54.
- Wang Xiaohu (2001). «Assessing public participation in US cities». *Public Performance & Management Review*: 322-336.
- Wang XiaoHu e Bryer Thomas A. (2013). «Assessing the costs of public participation: A case study of two online participation mechanisms». *The American Review of Public Administration* 43(2): 179-199.
- Warkentin Merrill, Gefen David, Pavlou Paul A. e Rose Gregory M. (2002). «Encouraging citizen adoption of e-government by building trust». *Electronic markets* 12(3): 157-162.
- Webster Jane e Watson Richard T. (2002). «Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review». *MIS quarterly*: xiii-xxiii.
- Wehrich Heinz (1982). «The TOWS matrix – A tool for situational analysis». *Long range planning* 15(2): 54-66.
- Weiss Robert O. (1997). «Re-Discovering the American Public Forum: The Role of Academic Debate».
- White R. (2009). «Nissan and Sumitomo to Initiate “Second-Life” Business for Electric-Car Batteries». *Automotive Industries AI* 189(10). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77952558028&partnerID=40&md5=7606b0c1d3a96ecf8c0afcfff6a84924>.
- Wichowsky Amber e Moynihan Donald P. (2008). «Measuring how administration shapes citizenship: A policy feedback perspective on performance management». *Public Administration Review* 68(5): 908-920.
- Wilkinson Sue e Silverman David (2004). «10 Focus Group Research». *Qualitative research: Theory, method and practice*: 177-199.
- Williamson Oliver E. (1991). «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly* 36(2): 269-96.
- Wilson Woodrow (1887). «The study of administration». *Political science quarterly* 2(2): 197-222.
- Wollmann Hellmut (2014). «Public services in European countries. Between public/municipal and private sector provision – And reverse». *Fiscal austerity and innovation in local governance in Europe*: 49-76.
- Xiao Yu e Watson Maria (2019). «Guidance on conducting a systematic literature review». *Journal of Planning Education and Research* 39(1): 93-112.
- Yang Kaifeng (2005). «Public administrators' trust in citizens: A missing link in citizen involvement efforts». *Public Administration Review* 65(3): 273-285.

- Yang Kaifeng e Callahan Kathe (2007). «Citizen involvement efforts and bureaucratic responsiveness: Participatory values, stakeholder pressures, and administrative practicality». *Public administration review* 67(2): 249-264.
- Yang Kaifeng e Pandey Sanjay K. (2011). «Further dissecting the black box of citizen participation: When does citizen involvement lead to good outcomes?». *Public Administration Review* 71(6): 880-892.
- Yin Robert K. (1994). «Case study research: design and methods». *sage publications*.
- Yu Sheng e Kak Subhash (2012). «A survey of prediction using social media». *arXiv preprint arXiv:1203.1647*.
- Yusuf Juita-Elena e Jordan Meagan M. (2015). «Popular financial reports: Tools for transparency, accountability and citizen engagement». *The Journal of Government Financial Management* 64(1).
- Yusuf Juita-Elena, Jordan Meagan M., Neill Katharine A. e Hackbart Merl (2013). «For the people: Popular financial reporting practices of local governments». *Public Budgeting & Finance* 33(1): 95-113.
- Yusuf Juita-Elena Wie e Jordan Meagan M. (2012). «Effective popular financial reports: The citizen perspective». *Journal of Government Financial Management* 61(4).
- Zajczyk Francesca (1997). 318 *Il mondo degli indicatori sociali: una guida alla ricerca sulla qualità della vita*. Carocci.
- Zanjirchi Seyed Mahmoud, Rezaeian Abrishami Mina e Jalilian Negar (2019). «Four decades of fuzzy sets theory in operations management: application of life-cycle, bibliometrics and content analysis». *Scientometrics* 119(3): 1289-1309.
- Zhang Fengxiu e Feeney Mary K. (2019) «Engaging through technology: the role of administrative culture and mandates». *Public Management Review* 1-20.
- Zhao Li, Tang Zhi-ying e Zou Xin (2019). «Mapping the knowledge domain of smart-city research: A bibliometric and scientometric analysis». *Sustainability* 11(23): 6648.
- Zimmermann Hans-Dieter (2016). «Youth e-participation: Lessons Learned from an Ongoing Project in Switzerland». *Bled eConference* 5.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2020  
nella Stampatre s.r.l. di Torino  
Via Bologna 220

## BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

---

### *Volumi pubblicati*

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDIZI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.