

La valutazione partecipativa della performance organizzativa pubblica secondo gli Oiv

*Participatory evaluation
of public organizational performance
according to IEBs*

*Maddalena Sanchietti **

** Dottoranda di ricerca in Public Management and Governance, Dipartimento di Management e Diritto,
Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Abstract

The study analyzes ways in which the Italian public administration conceives the regulatory innovations recently introduced in Italy on participatory evaluation of public performances and how it intends to implement them. Because of their relevance within the Pa in the execution and monitoring of the above-mentioned innovations, the study is based on empirical data obtained by the Independent Evaluation Bodies thanks to a questionnaire with open and closed questions, analyzed by manual coding. Primary data show they support this involvement: there is clarity regarding an engagement intended in terms of effective participation of citizens and not customer satisfaction, and of valorizing the related outputs to improve public planning. Digitalisation is considered to enable Pa, including during the occurrence of extraordinary events, such as the Covid-19 health emergency, which determines an acceleration in digital transformation, and Pa is evaluated as a lever for the creation of public value. This is in particular for local public administrations, even if Pe is not considered a priority for them. The procedural complexity of the performance management cycle and the perception of citizens with low technical-specialist skills are considered barriers and, therefore, possible threats, to Pa. Finally, the professional profile of IEBs is of a managerial type, allowing an outline of a public performance cycle anchored to public management.

Keywords: Participative evaluation, Co-planning, Performance, IEBs, Public governance.

Introduzione

La ricerca propone un approfondimento circa le innovazioni normative intervenute in Italia sulla valutazione partecipativa della performance organizzativa pubblica (Vp), indagando come tali innovazioni sono concepite a livello teorico da coloro che svolgono nella Pa un ruolo focale per la loro attuazione, così da poter delineare come vi si intende dare applicazione.

Lo studio va, altresì, ad interessare l'applicazione della recente riforma di introduzione del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (Piao). Più specificatamente, atteso che il Piao si pone l'obiettivo di declinare gli attuali documenti di pianificazione in una prospettiva di valore pubblico, e che la Vp favorisce l'apertura all'esterno del ciclo di gestione della performance pubblica (pmc; Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023), la ricerca intende approfondire il grado di valorizzazione da parte della Pa italiana della Vp quale leva per favorire la creazione di valore pubblico nel documento pianificatorio in parola.

Lo studio approfondisce quanto indicato mediante invio di un questionario, composto da domande aperte e chiuse, agli Organismi Indipendenti di Valutazione (Oiv). Ciò in quanto trattasi di personale che ricopre per la Pa un ruolo focale nelle relazioni con i cittadini coinvolti nella Vp e, più in generale, nella gestione dell'intero pmc.

1. Quadro scientifico e normativo

1.1. La valutazione partecipativa

Da recente review della letteratura scientifica sulla Vp (Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023), viene posto in evidenza come questa si possa inserire nel più generale campo disciplinare della partecipazione civica, per la quale, a partire dagli anni Novanta, si registra la progressiva valorizzazione del ruolo dei cittadini *as citizens* (Denhardt & Denhardt, 2000) e non solo dei destinatari di servizi e dei portatori di interesse (Turra, 2005; Vartiainen, 2003). Ciò anche con specifico riferimento alle performance pubbliche (Ho, 2007; Yan & Ting, 2018; Yu & Ma, 2015) in termini di *citizens-initiated performance assessment* (Ho, 2004) e *citizens driven government performance* (Carrizales, 2004).

Trattasi di una valutazione che è, al contempo, leva per incrementare il processo pianificatorio e decisionale pubblico (Bovaird & Loeffler, 2012; Bucellato, Spano & Asquer, 2009; Buckwalter, 2014; Monteduro, Cecchetti, Lai & Allegrini, 2021; Oppio, & Ziller, 2014; Yan & Ting, 2018).

Tutto ciò premesso, è al contempo da evidenziarsi come dalla medesima review emerga come la letteratura resti nel complesso focalizzata su un sistema di Vp in cui i destinatari sono ancora intesi come customer e user del servizio, dai quali acquisire informazioni circa il loro grado di soddisfazione, e non partners coinvolti in modo corresponsabile in pratiche collaborative (Cingolani, 2021), attori attivi nella pianificazione, gestione, valutazione pubblica, ossia *owner of government* (Ho, 2007; Turra, 2005). Al contempo, si riconosce la rilevanza di un collegamento tra Vp e pianificazione pubblica, perdendo il carattere di mero adempimento formale (Bucellato, Spano & Asquer, 2009; Oppio & Ziller, 2014).

Con riferimento al *framework* teorico, la Vp si inquadra in una nuova modalità di amministrare la cosa pubblica improntato al paradigma di riforma di stampo socio-politologico della *Public Governance*. In virtù di esso Pa e cittadini contribuiscono in modo congiunto a generare valore pubblico (Cepiku, 2018; Meneguzzo, 2006) e ai cittadini viene riconosciuto il ruolo di decisori, coproduttori e valutatori (Ho & Coates, 2004).

In relazione al quadro normativo italiano in cui la Vp si iscrive, si evidenzia che il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato recentemente in Italia oggetto di riforma: ai sensi degli artt. 7, 8 e 19 *bis* del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, nonché delle *Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche* n. 4/2019 del Dipartimento della funzione pubblica (Dfp), la Pa è oggi tenuta a ricomprendere i cittadini, anche in forma associata, e altri utenti finali, tra i soggetti a cui vengono rimesse le funzioni di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'art. 19 *bis* specifica che i cittadini partecipano al suddetto processo anche comunicando direttamente all'Oiv il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, secondo le modalità dallo stesso stabilite. Inoltre, ciascuna Pa adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, favorendo la più ampia forma di partecipazione e collaborazione.

Conseguentemente all'intervento del legislatore, il Dfp ha adottato le citate *Linee guida*. In queste si specifica che la Vp debba essere intesa in modo ampio, andandovi a ricomprendere l'intero pmc, dalla valutazione alla programmazione, evitando una sua limitazione all'acquisizione di informazioni sulla propria soddisfazione.

In ultimo, in riferimento all'attuazione di detta normativa, la letteratura (Sanchietti, & Bonomi Savignon, 2023) ha già evidenziato che osservazioni empiriche lasciano emergere la difficoltà delle pubbliche amministrazioni italiane impegnate nella gestione di processi di valutazione aperta e partecipata della performance pubblica, a cogliere la distinzione tra "rilevazione della soddisfazione di" ed effettiva "partecipazione a", nonché nel riconoscere alla Vp una funzione nella ridefinizione della fase pianificatoria dell'Ente.

1.2. Il valore pubblico

Per creazione di valore pubblico si intende il miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi (Dfp, *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* n. 2/2017). Con specifico riferimento alla Vp, oggi la Pa e i cittadini sono chiamati a contribuire in modo congiunto a generare valore pubblico (Meneguzzo, 2006; Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023). La co-creazione di valore pubblico passa anche attraverso processi di organizzazione della partecipazione e di creazione di consenso attorno alle decisioni, accrescendo la qualità delle scelte finali anche in virtù di una lettura arricchita dei bisogni (Cepiku, 2018; Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023).

Il valore pubblico è stato recentemente valorizzato dal legislatore in sede di introduzione del Piao (D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 113/2021). Il Decreto n. 132/2022, che lo disciplina, dispone che il *Piano* si compone, altresì, di una sottosezione di programmazione dedicata al valore pubblico: in essa debbono essere definiti una selezione degli obiettivi di valore pubblico che l'Ente intende raggiungere, ossia di incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Come evidenziato da FormezPa (2023), in virtù dell'introduzione del Piao oggi la programmazione della Pa è da intendersi orientata verso la creazione di valore pubblico, guida per la programmazione integrata del *Piano*.

In ultimo, preme evidenziare, il *framework* teorico nel quale si iscrive la Vp in relazione al valore pubblico: nell'ambito delle diverse concezioni di *public value* avvicendatesi negli anni, se il valore pubblico riferibile al *New Public Management* resta focalizzato su una concezione di *market-efficiency*, del fare di più spendendo meno e nel creare una migliore esperienza per i customer di un servizio, quello della *Public Governance* è ancorato alla concezione di cittadini in grado di partecipare al miglioramento dell'azione pubblica nell'ambito di una relazione dialogica con la Pa (Bryson, Bloomberg & Crosby, 2014; Denhardt & Denhardt, 2000; Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023; Zavattaro, & Brainard, 2019).

1.3. Gli Oiv

Trattasi di *independent assessment bodies*, unità strategiche chiamate a fornire un pratico e metodologico supporto alla Pa (Cepiku, Hinna, Scarozza & Bonomi Savignon, 2016), presso la quale sono incardinati. La normativa evidenzia il loro ruolo focale nelle relazioni con i cittadini coinvolti nel processo di partecipazione al pmc: ai sensi dell'art. 14, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009 l'Oiv è responsabile della corretta applicazione di linee guida, metodologie e strumenti predisposti dal Dfp, pertanto anche delle *Linee guida* n. 4/2019; ai sensi del successivo comma 4 *bis*, egli tiene conto delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi erogati in sede di validazione della *Relazione sulla performance*; l'art. 19 *bis* del medesimo D.Lgs. specifica che l'Oiv è il soggetto a cui i cittadini comunicano direttamente il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, secondo le modalità dallo stesso stabilite, nonché è il responsabile della verifica dell'effettiva adozione da parte della Pa di detti sistemi di rilevazione, tenendone conto ai fini della valutazione della performance organizzativa e della validazione della *Relazione sulla performance*.

Inoltre, nelle richiamate *Linee guida* si specifica che il modello di Vp, esplicitato all'interno del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (Smvp; v. infra par. 3.1), parte del pmc, deve essere verificato nella propria correttezza metodologica e coerenza dall'Oiv in sede di espressione del proprio parere vincolante sul medesimo documento.

Infine, l'art. 5 del Decreto n. 132/2022, specifica che il monitoraggio delle sottosezioni *Valore pubblico* e *Performance* avviene secondo le modalità stabilite dagli artt. 6 e 10, comma 1, lett. b), del D.Lgs. n. 150/2009, ossia, rispettivamente, mediante il monitoraggio dell'Oiv ivi disciplinato e la *Relazione annuale sulla performance*, oggetto di validazione da parte dell'Oiv.

Preme ricordare come la letteratura evidenzi le scarse competenze manageriali e strategiche del personale che ricopre il ruolo in parola, prevalendo, infatti, profili di competenza giuridici (Cepiku, 2018).

2. Obiettivi e domande di ricerca

La presente ricerca si pone l'obiettivo di approfondire in quali modalità e declinazioni la Pa italiana concepisce a livello teorico le innovazioni normative introdotte recentemente nel Paese in materia di Vp e, pertanto, come intende negli anni darne attuazione, anche se in termini di intenzioni. Persegue ciò mediante conoscenza empirica tratta indagando il punto di vista personale (Della Porta, 2010) degli Oiv, attese le relative competenze in materia nell'ambito della Pa.

Un focus specifico viene riservato alle seguenti dimensioni, valorizzate dalle *Linee Guida* n. 4/2019 in ordine alla piena applicazione della norma in esame: presenza di un'effettiva valutazione aperta e partecipata dei cittadini, attori attivi nel processo di creazione di valore pubblico, e non meri customer, ossia client chiamati a fornire informazioni in modo passivo (Vigoda, 2002); sussistenza di un'interconnessione tra Vp e fase pianificatoria di politiche e interventi, quale leva per incrementare tale pianificazione e, conseguentemente, il processo decisionale pubblico (Bovaird & Loeffler, 2012; Buckwalter, 2014; Monteduro, Cecchetti, Lai & Allegrini, 2021; Oppio & Ziller, 2014; Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023; Yan & Ting, 2018).

Detti aspetti sono integrati da un esame dei processi di *digital transformation* della Pa (Bonomi Savignon, 2020), in quanto atti a favorire una *governance* pubblica effettivamente partecipata (Cingolani, 2021; Linders, 2012; Nam, 2012). Il ricorso alle Ict nella gestione di detta partecipazione ne ha facilitato i processi, ridotto i costi e l'ha resa una dimensione di studio dell'*e-government*, che si focalizza sul loro utilizzo per un *engagement* volto a migliorare la qualità delle decisioni e ad accrescere i processi democratici (Lindner, Aichholzer & Hennen, 2016; Macintosh, 2004; Shane, 2004), riducendo la distanza della politica (Coleman & Blumler, 2009). Un aspetto di particolare interesse anche tenuto conto dell'importanza del ruolo che la Pa riveste nello sviluppo della *e-participation* (Medaglia, 2012), in quanto responsabile della gestione di opportunità e canali di comunicazione online mediante i quali i cittadini vengono coinvolti nella politica pubblica (Gil-García, 2012; Welch & Feeney, 2014).

In quanto correlata alla suddetta digitalizzazione, nonché per uno specifico interesse scientifico attesa la propria attualità, lo studio intende indagare come la gestione di eventi complessi, come la pandemia da Covid-19, atti a determinare una accelerazione in detto processo di conversione al digitale, siano intesi in termini di "fattori abilitanti" o di "barriere" rispetto alla partecipazione dei cittadini.

In ultimo, lo studio si sofferma sulla Vp quale leva per favorire la creazione di valore pubblico con l'obiettivo di comprendere se la recente introduzione del Piao abbia determinato una valorizzazione o, al contrario, una mancata considerazione della Vp. Ciò sia con riferimento ad una valutazione personale del singolo Oiv, sia in relazione all'effettiva

declinazione della Vp nel Piao della Pa di appartenenza. Preme evidenziare che tale obiettivo di ricerca sorge da una duplice considerazione.

In prima istanza, dalla rilevazione che la richiamata normativa di introduzione e disciplina del Piao non cita espressamente gli articoli del D.Lgs. n. 150/2009 dedicati alla disciplina della Vp, richiamati, né i relativi contenuti specifici riferiti alla partecipazione dei cittadini al processo di misurazione della performance organizzativa (comma 1, lettera a, art. 19 *bis*, D.Lgs. n. 150/2009), ben distinta dall'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione ai servizi erogati (comma 1, lettera b, art. 19 *bis*, D.Lgs. n. 150/2009). Il D.L. n. 80/2021 si limita, infatti, ad indicare che il *Piano* debba definire le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti mediante gli strumenti di cui al D.Lgs. n. 150/2009. Il *Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche*, di cui all'allegato del Decreto n. 132/2022, specifica unicamente che nella sezione *Monitoraggio* del Piao debbono essere indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle altre sezioni. Infine, nel documento elaborato a cura di FormezPa (2023), ci si limita a suggerire un coinvolgimento degli *stakeholder* nella pianificazione del valore pubblico.

In seconda istanza, va evidenziato che il Piao si pone, altresì, l'obiettivo di scalare e integrare la significatività degli attuali documenti di pianificazione adottati dagli Enti in una prospettiva di valore pubblico. In tale ambito, la Vp, in quanto chiamata a favorire l'apertura all'esterno del ciclo di definizione e misurazione degli obiettivi di performance organizzativa, così riducendo l'autoreferenzialità degli stessi e il rischio di creazione di 'silos' dal punto di vista della programmazione, è da considerarsi nel nuovo impianto del Piao una leva per favorire la creazione del valore pubblico (Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023). La presente ricerca, pertanto, intende avviare una prima analisi volta a verificare il livello di valorizzazione di detta correlazione, pur se non chiaramente esplicitata dal legislatore.

Tenuto conto degli obiettivi di ricerca, nonché della letteratura sulla Vp precedentemente citata, il presente contributo intende porsi e dare riscontro alle seguenti *research questions*:

- Qual è il punto di vista degli Oiv sulla Vp, anche con riferimento al riconoscimento al cittadino di un effettivo ruolo nella partecipazione e all'utilizzo degli esiti di detta valutazione nella fase pianificatoria dell'Ente?
- Qual è il punto di vista degli Oiv circa la valorizzazione della Vp quale leva per favorire la creazione di valore pubblico nell'ambito del Piao? Detta valorizzazione trova un riscontro nel Piao della Pa di appartenenza?
- Da posizioni prevalenti emergenti, come gli Oiv intendono dare attuazione alla Vp complessivamente intesa?

3. Metodologia adottata

Al fine di riscontrare gli obiettivi e le domande di ricerca e attesa la necessità di adottare uno strumento che vertesse tra qualità, pertanto in grado di cogliere il punto di vista soggettivo dell'interessato, e quantità, ossia offrendo la possibilità di giungere ad analisi strutturate di dati (Gianturco, 2009), lo studio è ricorso all'invio di un questionario composto da domande aperte e chiuse.

Detta metodologia è stata, inoltre, scelta in virtù del numero dei soggetti destinatari, a loro volta rapportato al numero di risorse umane impegnato nel lavoro di ricerca, ossia una singola unità.

3.1. Soggetti

I questionari sono stati rimessi agli Oiv delle 131 pubbliche amministrazioni parte del c.d. perimetro, ossia soggette alla diretta e integrale applicazione del D.Lgs. 150/2009, che entro il 31 marzo 2022, termine di avvio della rilevazione dei dati, hanno pubblicato sui propri portali istituzionali - area *Amministrazione trasparente*, sotto-sezione di livello 1 *Performance*, così come previsto dall'All. A del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 -, i rispettivi Smvp relativi ad una data successiva all'entrata in vigore della riforma avente ad oggetto la Vp, di cui al D.Lgs. n. 74/2017, ossia il 22 giugno 2017. Si fa riferimento al Smvp poiché è in questo documento che, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 e delle *Linee guida* n. 4/2019, si deve prendere atto delle innovazioni introdotte in materia di Vp.

Si rappresenta che, nel caso di Oiv costituito in forma collegiale e non monocratica, il questionario è stato rimesso a un solo membro: Presidente o componente dell'Organismo da lui delegato.

Detto criterio di individuazione dei destinatari ha permesso il totale esaurimento dei casi di studio pertinenti e, pertanto, la saturazione casistica.

In relazione ai 131 Enti interessati, gli Oiv incardinati in pubbliche amministrazioni centrali sono 47 (35,9%), nelle locali 82 (62,6%), presso Enti di previdenza ed assistenza 2 (1,5%).

3.2. Il questionario

I dati sono stati raccolti facendo ricorso ad un'intervista qualitativa strutturata composta da un questionario di 28 domande: 16 aperte (2 di primo livello; 14 di secondo livello) e 12 chiuse (tutte di primo livello), per una integrazione delle analisi dei due strumenti che permettesse di testare le rispettive risultanze (Lillis, 1999).

La redazione e l'ordine delle domande sono stati predisposti esattamente uguali per tutti gli intervistati. Pertanto, il questionario risulta standardizzato e programmato sia nella formulazione che nell'ordine dei quesiti (Gianturco, 2009).

Con riferimento al contenuto, i quesiti sono stati formulati a partire dalle *research questions* (Gioia, Corley & Hamilton, 2012) e dagli obiettivi di ricerca, andando ad interessare le categorie concettuali, o aree di investigazione, precedentemente descritte (v. *infra* par. 2): citizen/customer; valutazione & pianificazione; digitalizzazione; Covid-19; valore pubblico. Il questionario si chiude con l'acquisizione di informazioni circa il principale profilo di competenza posseduto.

In relazione alla struttura, ci si è rifatti a quanto proposto in letteratura da Lillis (1999): ogni sezione è stata dedicata ad una delle cinque categorie concettuali, o aree di investigazione, suindicate e in ognuna di esse le domande sono state poste dalla generale alla più specifica esplorazione del *topic* della Vp.

Il questionario è stato inviato a mezzo posta elettronica tra il 29 maggio 2023 e il 19 giugno 2023. A livello linguistico si è optato per una scrittura istituzionale (Della Porta, 2010) in considerazione dei destinatari, pur nel rispetto della semplicità della forma, nonché per *direct questions*. Nel caso di singole parole il cui significato necessitasse di chiarimenti, gli stessi sono stati esplicitati nella scheda predisposta per la relativa somministrazione.

Tav. 1 Struttura del questionario.

Cat.	Domanda	Tipologia
I	Q1 Personalmente ritiene la Pa dovrebbe considerare una priorità il coinvolgimento dei cittadini nella Vp in termini di citizen? Sì□No□ Q1.1a Se sì, per quale ragione? Q1.1b Se no, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Q2 Secondo lei, in cosa consiste il principale ostacolo ad un coinvolgimento dei cittadini nella Vp in termini di citizen?	Aperta I livello
	Q3 Qual è il grado di forza che, secondo lei, distingue i seguenti termini? Rilevazione della soddisfazione/partecipazione: nessuno□ basso□ medio□ alto□	Chiusa I livello
	Q4, Secondo lei, c'è distinzione tra partecipazione intesa come trasparenza della Pa verso i cittadini, al fine di informare gli stessi, e il loro coinvolgimento? Sì□ No□ Q4.1a Se sì, in cosa consiste detta distinzione? Q4.1b Se no, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Q5 Qual è il grado di forza che, secondo lei, distingue i seguenti termini? trasparenza/partecipazione: nessuno□ basso□ medio□ alto□	Chiusa I livello

II	Q6 Personalmente ritiene che i cittadini possano contribuire a un'implementazione della pianificazione pubblica parte del pmc? Sì ☐ No ☐ Q6.1a Se sì, in cosa consiste il valore aggiunto che potrebbero apportarvi? Q6.1b Se no, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Q7 Secondo lei, in cosa consiste il principale ostacolo ad una implementazione della fase pianificatoria dell'Ente che faccia ricorso agli esiti della Vp?	Aperta I livello
	Q8 Qual è il livello di complementarità che, secondo lei, lega termini seguenti? co-valutare/co-programmare: nessuno ☐ basso ☐ medio ☐ alto ☐	Chiusa I livello
III	Q9 Personalmente ritiene che i processi di conversione al digitale nella Pa stiano nel concreto favorendo forme di partecipazione dei cittadini, ivi inclusa la Vp? Sì ☐ No ☐ Q9.1a Se sì, in quali termini? Q9.1b Se no, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Q10 Qual è il grado di forza che, secondo lei, lega i due termini? digitalizzazione/partecipazione: nessuno ☐ basso ☐ medio ☐ alto ☐	Chiusa I livello
IV	Q11 Fasi emergenziali, come quella da Covid-19, che richiedono alla Pa una ridefinizione tempestiva di processi e procedure, ancorandosi in questo alla digitalizzazione, costituiscono, secondo lei, un elemento trainante o frenante rispetto alla partecipazione dei cittadini alla gestione della cosa pubblica, ivi inclusa la Vp? trainante ☐ frenante ☐ Q11.1a Se trainante, per quale ragione? Q11.1b Se frenante, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Q12 A fronte di questioni altamente complesse da gestire nel rispetto del perseguimento del bene pubblico, come viene da lei considerata la partecipazione? rischio ☐ non rileva ☐ opportunità, ma non sostanziale ☐ opportunità ☐	Chiusa I livello
V	Q13 Secondo lei, la Vp può considerarsi una leva per la creazione del valore pubblico? Sì ☐ No ☐ Q13.1a Se sì, per quale ragione? Q13.1b Se no, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Q14 La Vp risulta una dimensione del valore pubblico nel Piao da voi redatto/di vostra prossima adozione? Sì ☐ No ☐ Q14.1a Se sì, in quali termini? Q14.1b Se no, per quale ragione?	Chiusa I livello; aperte, scelta multipla II livello
	Eventuali osservazioni libere Principale profilo di competenza posseduto: giuridico ☐ gestionale ☐ economico ☐ politologico ☐ altro ☐	Informazioni di chiusura

3.3. Protocollo di analisi

L'analisi dei dati si è focalizzata sulle menzionate categorie concettuali, o aree di investigazione, corrispondenti ai contenuti delle domande di ricerca e correlati obiettivi, così come richiesto ai fini della costruzione del dato qualitativo a partire dalle risultanze di interviste qualitative (Gianturco, 2009).

In prima istanza, con riferimento alle domande chiuse a doppia opzione SI/NO delle *dimensioni 1 e 2*, è stata condotta un'analisi quantitativa dei relativi riscontri. Si è ricorsi all'attribuzione dei valori 0 ed 1, dove 0 indica il livello di disinteresse, ossia il NO, 1 quello di elevato interesse, ossia il SI.

A conclusione, è stato valutato l'orientamento complessivo del singolo Oiv ricorrendo alla media aritmetica dei punteggi attribuiti ad entrambe le dimensioni: 0=contrario; 0,5=neutrale; 1=favorevole. Detta media aritmetica è stata circoscritta alle suindicate dimensioni in quanto, come ricordato, rilevano ai fini della piena applicazione della normativa in parola.

In relazione alle ulteriori domande chiuse a doppia opzione delle *dimensioni 3-5*, anche in questo caso è stata condotta un'analisi quantitativa delle relative risultanze mediante attribuzione dei valori 0 ed 1, dove 0 indica il livello di disinteresse, ossia il NO e l'opzione "frenante", 1 quello di interesse, ossia il SI e l'opzione "trainante".

Con riferimento alle domande aperte, si è proceduto alla codifica manuale dei dati, ossia nell'organizzazione dei testi, dalle singole parole a interi periodi, in categorie concettuali, così come proposto in letteratura (Miles & Huberman, 1994). Dette categorie hanno fatto riferimento alle cinque dimensioni suindicate e, nell'ambito di ciascuna di esse, sono state volte a declinare le posizioni maggiormente ricorrenti.

Si è ricorsi alla suddetta classificazione manuale atteso il numero di questionari compilati pervenuti, gestibile da un'unica risorsa umana, e il vantaggio che deriva da una classificazione manuale dei testi, la quale offre la possibilità di cogliere aspetti altrimenti non individuabili, soprattutto in presenza di parole dal significato dalla poca chiarezza definitoria e concettuale, così come accade più in generale per la partecipazione e il *public engagement* e, più specificatamente, per la Vp (Dinica, 2018; Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012; King, Cousins & Withmore, 2007; Rowe & Frewer, 2005; Sanchietti, & Bonomi Savignon, 2023).

4. Tra norme e strategie applicative

La percentuale di *response rate* è stata del 16% (21/131), con un maggior grado di riscontri da parte di Oiv con incarichi presso le pubbliche amministrazioni locali (12; 57,1%), piuttosto che presso le centrali (7; 33,3%).

Pur evidenziando che trattasi di un dato non elevato, lo si considera al contempo sufficiente a garantire un buon livello di saturazione rispetto ai temi trattati sulla base di una valutazione di chi ha condotto lo studio, e pertanto letto e analizzato i materiali.

In relazione alle *dimensioni 1 e 2*, si rileva una posizione generale sostanzialmente favorevole ($\mu=0,80$) ad un effettivo coinvolgimento civico che dia piena attuazione alle *Linee Guida* del Dfp. Ciò con maggiore evidenza per gli Oiv prestanti servizio presso gli Enti di previdenza ed assistenza ($\mu=1$) e le amministrazioni locali ($\mu=0,791$), rispetto alle centrali ($\mu=0,785$).

Tale dato risulta confermato anche dalla media aritmetica delle *dimensioni 1 e 2* con i riscontri alla risposta chiusa relativa alla valorizzazione della distinzione tra un coinvolgimento inteso termini “passivi” di trasparenza della Pa verso i cittadini, al fine di informare gli stessi, e “abilitante” ad una effettiva partecipazione alla gestione pubblica ($\mu=0,88$). Anche in questo caso, con maggiore evidenza per gli Oiv prestanti servizio presso gli Enti di previdenza ed assistenza ($\mu=1$) e le amministrazioni locali ($\mu=0,875$), rispetto alle centrali ($\mu=0,857$).

Ciò in quanto la trasparenza, viene evidenziato: è “precondizione” e “presupposto” alla partecipazione; ha natura “statica”, mentre la partecipazione “dinamica” in quanto riconosce al cittadino un “compito più pro-attivo”. Ancora più dettagliatamente:

“Riprendendo il modello della Scala di Arnstein (...) l'informazione è il primo gradino e riguarda la fornitura di informazioni unidirezionali senza un reale coinvolgimento; il terzo gradino del coinvolgimento, invece, segue il secondo gradino della consultazione e comprende i livelli di coinvolgimento effettivo dei cittadini”.

Con specifico riferimento alla *dimensione 1*, tale posizione favorevole viene sostanziata in termini di qualificazione della distinzione tra “rilevazione della soddisfazione” e “partecipazione”, attestandosi ad un livello medio e alto (sia “medio” che “alto” 8; 38,1%). Per gli Oiv sussiste, pertanto, una netta distinzione tra customer satisfaction e coinvolgimento effettivo dei cittadini. Si evidenzia che tra le pubbliche amministrazioni per le quali si registra il livello “alto” sono ricomprese le locali (6/12; 50%) e gli Enti di previdenza ed assistenza (2/2; 100%), ma non le centrali (0/7; 0%).

Sono 19 (90,5%) coloro che ritengono che la Pa dovrebbe considerare una priorità il coinvolgimento effettivo dei cittadini nella Vp, con prevalenza delle pubbliche amministrazioni centrali (7/7; 100%) rispetto alle locali (10/12; 83,3%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza. Tra le ragioni addotte, il cittadino è inteso quale “principale stakeholder”, destinatario finale dell'azione pubblica, in grado di migliorare la qualità dei servizi. Tra le motivazioni a cui si ricorre per argomentare la mancanza di differenziazione, viene evidenziato il carattere “labile” della distinzione tra “una comunità interessata con dati effettivi a disposizione e di un'altra che non possiede tali dati ma ne ha solo sentito parlare”.

Con specifico riferimento alla *dimensione 2*, la posizione favorevole a un coinvolgimento civico viene sostanziata in termini di qualificazione della complementarità tra co-valutazione e co-programmazione, considerata “alta” (12; 57,1%). Per gli Oiv, pertanto, il ricorso all'utilizzo delle risultanze della valutazione per una nuova pianificazione dell'Ente è considerato molto rilevante. Ciò con maggiore evidenza per le pubbliche amministrazioni locali (7/12; 58,3%) rispetto alle pubbliche amministrazioni centrali (3/7; 42,9%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza.

Sono 15 (71,4%) coloro che ritengono che i cittadini possano contribuire a un'implementazione della pianificazione pubblica parte del pmc, con prevalenza delle pubbliche amministrazioni locali (9/12; 75%) rispetto alle centrali (4/7; 57,1%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza. Tra le ragioni addotte, si segnala l'utilità di un coinvolgimento civico ai fini di una corretta "percezione dei bisogni", "desideri, obiettivi, aspirazioni" e istanze, così da poter "modulare gli obiettivi strategici dell'Ente sulla base delle esigenze reali della comunità". Conseguentemente, può essere garantita una "maggiore aderenza dell'attività amministrativa ai bisogni della collettività" e agli "interessi diffusi", a fronte del miglioramento della "qualità dell'analisi". Tra le motivazioni riportate per argomentare la posizione avversa, viene indicata la mancanza di "competenze specifiche" da parte dei cittadini, non disponendo di "informazioni dirette" e non essendo "responsabilizzati", come gli organi preposti.

In relazione alle barriere individuate per una considerazione del cittadino come tale nella Vp, nonché a un ricorso alle risultanze ai fini della pianificazione pubblica, in entrambi i casi emerge una considerazione del cittadino come carente delle competenze tecniche necessarie, "che presuppongono un buon grado culturale", altresì "poco informato su processi, tempi, modalità pubbliche", perfino "latitante" e non sufficientemente digitalizzato. Si evidenzia, inoltre, la complessità del pmc in virtù delle caratteristiche proprie dell'*iter* procedurale, che richiede la predisposizione di atti complessi da redigere in tempi definiti. Si specifica, infatti, che detto ciclo "segue norme e regole specifiche" e potrebbe essere rallentato dalla presa d'atto in esame. Inoltre, si ritiene di interesse segnalare quale ulteriore barriera "il permanere di una certa opacità nell'operare della Pa".

Tav. 2 Codifica dimensioni 1 e 2.

	Posizione							
	Favorevole			sfavorevole		barriere		
	principale stakeholder	miglioramento qualità	altro	scarsa competenza	altro	scarsa competenza	caratteristiche pmc	altro
I	5	8	6	2	0	10	4	5
II	bisogni/esigenze	miglioramento qualità	altro	scarsa competenza	altro	scarsa competenza	caratteristiche pmc	altro
	9	2	4	4	2	3	7	8

Con riferimento alla *dimensione 3*, prevale la posizione di coloro i quali ritengono che i processi di conversione al digitale stiano favorendo forme di partecipazione dei cittadini nel pmc (16; 76,2%). Ciò con maggiore evidenza per le pubbliche amministrazioni locali (9/12; 75%) rispetto alle centrali (5/7; 71,4%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza.

Tale dato viene sostanziato in termini di qualificazione della correlazione tra “digitalizzazione” e “partecipazione”, rilevata ad un livello “alto” (8; 38,1%). Per gli Oiv sussiste, pertanto, una elevata e marcata correlazione tra digitalizzazione e coinvolgimento effettivo dei cittadini nel pmc. Ciò con maggiore evidenza per le pubbliche amministrazioni locali (4/12; 33,3%) rispetto alle pubbliche amministrazioni centrali (2/7; 28,6%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza.

Tra le ragioni a supporto di detta correlazione, si evidenzia come la digitalizzazione possa “facilitare il contatto tra cittadini e Pa”, favorendo “concretamente la loro partecipazione”. Il maggior grado di trasparenza che ne consegue, a propria volta abilita la partecipazione. In ultimo, tra le motivazioni indicate per argomentare la mancanza di connessione, viene evidenziato il carattere “superficiale” di una partecipazione che fa ricorso agli strumenti digitali, i quali potrebbero addirittura essere un “ostacolo in mancanza di un serio sforzo di alfabetizzazione digitale”.

Con riferimento alla *dimensione 4*, prevale la posizione di coloro che ritengono che fasi emergenziali, come quella da Covid-19, le quali richiedono alla Pa una ridefinizione tempestiva di processi e procedure, ancorandosi in questo alla digitalizzazione degli stessi, costituiscano un elemento trainante rispetto alla partecipazione in esame (16; 76,2%). Ciò con maggiore evidenza per le pubbliche amministrazioni locali (9/12; 75%) rispetto alle pubbliche amministrazioni centrali (5/7; 71,4%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza.

Tale elemento viene ulteriormente confermato dalla successiva risposta multipla: rispetto a situazioni altamente complesse da gestire nel rispetto del perseguimento del bene pubblico, come accaduto per la recente pandemia, la partecipazione viene indicata in termini di “opportunità” (19; 90,5%) e, pertanto, considerata favorevolmente dagli Oiv. Ciò con maggiore evidenza per le pubbliche amministrazioni locali (11/12; 91,7%) rispetto alle pubbliche amministrazioni centrali (6/7; 85,7%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza.

Tra le ragioni a favore della considerazione del suddetto carattere trainante, si evidenzia come l'emergenza da Covid-19 abbia “costretto la Pa ad avvicinarsi al cittadino”. Inoltre, si è trattato di un evento che ha favorito i processi di digitalizzazione, che di per sé abilita la partecipazione. In ultimo, tra le motivazioni indicate per argomentarne il carattere frenante, viene specificato che in tali situazioni “l'eccesso di informazione e l'iperconnessione favoriscono un apparente coinvolgimento, non un coinvolgimento attivo” e una “deresponsabilizzazione” dei destinatari dell'azione pubblica.

Con riferimento alla *dimensione 5*, la quasi totalità degli Oiv considerano la Vp quale leva per la creazione del valore pubblico (20; 95,2%) in quanto contribuisce a “far uscire la Pa dall'autoreferenzialità”.

Infine, la maggior parte degli Oiv dichiara che la Pa di appartenenza abbia declinato nel Piao la Vp quale leva per favorire la creazione del valore pubblico (14; 66,7%), con maggiore evidenza per le pubbliche amministrazioni centrali (5/7; 71,4%) rispetto alle locali (7/12; 58,3%). Resta costante il dato degli Enti di previdenza ed assistenza.

Ciò in quanto il coinvolgimento civico viene correlato all’“impatto sociale ed economico” prodotto dalle politiche pubbliche e al “miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini e utenti e conseguente accrescimento del loro livello di benessere”. Tra coloro che hanno attestato la mancata valorizzazione in parola, viene addotta mancanza di “sensibilità/cultura in materia” da parte di coloro che redigono il Piao, nonché la complessità della previsione di un coinvolgimento attesi i tempi previsti per la relativa stesura.

Tav. 3 Codifica dimensioni 3-5.

	Posizione				
III	Abilitante			non abilitante	
	facilitazione contatto	trasparenza	altro	no priorità del cittadino	altro
	9	3	2	2	5
IV	Trainante			frenante	
	digitalizzazione procedure	altro		superficialità contatto	altro
	12	4		2	0
V	Abilitante			non abilitante	
	bisogni/ esigenze	miglioramento qualità	altro	/	/
	12	2	6	0	0

Con riferimento al profilo degli Oiv, il profilo professionale prevalente è di tipo gestionale (7; 33,3%).

Riflessioni conclusive

In merito al coinvolgimento civico nella Vp, preme rilevare la posizione favorevole degli Oiv, a supporto di un’attuazione della norma oggetto di studio, e dei relativi indirizzi attuativi, che ne garantisca la corretta declinazione.

Atteso il ruolo svolto dagli Oiv in materia, è, pertanto, ipotizzabile che nei documenti pianificatori pubblici possa esserci chiarezza circa la trattazione di detto *engagement* in termini di effettiva collaborazione con i cittadini e non di mera customer satisfaction. Inoltre, è ipotizzabile che nei medesimi documenti adeguatamente venga valorizzato l’utilizzo degli esiti del coinvolgimento *de quo* per una ridefinizione della fase pianificatoria dell’Ente. Potrebbe, quindi, essere colta l’opportunità di sperimentare una forma di Vp che abbia effetti sia sulla fase iniziale di definizione degli

obiettivi, sia su quella finale di rendicontazione, così da fornire un contributo per migliorare processi e attività e garantire una convergenza fra quanto erogato dalla Pa e i bisogni dei cittadini.

I processi di *digitalisation* vengono considerati dagli Oiv abilitanti rispetto alla Vp. Pertanto, la *digital transformation* potrebbe concretamente rappresentare un fattore a cui sempre più spesso si faccia ricorso ai fini di una sua gestione. Anche eventi straordinari e complessi, come l'emergenza sanitaria da Covid-19, chiamati a determinare una accelerazione nel processo di conversione al digitale, potrebbero quindi essere essi stessi aspetti trainanti, e pertanto opportunità, per il coinvolgimento civico in esame.

Gli Oiv, inoltre, considerano la Vp una leva per la creazione del valore pubblico, potendosi ipotizzare che l'introduzione del Piao possa integrare e valorizzare quanto precedentemente disciplinato in merito alla Vp. Ciò trova riscontro in quanto affermato dalla maggior parte degli Oiv circa il Piao già redatto/in fase di stesura da parte della Pa di appartenenza, ossia la già avvenuta previsione di detta valutazione nei termini ora descritti.

Preme, altresì, specificare quanto rilevato in merito al distinto posizionamento delle pubbliche amministrazioni centrali rispetto alle locali. Sono, infatti, queste ultime quelle che mostrano maggiore contezza circa la distinzione tra un coinvolgimento dei cittadini *as citizens* e come customer, e l'importanza di un utilizzo delle risultanze della Vp nella pianificazione degli Enti. Coerentemente con quanto indicato, sono le medesime pubbliche amministrazioni locali a valorizzare la digitalizzazione quale leva per favorire la Vp, anche in fasi emergenziali come quella pandemica da Covid-19, e a considerarla leva per la creazione di valore pubblico. Ciò in quanto la Pa locale è l'istituzione di prossimità (Van Ryzin, 2015), per tale ragione maggiormente attenzionata dalla letteratura in tema di Vp (Sanchietti & Bonomi Savignon, 2023).

Si considera, al contempo, molto rilevante evidenziare che, nonostante la suddetta chiarezza definitoria e concettuale, le pubbliche amministrazioni locali rispetto alle centrali considerano con minore priorità il coinvolgimento effettivo dei cittadini nella Vp. Ciò trova riscontro in quanto gli Oiv attestano circa l'effettiva declinazione della Vp nei rispettivi Piao, che risulta maggiore presso le pubbliche amministrazioni centrali piuttosto che presso le locali.

Per gli Enti di previdenza ed assistenza, si evidenzia una posizione favorevole al coinvolgimento in parola per tutti gli aspetti in esame.

Tra le posizioni favorevolmente espresse circa la Vp, emerge la sua capacità di migliorare la qualità dei servizi, in primis in virtù di una più adeguata lettura dei bisogni, per tale ragione leva nella creazione di valore pubblico.

Con riferimento a posizioni contrarie, nonché a barriere, alla Vp, andrebbero attenzionate la complessità procedurale del pmc e la percezione del cittadino come carente in termini di competenze e conoscenze tecniche specialistiche.

Infine, si considera degno di nota il profilo professionale prevalente degli Oiv, di tipo gestionale. Tale elemento di novità rispetto a quanto precedentemente evidenziato dalla letteratura, permette di delineare una gestione del pmc ben ancorata al public management.

Ai fini di una individuazione dei limiti della ricerca, la verifica dell'effettiva declinazione della Vp nei documenti ufficiali redatti dalla Pa -Smvp e Piao-, darebbe contezza dell'effettivo posizionamento pubblico rispetto alla Vp, qui rilevato su di un piano teorico e di intenzioni dei singoli Oiv. Ciò andrebbe perseguito mediante *content analysis* (Weber, 1990) di detta documentazione e successiva triangolazione dei dati, così come suggerito in letteratura (Miles & Huberman, 1994). Gli sviluppi della ricerca sono in corso.

Riferimenti Bibliografici

- Bonomi Savignon, A. (2020). *Tendenze in atto nella trasformazione digitale della PA Italiana. Rilevazioni quali-quantitative e costruzione di un indice sintetico*. Milano: McGraw-Hill Education.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: the contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas*, 23, 4.
- Bryson, J.M., Bloomberg, L., & Crosby, B.C. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public management. *Public Administration Review*, 74, 4.
- Bucellato, A., Spano, A., & Asquer, A. (2009). La valutazione degli investimenti nei processi decisionali delle aziende pubbliche. *Azienda Pubblica*, 22, 1.
- Buckwalter, N.D. (2014). The Potential for Public Empowerment through Government-Organized Participation. *Public Administration Review*, 74, 5.
- Cepiku, D. (2018). *Strategia e performance nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.
- Cepiku, D., Hinna, A., Danila Scarozza, D., & Bonomi Savignon, A. (2016). Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects. *Journal of Management & Governance*, 21.
- Cingolani, L., (2021). The survival of open government platforms: Empirical insights from a global sample. *Government Information Quarterly*, 38, 1.
- Coleman, S., & Blumler, J.G. (2009). *The Internet and democratic citizenship: Theory, practice, and policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Della Porta, D. (2010). *L'intervista qualitativa*. Bari: Editori Laterza.
- Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60, 6.
- Dinica, V. (2018). Public engagement in governance for sustainability: a two-tier assessment approach and illustrations from New Zealand. *Public Management Review*, 20, 1.
- FormezPa (2023). *Valore pubblico. Domande e risposte. La creazione del Valore pubblico territoriale nelle Regioni*, Centro studi e attività internazionali.
- Gianturco, G. (2009). *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*. Milano: Guerini Scientifica.
- Gil-García, J.R. (2012). Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond. *Information Polity*, 17, 3-4.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A.L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 1.
- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research. *The British Accounting Review*, 44, 2.
- Ho, A. (2004). *A Quick Guide to Citizen-Initiated Performance Assessment for Local Governments. How to Engage Citizens, Elected Officials, and Staff to Improve Government Performance*. Indianapolis: Center for Urban Policy and the Environment, Indiana University–Purdue University.
- Ho, A. (2007). Exploring the Roles of Citizens in Performance Measurement. *International Journal of Public Administration*, 30, 11.
- Ho A., Coates P. (2004). Citizen-Initiated Performance Assessment: The Initial Iowa Experience. *Public Performance & Management Review*, 27, 3.

- King, J.A., Cousins, J.B., & Withmore, E. (2007). Making sense of participatory evaluation: Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 114.
- Lillis, A.M. (1999). A framework for the analysis of interview data from multiple field research sites. *Accounting and Finance*, 39, 1.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29, 4.
- Lindner, R., Aichholzer, G., Hennen, L. (2016). *Electronic Democracy in Europe*, Springer, New York: Berlin, Heidelberg.
- Macintosh, A. (2004). *Characterizing e-participation in policy-making*. Proceedings della 37sima edizione del Hawaii International Conference on System Sciences.
- Medaglia, R. (2012). eParticipation research: Moving characterization forward (2006– 2011). *Government Information Quarterly*, 29, 3.
- Meneguzzo, M. (2006). *Le prospettive future* in Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (a cura di), *Misurare per decidere. La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*. Siberia Mannelli: Rubbettino Editore.
- Miles, M.B., & Huberman A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Monteduro, F., Cecchetti, I., Lai, Y., & Allegrini, V. (2021). Does stakeholder engagement affect corruption risk management? *Journal of Management and Governance*, 25, 3.
- Nam, T. (2012). Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0. *Government Information Quarterly*, 29, 1.
- Oppio, A., & Ziller, F. (2014). A social multicriteria evaluation of strategic development. Options in Val di Non, Trentino Region, Italy. *Scienze Regionali*, 13, 1.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica (2019). *Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche*, 4, Novembre.
- Rowe, G., & Frewer, L.J. (2005). A Typology of Public Engagement Mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 30, 2.
- Sanchietti, M., & Bonomi Savignon, A. (2023). Valutazione partecipativa della performance: stato dell'arte in letteratura e prospettive evolutive. *Azienda Pubblica*, 1.
- Shane, P.M. (2004). *Democracy Online: The Prospects for Political Renewal Through the Internet*. New York: Routledge.
- Turra, B.V. (2005). La partecipazione del cliente/cittadino alla valutazione. Alcune riflessioni preliminari. *Impresa Sociale*, 74, 3.
- Van Ryzin, G.G. (2015). Service Quality, Administrative Process, and Citizens' Evaluation of Local Government in the US. *Public Management Review*, 17, 3.
- Vartiainen, P. (2003). The Substance of Stakeholder Evaluation: Methodological Discussion. *International Journal of Public Administration*, 26, 1.
- Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62, 5.
- Weber, R.T. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Welch, E.W., & Feeney, M. K. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government Information Quarterly*, 31, 4.

- Yan, H., & Ting, Y. (2018). The Effectiveness of Online Citizen Evaluation of Government Performance: A Study of the Perceptions of Local Bureaucrats in China. *Public Personnel Management*, 47, 4.
- Yu, W., & Ma, L. (2015). External government performance evaluation in China: a case study of the 'Lien service-oriented government project'. *Public Money & Management*, 35, 6.
- Zavattaro, S.M., & Brainard, L.A. (2019). Social media as micro-encounters. Millennial preferences as moderators of digital public value creation. *International Journal of Public Sector Management*, 32, 5.