

**IL GOVERNO AZIENDALE  
TRA TRADIZIONE  
E INNOVAZIONE**

**a cura di  
Luciano Marchi  
Rosa Lombardi  
Luca Anselmi**

**FrancoAngeli**



Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale





Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**IL GOVERNO AZIENDALE  
TRA TRADIZIONE  
E INNOVAZIONE**

**a cura di  
Luciano Marchi  
Rosa Lombardi  
Luca Anselmi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia*  
(CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

IL GOVERNO AZIENDALE TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

## IX

### AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE



Società Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale



## SOMMARIO

LUCA ANSELMI Introduzione	p.	5
MAURA CAMPRA, PAOLO ESPOSITO, PAOLO RICCI Il governo e il controllo dell'integrità pubblica per la creazione di valore: consonanze e dissonanze strategiche e gestionali	»	7
ARIANNA ROSI Il <i>pay for performance</i> nelle Utilities italiane. Un'analisi esplorativa dei sistemi retributivi del top management	»	27
ALESSIA PATUELLI L'autorità di regolazione dei trasporti in Italia: primi effetti nel trasporto ferroviario passeggeri	»	47
LAURA BROCCARDO, FRANCESCA CULASSO, ELISA GIACOSA, GIUSEPPE GROSSI, ELISA TRUANT Innovation and smart city projects. Explorative analysis of italian municipalities	»	61
VINCENZO SFORZA, RICCARDO CIMINI National and governmental accounting in EU member states. A temporal study	»	69
ELEONORA CARDILLO, DANIELA RUGGERI Performance Measurement innovations in the organizational routines: theoretical insight and empirical evidences from an italian local government	»	87
PAOLO BIANCONE, SILVANA SECINARO, VALERIO BRESCIA The Popular Financial Reporting as tool of transparency and accountability	»	109
VINCENZO VIGNIERI, ANGELO GUERRERA, GIOVANNI SCIRÈ Tourism Governance at Stake: supporting decision makers in a small town through an Interactive Learning Environment	»	127





## INTRODUZIONE

Luca Anselmi

Le Amministrazioni pubbliche in Italia, ancor più che negli altri paesi più simili, risentono ancora di gravi carenze nel sistema decisionale e programmatico, specie strategico, nell'organizzazione e nelle politiche retributive ed anche nelle logiche e negli strumenti di un controllo adeguato.

Le influenze del New Public Management nel nostro Paese sono state relative ad una breve stagione, compresa tra il 1992 e la fine del millennio, mentre il passaggio dalle riforme legislative agli atti conseguenti è spesso mancato o si è dimostrato fortemente riduttivo e molto legato alle ordinarie abitudini. Non stupisce quindi che trascorsi oltre vent'anni rinascono e si evidenzino carenze nuove, vecchie esigenze e proposte. L'applicazione parziale e lenta delle riforme ha portato certamente a necessità di approfondimenti insieme a veri e propri cambiamenti. In questo ambito si collocano i lavori presentati e discussi nella sessione relativa alle amministrazioni pubbliche.

Essi sono presentati sia da docenti che hanno vissuto attivamente i periodi di riforma precedenti, sia da giovani che hanno posto nella ricerca tutto l'impeto delle "nuove" scoperte, ne deriva un eccellente mix che raccorda vari punti di vista e di studio in modo da poter avere un fruttuoso insieme di conoscenze che vengono presentate alla nostra attenzione.

Il primo lavoro che presentiamo riguarda "Il governo e il controllo dell'integrità pubblica per la creazione di valore" sia nelle consonanze che nelle dissonanze in materia strategica come gestionale, sono autori Maura Campra, Paolo Esposito e Paolo Ricci e lo studio mira a considerare l'integrità non come un annesso della gestione, ma come un reale componente con possibilità di misurarne il valore secondo le linee di Cortei Conti e di ANAC.

Arianna Rosi centra il suo lavoro su "un'analisi esplorativa dei sistemi retributivi del top management nelle utilities italiane, considerandone le performance e le varie modalità di impostazione: è particolarmente interessante considerare il tema nell'ambito della realtà esplorata.

Altro paper che riguarda le Autorità Indipendenti è presentato da Alessia Patuelli e concerne la "regolazione dei trasporti in Italia" conducendo un'attenta analisi che porta alla valutazione dei primi effetti riscontrabili nel trasporto ferroviario passeggeri, là dove la competizione sembra essere iniziata con una certa decisione.

Un paper che focalizza l'attenzione su "Innovation and smart city" è proposto da Laura Broccardo, Francesca Culasso, Elisa Giacosa, Giuseppe Grossi ed Elisa Truant che conducono un'analisi esplorativa dei comuni italiani che sono, o possono venire, coinvolti.

Sul piano generale dei principi e metodi contabili spicca il "National and governmental accounting in EU." di Sforza Vincenzo e Cimini Riccardo, lo studio pone in luce con efficacia I rapporti tra general government e sub-sectors.

La misurazione delle performance è argomento di grande rilievo sia a livello nazionale che locale, Eleonora Cardillo e Daniela Ruggeri propongono il loro lavoro "Performance measurement innovations in the organisational routines: theoretical insights and empirical evidences from an Italian local government".

Ritornando ai principi ed ai modelli si colloca lo studio "The Popular Financial Reporting as tool of transparency and accountability" di Paolo Biancone, Silvana Secinaro e Valerio Brescia.

E' stato infine considerato un contributo di Vincenzo Vignieri, Angelo Guerrera, Giovanni Scire' ad oggetto i miglioramenti al sistema decisionale turistico con il paper "Tourism Governance at Stake: supporting decision makers in a small town through Interactive Learning Environment".

Dalla considerazione unitaria dei lavori esaminati nella sessione si evidenzia la vastità e complessità del quadro considerato e l'insieme di suggerimenti e proposte che vengono avanzate, anche a fini di public policy.

# IL GOVERNO E IL CONTROLLO DELL'INTEGRITÀ PUBBLICA PER LA CREAZIONE DI VALORE: CONSONANZE E DISSONANZE STRATEGICHE E GESTIONALI

Maura Campra<sup>1</sup>, Paolo Esposito<sup>2</sup>, Paolo Ricci<sup>3</sup>

## 1. Introduzione

Il presente contributo si caratterizza per il tentativo di osservare ed analizzare la capacità dei modelli e degli strumenti di performance measurement (Bovaird T. 2003; Holzer M., Yang K., 2004; Borgonovi E., 2008; Bianchi C., 2013), nell'attività di emersione e concorso alla produzione e alla generazione del valore pubblico (Benington J. 2009, Benington J., Moore M., 2011), con particolare riferimento all'integrità pubblica, e all'azione svolta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nell'attività di prevenzione e fronteggiamento del rischio aziendale della corruzione e contestuale distruzione di valore pubblico (Esposito P., Ricci P., 2015). Per i professionisti, gli operatori e gli studiosi di public management, tale analisi potrebbe costituire una base rilevante ai fini dell'individuazione delle strategie di emersione e misurazione del valore pubblico generato, con rilevazioni ed implicazioni anche di natura manageriale. Nella prima parte del presente contributo, sono presentati il disegno e gli obiettivi di ricerca, insieme alla metodologia di ricerca adottata, e la review della letteratura economico-aziendale sul tema del valore pubblico e quello del possibile "mito" degli strumenti di performance measurement (Modell, 2004) per la misurazione ed emersione del valore generato o distrutto (Esposito P., Ricci P., 2014, 2015). Nella seconda parte del contributo, poi, sono analizzati i casi di misurazione dell'azione di tutela dell'integrità pubblica, attraverso l'azione svolta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in un'attività di "prevenzione della corruzione" per il recupero e la ri-generazione del valore pubblico. L'osservazione parte dall'analisi della stessa missione istituzionale dell'ANAC, attraverso la rilevazione delle discrasie tra norme e comportamenti (tra azioni annunciate, azioni realizzate, azioni misurate e risultati conseguiti), osservandone le consonanze e le dissonanze strategiche e gestionali, già nella costruzione

---

<sup>1</sup> Università degli Studi del Piemonte Orientale "Avogadro".

<sup>2</sup> Università LUM.

<sup>3</sup> Università degli Studi del Sannio.

della “coerenza” degli obiettivi strategici e gestionali (obiettivi normativi, programmati, annunciati, misurati e conseguiti). Nelle conclusioni del presente lavoro, poi, si disaminano gli elementi emersi dalla misurazione delle performance dell’ANAC che offrono una dimensione ancora “zoppa” (ANAC, 2015) dell’authority anticorruptiva, nella misurazione del concorso alla generazione del valore pubblico o nella determinazione di modelli predittivi utili a prevenire e contrastare la distruzione di valore pubblico (disvalue).

## **2. Obiettivi e metodo di ricerca**

Dai dati della Corte dei Conti (2012, 2015) emerge che i fenomeni di “informal economy”, erosivi del “valore pubblico”, pesano nella misura di circa 60 miliardi di euro l’anno nell’economia italiana per quanto riguarda i fenomeni di corruzione, e di 120 miliardi di euro l’anno dovuti all’evasione fiscale (Banca d’Italia, 2011), pari all’1% del PIL, sottraendo così risorse cruciali per il sostegno di politiche per l’educazione, la sanità e la giustizia sociale.

A questo si aggiunga che a fronte dei 60 mld di euro l’anno di (dis)valore, meno di 60 mln di euro l’anno (neanche l’1%), vengono recuperati grazie all’azione della Corte dei Conti. Le ulteriori risorse, se recuperate potrebbero essere impiegate per attività di ricerca e/o per la sanità.

Il lavoro si propone di raggiungere gli obiettivi di ricerca attraverso un metodo di ricerca induttivo/deduttivo (YIN, 2005, 2013), analizzando il caso dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) nel suo nuovo ruolo di implementare modelli predittivi, di prevenzione contrasto della corruzione (disvalore pubblico) e generazione di nuovo valore pubblico (plusvalore pubblico).

La scelta del case study, è utile per consentire di analizzare la coerenza strategica (Eisenhardt 1989, p.532; Craig, 2003; Fayolle, 2004), del processo misurazione, recupero ed eventuale ri-generazione di nuovo valore pubblico.

Nella prima parte del lavoro dopo un’accurata analisi della letteratura, si cercherà di rispondere alle seguenti domande di ricerca (RQs):

RQ1: In che modo è possibile definire o visualizzare il valore pubblico generato attraverso gli strumenti di governo e controllo dei risultati?

RQ2: Quali sono le evidenze empiriche che emergono nel caso dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)?

Le motivazioni delle domande di ricerca, emergono da:

- un gap della letteratura;
- dall’osservazione di fenomeni empirici non risolti dai modelli interpretativi esistenti.

Nella seconda parte del contributo, saranno analizzati i casi di misurazione dell'azione di tutela dell'integrità pubblica, l'azione svolta e i risultati conseguiti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in un'attività di "recupero e ri-generazione" del valore pubblico, verificando le postulazioni mitologiche degli strumenti di performance measurement emergenti dalla letteratura economico-aziendale (Modell, 2004).

### **3. Performance measurement e valore pubblico: una review della letteratura**

Poiché il presente paper si caratterizza per il tentativo di osservare ed analizzare la capacità dei modelli e degli strumenti di performance measurement (Bovaird T. 2003; Holzer M., Yang K., 2004; Borgonovi E., 2008; Bianchi C., 2013), nell'attività di emersione e concorso alla produzione e alla generazione del valore pubblico (Benington J. 2009, Benington J., Moore M., 2011), con particolare riferimento all'integrità pubblica, e all'azione svolta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), per la prevenzione ed il fronteggiamento del rischio aziendale della corruzione e della distruzione di valore pubblico (Esposito P., Ricci P., 2015), il presente paragrafo offre una sistematica riorganizzazione della letteratura economico-aziendale sul valore pubblico e gli strumenti di rilevazione e misurazione.

Infatti, sebbene il tema del valore pubblico sia da tempo oggetto di attenzione nei circuiti accademici, l'elemento di novità è che negli ultimi anni sta diventando noto anche al pubblico non specializzato, tale da presentare per molti versi, il rischio dei tratti tipici delle "mode manageriali".

Sui fenomeni di corruzione nelle amministrazioni pubbliche locali ed i problemi di sviluppo e crescita economica dell'Italia, robusta è l'attenzione di organizzazioni e istituti di ricerca nazionali come l'ISTAT ed il CNEL, ed internazionali come l'OCSE e la Banca Mondiale.

Crescente inoltre è la produzione di "regole" da parte del legislatore nazionale di norme, modelli predittivi e misure per la prevenzione, il contrasto ed il fronteggiamento dei fenomeni di corruzione (Legge Anti-Corruzione), e per garantire la libera concorrenza del mercato nelle procedure degli acquisti e degli appalti pubblici, attraverso un rating della legalità (L. 18.5.2012 n. 62; Regolamento dell'Autorità Garante della concorrenza e del mercato del 14 novembre 2012; D.L. 90/2014 Misure urgenti per la semplificazione amministrativa e la trasparenza), al fine di favorire processi e comportamenti virtuosi da parte delle aziende e delle amministrazioni pubbliche.

Si crea e si distrugge pertanto valore ogni qualvolta un individuo è chiamato a svolgere una delle predette attività con riferimento ad un servizio pubblico (Denhardt J., Denhardt R., 2003; KELLY, Mulgan, Meurs, 2002). Nonostante il tema del valore pubblico sia da tempo oggetto di attenzione nei circuiti accademici, l'elemento di novità è che negli ultimi anni sta diventando noto anche al pubblico non specializzato, tale da presentare per molti versi, il rischio dei tratti tipici delle "mode manageriali" (Abrahmson, 1991, 1996).

Dal punto di vista teorico il lavoro di ricerca trae spunto dal dibattito che, secondo alcuni autorevoli autori, è cominciato, impropriamente, da Moore nel 1995, che si è occupato di qualità nella PA (Jorgensen, Bozeman, 2007: 361), e si è poi sviluppato mediante successive elaborazioni, chiarimenti e contestualizzazioni, sino a giungere ad una visione che propone la teoria del valore pubblico come nuovo paradigma correttivo o addirittura alternativo al NPM, tanto da prendere il nome di Public Value Management (Stoker, 2006; O'Flynn, 2007; Alford, O'Flynn, 2009). La teoria del valore pubblico si fonda sull'esigenza di sottoporre i servizi pubblici a valutazione e sul perseguimento di livelli più elevati di efficacia e di efficienza, innescando un esteso processo di accountability, attraverso il quale il management pubblico viene messo in condizione di rispondere tanto ai cittadini quanto ai referenti politici, superando una visione statica focalizzata su modelli gerarchici verticistici che vedono i diversi operatori, i professionals di accounting, i manager pubblici, applicare gli obiettivi assegnati a livello centrale secondo criteri di performance management e performance measurement. In tal modo, come è stato affermato (Blaug et al., 2006), il modello del valore pubblico «tenta di ricomporre la tensione tra burocrazia e democrazia». Il presupposto della teoria del valore pubblico consiste nel riconoscere gli effettivi bisogni e le preferenze dei cittadini ai quali sono rivolti i servizi pubblici, in modo da evitare che le decisioni sulle quantità e qualità da erogare restino soltanto una prerogativa dei livelli politici, dei manager pubblici o delle imprese private incaricate di fornire un servizio pubblico. Il valore pubblico deve dunque essere inteso quale concetto pervasivo delle decisioni politiche e delle strategie formulate circa i servizi da erogare, e deve coinvolgere l'intero processo decisionale, fino alla fase conclusiva dell'attività produttiva ed erogativa (Lapsley, 1999; Sevic, 2001; Marcon, Russo, 2008). La costruzione del valore pubblico di un servizio inizia pertanto dal momento in cui il servizio viene concepito, in accordo con quanto atteso dalla collettività e dai suoi potenziali fruitori. Negli ultimi anni, in Italia, si è assistito alla percezione e "visualizzazione" del Valore Pubblico secondo una dimensione quasi molecolare, ed al contempo, a contraddizioni

concettuali generate da una crescente confusione semantica (De Graaf, et al., 2012), forse dovuta ad una ambiguità terminologica, e definitoria dei termini (Talbot, 2010; Thompson, 2008; Jorgensen, Bozeman, 2007: 355; Bozeman, 2007; Cameron, Quinn, 2006):

- Valore Pubblico;
- Valori Pubblici;

non rilevando l'importanza ed il potere d'influenza che i valori pubblici secondo diverse tassonomie gerarchiche (Jorgensen, Bozeman, 2007) espressi dai diritti costituzionalmente garantiti (Bozeman, 2007; Borgonovi, 2001, 2008), hanno avuto e hanno nel tempo, nel determinare e condizionare la percezione, la "visualizzazione" e la generazione di valore pubblico. In uno Stato, all'interno del quale si trasformano nel tempo secondo veloce mutevolezza, i diritti, le responsabilità, le libertà ed i confini democratici, dove le diverse sfere e dimensioni del valore pubblico assumono una centralità crescente per il governo dei cittadini e la vita stessa delle comunità amministrative, il rischio può essere quello di confondere la causa con l'effetto, i rendimenti con gli investimenti, ed i fini con i mezzi.

In dottrina, sono diversi i perimetri definitivi e concettuali di valore pubblico, che configurano nei cittadini ora i diretti beneficiari (Dicke, 2006), ora i diretti generatori attraverso la manifestazione delle preferenze (Moore, 1995; Kelly, 2002: 4; Borgonovi, 2004, 2005: 47 Brennan, 2011). E' possibile parlare di valore pubblico quando esiste una collettività di individui che trae beneficio da tale valore (Debrujin, Dicke, 2006: 719). L'inadeguatezza del capitale politico, (un)social capital o lato oscuro del capitale sociale (Levi, 1996), quale scarsa combinazione di ideologie (ormai annacquate), relazioni, competenze, legature (Dahrendorf, 1994) genera trasformazioni, dispersione e distruzioni di valore pubblico (dis-valore) a totale detrimento della qualità delle decisioni amministrative, delle scelte politiche e sociali, con nefaste ricadute a valere nel tempo delle loro manifestazioni finanziarie ed economiche.

Il valore pubblico è l'effetto di questo investimento. L'investimento è nel capitale politico che è in uno stato di decozione, ebollizione e che ha assunto nel tempo trasformazioni del proprio stato. Queste metamorfosi ha condotto il capitale politico ad una liquefazione ideologica e ad una confusa e caotica dispersione dei comportamenti etici (Brennan, 2011), degli orientamenti ideologici, delle competenze e delle legature sociali in continue contraddizioni ed in un conflittualismo chiuso (Dahrendorf, 1981) tra la felicità del singolo individuo e la felicità della collettività; o tra la felicità di uno Stato e la felicità di più Stati al fine di preservare singole felicità particolaristiche di altri singoli Stati e singoli gruppi di interesse (Grecia e



UE). I valori pubblici in grado di influenzare e determinare una diversa percezione e visualizzazione della “felicità”, e cioè della capacità della Pubblica Amministrazione Italiana di individuare e rispondere al soddisfacimento dei bisogni della nostra comunità, è a sua volta influenzata dal particolare terreno culturale ed ideologico in cui nasce ed è coltivato il valore pubblico. In Italia, più che in altri paesi, i valori religiosi dominanti, hanno condizionato, e continuano ancora a condizionare, il capitale politico e dunque la produzione di valore pubblico creato e/o distrutto e talvolta nuovamente rigenerato (plus-valore) nel tempo (Pollitt, 2010).

Ed è proprio in base alla forte presenza di alcuni valori religiosi dominanti e culturali, quali la centralità della famiglia e le sue distorsioni (Banfield, 1954), che in Italia sono presenti e convivono con diversi contaminazioni ideologico-culturali diversi valori pubblici all’interno dei quali visualizzare il valore pubblico (Guthrie, Farneti, 2008; Spicer, 2012).

Dall’analisi della letteratura, è possibile individuare un intero universo del dis-valore pubblico e le diverse costellazioni che costituiscono il tessuto connettivo e reticolare tra le determinanti strutturali della corruzione e la creazione del consenso e del capitale politico; autonomia, dependability (lealtà, fedeltà), governance (Reichard E Wegener, 1988; Frey, Benz, 2004; Kooiman, Van Vliet 1993; Cassese, 2002, 2004), forme di autorganizzazione a livello sociale (Kickert, 1995; Meneguzzo, 1996), accountability (Jones et al., 2004; Metcalfe, 2000; Jordan, 2005; Osborne, 1995; Pezzani, 2003; Ricci, 2010), in un perimetro concettuale all’interno del quale la corruzione non può che rappresentare un sintomo acuto della debolezza democratica ed istituzionale del Paese e probabilmente di un’ inadeguatezza degli strumenti, e della cultura dei sistemi di controllo e delle tecniche manageriali adottate (Von Maravic, 2007); tutti elementi questi, che hanno reso necessari alcuni interventi nell’agenda politica nazionale a presidio del fronteggiamento dei fenomeni di corruzione con l’istituzione dell’ANAC ed il successivo piano di riordino culminato con la sua riorganizzazione lo scorso anno.

#### **4. Il ruolo dell’ANAC: la missione**

L’Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) nasce dalla trasformazione di un altro organismo pubblico, quale la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), creata nel 2009 (art. 13 del D.Lgs. 150/2009) con la funzione di indirizzare, coordinare e sovrintendere all’esercizio indipendente delle funzioni di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti delle pubbliche amministrazioni (ANAC, 2015). A tali attribuzioni si affiancava il compito di garantire la trasparenza totale delle amministrazioni, cioè

l'accessibilità dei dati inerenti al loro funzionamento e, altresì, quello di determinazione degli standard dei servizi pubblici. Successivamente, la legge anticorruzione (art. 1 della L. 6 novembre 2012 n. 190 ), attuando le Convenzioni internazionali in materia di lotta e contrasto alla corruzione, ha individuato la CIVIT quale autorità nazionale competente a coordinare l'attività di contrasto della corruzione nella pubblica amministrazione, modificando la distribuzione delle competenze in materia, con la sostituzione della Civit al Dipartimento della funzione pubblica, che ricopriva tale ruolo secondo la normativa previgente. Al Dipartimento, tuttavia, continuavano a rimanere intestati significativi poteri in materia ed, in particolare, quello di redigere il Piano nazionale anticorruzione, al quale tutte le amministrazioni devono attenersi. Pertanto, alle attribuzioni originarie della Commissione, la legge anticorruzione ha affiancato nuove funzioni in materia di lotta alla corruzione, che attecchivano prevalentemente al ruolo di rappresentanza istituzionale, specie nei rapporti con i competenti organismi internazionali, nonché di vigilanza e controllo sulle politiche di contrasto alla corruzione e sull'efficacia delle singole misure adottate dalle pubbliche amministrazioni.

#### **5. Il nuovo ruolo dell'ANAC: la nuova missione**

Il decreto legge n. 90/2014 convertito in legge n. 114/2014, sopprimendo l'AVCP e trasferendo le competenze in materia di vigilanza dei contratti pubblici all'Autorità Nazionale Anticorruzione, ha ridisegnato la missione istituzionale dell'ANAC; che può essere individuata nella "prevenzione della corruzione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, nelle società partecipate e controllate anche mediante l'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, nonché mediante l'attività di vigilanza nell'ambito dei contratti pubblici" (ANAC, 2015) , degli incarichi e comunque in ogni settore della pubblica amministrazione che potenzialmente possa sviluppare fenomeni corruttivi, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, orientando i comportamenti e le attività degli impiegati pubblici, con interventi in sede consultiva e di regolazione.

La chiave interpretativa delle attività nelle nuove missioni istituzionali ANAC, nella visione attualmente espressa è quella dunque di "vigilare per prevenire la corruzione creando una rete di collaborazione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche e al contempo aumentare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, riducendo i controlli formali, che comportano tra l'altro appesantimenti procedurali e di fatto aumentano i costi della pubblica amministrazione senza creare valore per i cittadini e per le imprese" (ANAC, 2014).

In tale direzione, il legislatore ha provveduto in primo luogo a trasferire all'Autorità tutti i compiti e le funzioni dell'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture (AVCP), istituita dall'articolo 4 della legge 11 febbraio 1994, n. 109, con funzioni di vigilanza sugli appalti di lavori, delle forniture e dei servizi, compresi i settori speciali e quelli d'interesse regionale. Tale autorità è stata contestualmente soppressa mediante decadenza dei relativi organi a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto.

La "confluenza" dell'AVCP nella nuova Autorità anticorruzione è avvenuta attraverso un piano di riordino della stessa Autorità in cui si è previsto il trasferimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali, necessarie per lo svolgimento delle funzioni dell'AVCP e alcuni obiettivi di riduzione del trattamento economico del personale e delle spese di funzionamento.

Contestualmente all'assorbimento della vigilanza sul sistema dei contratti pubblici, la nuova ANAC vede rafforzato il proprio ruolo nella prevenzione della corruzione, con l'attribuzione di ulteriori compiti che sono:

- il compito di ricevere notizie e segnalazioni di illeciti, non solo da parte dei cittadini, ma anche quelle dei dipendenti pubblici nelle forme di cui all'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001, che disciplina l'ipotesi in cui il pubblico dipendente denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti (ora anche all'ANAC) o riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro (whistleblowers);
- il potere di applicare, nei confronti dei soggetti obbligati, sanzioni amministrative, i cui proventi possono essere utilizzati dall'Autorità per le proprie attività istituzionali, nel caso in cui le pubbliche amministrazioni non provvedano ad adottare il Piano triennale di prevenzione della corruzione, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o il codice di comportamento dei dipendenti.

Inoltre, sono trasferiti all'Autorità anche tutti i compiti già spettanti al Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di prevenzione della corruzione in base alle previsioni della legge anticorruzione (art. 1, co. 4, 5 e 8, L. 190/2012).

A fronte di questo insieme di nuove attribuzioni, l'Autorità nazionale anticorruzione ha perso le attribuzioni originarie in materia di misurazione e valutazione della performance, che sono state invece assegnate al Dipartimento della Funzione Pubblica, e a ciò si è accompagnata una crescente cultura giuridico-legale caratterizzata anche dai profili altamente giuridici dei commissari ANAC (magistrati e professori di diritto, piuttosto

che aziendalisti), causando spesso letture fenomenologiche della corruzione meramente legalistiche. Inoltre, il D.L. 90/2014 (art. 19, c. 10) ha anche autorizzato il Governo ad adottare un regolamento di delegificazione per riordinare le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance (Senato, 2016).

Infine, è stata soppressa ogni competenza dell'ANAC in materia di qualità dei servizi pubblici, già attribuita e svolta dalla CIVIT.

#### **6. L'accountability tra “vecchia” e “nuova” ANAC: “the sound of silence”?**

L'ANAC stessa, ha rilevato nella prima fase di sperimentazione della struttura, alcune criticità nelle funzioni attribuite a diverse unità organizzative. Pertanto, con Atto di organizzazione adottato lo scorso 28 aprile 2015, si è registrata un'ampia revisione delle attività e delle funzioni svolte dalle strutture di staff del Presidente e del Segretario Generale nonché da alcuni Uffici, al fine di disporre di un assetto organizzativo maggiormente coerente con la visione della nuova governance, a garanzia del perseguimento della mission istituzionale dell'Autorità.

Dall'analisi e dalle osservazioni condotte fino al 30 maggio 2016, emerge che l'azione svolta e i risultati conseguiti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) nell'attività di “prevenzione per il recupero e la rigenerazione” del valore pubblico, rispetto alla stessa missione istituzionale dell'ANAC, rappresentata da paradossi asinconici, risulti inoltre discrasica tra norme e comportamenti (tra azioni annunciate, azioni realizzate, azioni misurate e risultati conseguiti), meglio rappresentato nella rappresentazione seguente (Box 1). In particolare, le relative consonanze e dissonanze strategiche e gestionali, risultano essere presenti già nella costruzione della “coerenza” degli obiettivi strategici e gestionali (obiettivi normativi, programmati, annunciati, misurati e conseguiti), offrendo una dimensione ancora “zoppa” dell'authority anticorruptiva nella misurazione del concorso alla generazione del valore pubblico o nella determinazione di modelli predittivi utili a prevenire e contrastare la distruzione di valore pubblico (disvalue).

Box 1: (obiettivi normativi, programmati, annunciati, misurati e conseguiti)

<p><b>Obiettivi/azioni normativi/e</b></p> <p><i>Gli obiettivi normativi sono quelli previsti dalla L.190 2012, caratterizzanti quale missione istituzionale, volti alla “prevenzione”, quale dimensione fisiologica predittiva dei fenomeni di corruzione, quanto piuttosto che alla “cura” della dimensione patologica degenerativa e sintomatologica della corruzione negli apparati della pubblica amministrazione.</i></p>	<p><b>Obiettivi/azioni annunciati/e</b></p> <p><i>Gli obiettivi annunciati non sono quelli previsti dalla L.190 2012, volti invece al “contrasto”, quanto piuttosto alla “cura” della dimensione patologica degenerativa e sintomatologica della corruzione negli apparati della pubblica amministrazione.</i></p>
<p><b>Obiettivi/azioni programmati/e</b></p> <p><i>Assenti</i></p>	<p><b>Obiettivi/azioni conseguiti</b></p> <p><i>Assenti</i></p>

In particolare, come rappresentato nel precedente box 1, gli obiettivi normativi afferenti il ruolo dell’ANAC, risultano essere quelli previsti dalla L.190/2012, caratterizzanti la stessa missione istituzionale dell’ANAC, volti alla “prevenzione”, quale dimensione fisiologica predittiva dei fenomeni di corruzione, quanto piuttosto che alla “cura” della dimensione patologica degenerativa e sintomatologica della corruzione negli apparati della pubblica amministrazione.

Gli obiettivi annunciati dall’ANAC, invece, non sono quelli previsti dalla L.190 2012, volti invece al “contrasto”, quanto piuttosto alla “cura” della dimensione patologica degenerativa e sintomatologica della corruzione negli apparati della pubblica amministrazione. Risultano invece di difficile rilevazione e/o assenti nella estrapolazione dai documenti del sito istituzionale dell’ANAC, gli obiettivi programmati, quelli raggiunti e i risultati conseguiti.

Tra gli strumenti di misurazione delle performance dell’ANAC oggetto di osservazione del presente paper, sono state oggetto di analisi i seguenti strumenti e modelli di Performance, meglio riportati nel successivo box2 (<http://www.sidrea.it/controllo-integrita-pubblica/>), quali:

- o Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- o Piano della Performance;
- o Relazione sulla performance;

- o Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance;
- o Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione.

Oltre la Relazione al Parlamento da part dell'ANAC in merito ai risultati conseguiti (e che non può essere considerata certo un robustissimo strumento di accountability e trasparenza per i cittadini), si consideri che solo a far data dallo scorso 16 giugno, sul sito istituzionale dell'ANAC, è presente il nuovo sistema di misurazione e valutazione con la dizione “data di aggiornamento. Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione dell'A.N.AC., approvato lo scorso 25 novembre a seguito di consultazione interna, è applicato dal 1° febbraio 2016, data di entrata in vigore della nuova organizzazione dell'A.N.AC. a seguito dell'approvazione del Piano di riordino, avvenuta con D.P.C.M. di pari data, previa contrattazione integrativa sugli aspetti di natura economica, secondo quanto previsto dall'art.40, c.1 del d.lgs. n.165/2001.”

## **7. Riflessioni non conclusive**

Il tema dell'anticorruzione e del recupero e rigenerazione di nuovo valore pubblico (plusvalore) attraverso gli strumenti di misurazione delle performance ed i processi di accountability e trasparenza, hanno negli ultimi anni polarizzato l'attenzione dell'opinione pubblica e della classe politica richiamando una logica emergenziale e reattiva. I fenomeni della corruzione sono entrati talvolta accidentalmente nel dibattito pubblico, quando uno scandalo ha investito esponenti politici di spicco, attirando l'attenzione dei mass media e inducendo così la classe politica a proporre frettolosamente e discutere – solo eccezionalmente ad approvare – provvedimenti di riforma (Vannucci, 2013), al fine di produrre effetti annuncio (Borgonovi, 2007) con l'obiettivo di quietare elettori e cittadini con risposte prime annunciate, poi legghificate, potenziali e/o ideali, e a costo zero per le finanze pubbliche. Il tentativo della PA negli ultimi anni, è stato quello di tracciare il disegno di un sistema ideale, un paese ideale con cornici normative che offerissero luce e chiarezza nel “buio” tracciato nel dilemma del Teorema del Lampione (Fitoussi, 2013), alla ricerca delle “chiavi perse altrove”, un panel di soluzioni a domande ancora opache e non rigorosamente oggetto di analisi, con l'individuazione di una cassetta degli attrezzi, con funzioni magiche o mitologiche (Modell, 2004), quali gli strumenti di misurazione delle performance (RQ1).

Sebbene vada riconosciuto all'ANAC il pregio di tracciare il sistema ideale di Paese con misure capaci di portare il nostro Paese a scalare la

classifica mondiale di Transparency International, tuttavia, l'Authority non ha ancora tracciato con chiarezza ed incrociabilità, attraverso i propri modelli e strumenti di performance measurement (ancora non accessibili nella loro pienezza), con chiare modalità applicative in favore degli operatori, né inciso in termini di repressione e prevenzione dei fenomeni corruttivi (disvalore pubblico), né nel relativo concorso nella generazione di valore pubblico (plus-valore) e nella relativa misurazione (Esposito, Ricci, 2015); questo soprattutto in mancanza di una diffusa cultura e formazione manageriale. La riflessione non conclusiva che si impone, involge la concreta attuabilità del sistema degli strumenti di performance measurement, non solo in chiave mitologica (RQ1) come confermato da autorevoli studiosi della letteratura economico aziendale dai modelli privati a quelli del settore della pubblica amministrazioni e delle aziende pubbliche (Modell, 2004), quanto invece nella possibilità, per le amministrazioni e le aziende, di conformarsi, a costo zero, a regole che impattano pesantemente sull'organizzazione e sull'esercizio della funzione amministrativa, in un contesto normativo di rilevante complessità (RQ2).

Dall'analisi e dalle osservazioni condotte, emerge che l'azione svolta e i risultati conseguiti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) nell'attività di "prevenzione per il recupero e la ri-generazione" del valore pubblico, rispetto alla stessa missione istituzionale dell'ANAC, rappresentata da paradossi asinonici, risulti inoltre disarmonica tra norme e comportamenti (tra azioni annunciate, azioni realizzate, azioni misurate e risultati conseguiti). In particolare, le relative consonanze e dissonanze strategiche e gestionali, risultano essere presenti già nella costruzione della "coerenza" degli obiettivi strategici e gestionali (obiettivi normativi, programmati, annunciati, misurati e conseguiti), offrendo una dimensione ancora "zoppa" dell'authority anticorruptiva nella misurazione del concorso alla generazione del valore pubblico o nella determinazione di modelli predittivi utili a prevenire e contrastare la distruzione di valore pubblico (disvalue).

"Quasi tutti conoscono la storia del tizio che cercava le chiavi sotto un lampione non perché le avesse perse lì, ma perché quello era l'unico punto illuminato della strada. Di solito le barzellette non sono immediatamente comprensibili ovunque. È raro che l'umorismo attraversi le frontiere e in genere resta connotato a livello nazionale. Ma in questo caso potrebbe avere a che fare con una caratteristica inerente alla natura umana: cercare di vederci chiaro, che si parli di vista o di riflessione." (Fitoussi, 2013). Gli studiosi di ogni campo, secondo Fitoussi, "sono coloro che scelgono cosa occorre illuminare, i fenomeni da analizzare e i sistemi di misurazione da utilizzare;

perciò se le nostre scelte non sono pertinenti, le nostre ricerche saranno infruttuose, con lampioni sbagliati, producendo errori nella definizione dell'obiettivo, nella sua valutazione, nella scelta degli strumenti utilizzati in funzione dei fini ricercati, vale a dire nella teoria o dottrina che presiederà all'azione". L'Integrity Management Italiana, e gli strumenti di performance measurement utilizzati nel caso dell'Authority anticorrotiva Italiana, dalle analisi documentali effettuate e dalle osservazioni oggetto di indagine, sembrano in qualche modo ripercorrere i rischi e le minacce del Teorema del Lampione delineato da Fitoussi, offrendo così effetto annuncio e sparute luci, soluzioni senza puntuali e mirate istruzioni per l'uso (formazione di strumenti manageriali, in assenza di cultura manageriale dei dipendenti pubblici attuatori della riforma anti-corruttiva), non andando a ricercare le "causae causarum" della mancata pervasiva implementazione degli strumenti di misurazione delle performance dell'Authority Anticorruzione per prevenire i fenomeni corruttivi, né tantomeno analizzare le ragioni di tali mancanze; in grado invece di poter offrire riflessioni e "luci" in grado di orientare in maniera mirata e graduale la mano pubblica, l'azione dei decisori politici, la tempestività modernizzatrice dei managers pubblici, andando oltre il tentativo di quietare le ansie mediatiche dei cittadini, cioè quello di concorrere nella determinazione di generare ulteriore valore pubblico (plus-valore), individuando modelli predittivi in grado di prevenire fenomeni di distruzione del valore pubblico (disvalore).

### **Bibliografia**

- ANAC,(2015),<http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/AmministrazioneTrasparente/AltriContenutiCorruzione/Anac.rel.RPC.15.01.2015.pdf>
- Abrahamson, E., (1991), Managerial Fads and Fashions — The Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management Review* 16(3): 586–612
- Alford, J. and O'Flynn J., (2009), Making sense of public value: concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32, pp. 171–191
- Armstrong, A., Francis R., (2004), "The role of community governance in public sector programs and initiatives", Workshop on "Integrated Governance: linking up government, business & civil society", Prato, Italy, 25-26 October, 2004
- Ball M., Le Ny L., Maggin J., (2003), "Synergy in urban regeneration partnerships: property agents' perspectives", *Urban Studies*, vol. 40, n. 11, 2003



- Bang H.P., (2003), "Governance as social and political communication", Manchester University Press
- Benington, J. & Moore, M. II., (2011), Changing value in complex and changing times. In J.
- Benington, J., (2009), Creating the Public In Order To Create Public Value?, International Journal of Public Administration, Vol.32 (No.3-4). pp. 232-249
- Bianchi C. & Tomaselli S., (2014), Measuring and Managing the Performance of Territories as a hybrid field of study and practice: a System Dynamics Approach. In TAD Proceedings (pp.1-40). Lugano
- Bianchi, C., & Rivenbark, W., (2014), Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use. International Journal Of Public Administration, 37(37), 945-954
- Bianchi, C., & Williams, D.W., (2013), Applying System Dynamics Modeling to Foster a Cause-and-Effect Perspective in Dealing with Behavioral Distortions associated to City's Performance Measurement Programs. In 9th Transatlantic Dialogue Proceedings (pp.1-32). Baltimore.
- Bianchi, C., & Winch, G., (2009), Supporting Value Creation in SMEs through Capacity Building and Innovation Initiatives: The Danger of Provoking Unsustainable Rapid Growth. International Journal Of Entrepreneurial Venturing, 1(2), 164-184
- Blaug, R., Horner L. and R. Lekhi R., (2006a), Public Value, Citizen Expectations and User Commitment. A Literature Review. London: Work Foundation.
- Blaug, R., Horner L. and R. Lekhi R., (2006b), Public Value, Politics and Public Management. A Literature Review. London: Work Foundation
- Block P., (2008), "Community. The structure of belonging", Berrett-Kehler Publishers
- Borgonovi, E. (2008), Management delle istituzioni pubbliche (Egea, Milano)
- Bovaird, T & Loffter, E., (2003), Public management and governance. New York: Routledge
- Bowles S., Gintis H., (2002), "Social capital and Community Governance", The Economic Journal, vol. 112, n. 483
- Boyne G., (1999), Processes, performance and best value in local government. Local Government Studies, 25, 2, pp. 1-15
- Boyne G., (1999), Introduction: processes, performance and best value in local government, Taylor & Francis, 1999.

- Bozeman, B., (2007), *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism* (Georgetown University Press, Washington, D.C.)
- Bozeman, B., Sarewitz D., (2011), *Public Value Mapping and Science Policy Evaluation*. Springer, 49: 1-23 2011.
- Bozeman, B., (2002), Public value failure: When efficient markets may not do. *Public Administration Review* 62(2): 145-161, 2002.
- Bozeman, B., (2007), *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2007.
- Broadbent J., Guthrie J., (2008), Public sector to public services: 20 years of “contextual accounting research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21:2, pp. 129-169.
- Broadbent, J. and Laughlin, R., (2003), Control and legitimation in government accountability processes: the private finance initiative in the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 1-2, pp. 23-48
- Bryson J.M., (2011), “Strategic planning for public and non-profit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement”, Jossey-Bass Publisher
- Caperchione E., (2006), *The new public management—A perspective for finance practitioners*. Brussels: FEE, 2006.
- Craig S. N., (2003), *Corporate Social Responsibility: whether or how*, *California Management Review*, pp. 52-76, vol. 45, n. 4, 2003.
- Crosby B., Bryson, J., (2005), “Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world”, John Wiley & Sons
- Dahrendorf R., (1994), *The condition of Citizenship*, Sage, London.
- Dedeurwaerdere T., (2005), “The contribution of network governance to sustainable development”, *Les séminaires de l’Iddri*, n. 13, February 2005
- Della Porta, D. and Vannucci, A. (2012), *The Hidden Order of Corruption: An Institutional Approach*.
- Denhardt, J. and Denhardt, R., (2003), *The New Public Service—Serving not Steering* (M.E. Sharp, New York)
- Dentets B., Rose L.E., (2005), “Comparing Local Governance. Trends and developments”, Palgrave McMillan
- Eisenhardt, K. M., (1989a), Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.
- Eisenhardt, K. M., (1989b), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.

- Esposito P., (2012), Integrity distortions and public policies in the local P.A.s. Theoretical lines, emerging practices, contradictions: a first path of conceptualization. *Rirea*, 7/8.
- Esposito P., Ricci P., (2014), Public (dis)Value: A case study, in *Public Value Management, Measurement and Reporting* (in J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, F. Farneti), Emerald Group Publishing.
- Esposito P., Ricci P., (2015), "How to transform the Public (dis)Value in Public Value?. Evidence from Italy", *Public Money & Management*, Routledge – Taylor & Francis Group, UK
- Fayolle A., (2004), A la recherche du coeur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine. *Revue Internationale PME*, 17 (1).
- Fitoussi J. P., (2013), "Il teroema del lampione o come mettere fine alla sofferenza sociale", Einaudi
- Foley P. and Martin S., (2000), *Policy & Politics*, Volume 28, Number 4, 1 October 2000, pp. 479-492(14), Policy Press
- Foley P., Martin S., (2000), "A new deal for the community? Public participation in regeneration and local service delivery", *Policy & Politics*, vol. 28, n. 4, 2000
- Gerometta J., Haussermann H., Longo G., (2005), "Social innovation and civil society in urban governance strategies for an inclusive city", *Urban Studies*, vol. 42, n. 11, 2005
- Haikio L., (2007), "Expertise, representation and the common good: grounds for legitimacy in the urban governance network", *Urban Studies*, vol. 44, n. 11, 2007
- Hefetz, A., Warner M., (2004), Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(2): 171-190.
- Hemphill L., McGreal S., Berry J., Watson S., (2006), "Leader, power and multi-sector urban regeneration partnerships", in *Urban Studies*, vol. 43, n. 1, 2006
- Holzer M. and Yang K., (2004), Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art, *International Review of Administrative Studies*, March 2004 vol. 70 no. 1 15-31
- Jessop B., (2005), "Multi-level Governance and Multi-level Metagovernance", in Bache I., Flinders M. (edited by), "Multi-level Governance", Oxford University Press, 2005
- Kelly, G., Mulgan, G. and Meurs, S. (2002), *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform* (Cabinet Office, London)

- Kettl D.F., (2000), "The transformation of Governance: globalisation, devolution and the role of government", *Public Administration Review*, vol. 60, n. 6, 2000
- Kickert W. J. M., (2004), Distinctiveness of the Study of Public Management in France, Germany and Italy, IRSPM VIII Conference, Budapest, 2004
- Kjaer A., (2004), "Governance", Polity Press
- Klijn E.H., (2008), "Governance and governance networks in Europe: an assessment of ten years of research on this theme", *Public Management Review*, vol. 10, n. 4, 2008
- Klijn E.H., Skelcher C., (2007), "Democracy and governance networks: compatible or not", *Public Administration*, vol. 85, n. 4, 2007
- Kooiman J., (2003), "Governing as Governance", Sage
- Luckin D., Sharp L., (2004), "Remaking local governance through community participation? The case of the UK community waste sector", *Urban Studies*, vol. 41, n. 8, 2004
- Manfredi F., (2009), "Co-governance, co-production and the mixed enterprise", *Megatrend Review*, vol.6, n.1, 2009
- Manfredi F., (2013), "Community Governance. Comunità in azione", Cacucci Editore, 2013
- McKinlay P., Pillora S., Tan S.F., Von Tunzelmann A., (2011), "Evolution in Community Governance: building on what works", Australian Centre of Excellence for Local Government
- Miller W.L., Dickson M., Stoker G., (2000), "Models of Local Governance", Palgrave
- Meynhardt T., (2009), Public value inside: What is public value creation?, *International Journal of Public Administration*.
- Modell S., (2004), Performance measurement myths in the public sector: a research note, *Financial Accountability & Management*, 20(1), February 2004, 0267–4424
- Moore, M. (1995), *Creating Public Value* (Harvard University Press, Cambridge)
- Mussari R., (2005), Public sector financial management reform in Italy, in GUTHRIE J. et al. (edited by) *International public financial management reform: progress, contradictions, and challenges*, Information Age Publishing Inc., 2005.
- Nabatchi, T., H. T. Goerdel H.T., S. Peffer S., (2011), Public administration in dark times: Some questions for the future of the field. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011.

- O'Flynn, J. (2007), From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66, 3, pp. 353-366
- Osborne S.P., (2010), "The new Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of Public Governance", Routledge
- Owen E. Hughes, (2003), *Public Management and Administration*. An introduction, third edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003
- Phillips R., Pittman R.II. (2009), "An introduction to community development", Routledge.
- Pierre J. (2000), "Debating governance", Oxford University Press.
- Pierre J., (1995), *Bureaucracy in the modern State: an introduction to comparative public administration*, by Bookcraft, Bath, Great Britain, 1995
- Putnam, R. (1995), Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, pp. 65-78
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton University Press, Princeton)
- Rhodes R.A.W., (1997), "Understanding governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability", Open University Press
- Ricci P., (2011), Article 41 of the Italian Constitution and the Italian Model of Corporate Social Responsibility, in *Review of International Comparative Management*, Academy of Economic Studies Bucharest, Volume 12, Issue 3, July 2011;
- Schick A., (2003), The performing State: reflection on an idea whose time has come but whose implementation has not, *OECD Journal on Budgeting*, 2003
- Scnato,(2016),<https://www.scnato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00966045.pdf>
- Shah A., (2007), *Performance accountability and combating corruption*, The World Bank, Washington DC, 2007
- Sorensen E, Torfing J., (2005), "The Democratic anchorage of governance networks", *Scandinavian Political Studies*, vol. 28, n. 3, 2005
- Stephens G.R., Wilkstrom N., (2000), "Metropolitan government and governance", Oxford University Press
- Stoker G., (1998), "Governance as theory: five propositions", UNESCO, Blackwell Publishers
- Stoker G., (2004), "Transforming Local Governance", Macmillan Palgrave
- Stoker, G. (2006), Public value management: a new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36, 1, pp. 41-57

- Swyngedow E., (2005), "Governance innovation and citizen: the Janus face of governance beyond-the-State", *Urban Studies*, vol. 42, n. 11, 2005
- Thompson F., (1991), Management control and the pentagon: The organizational strategy-structure mismatch, *Public Administration Review*, 1991.
- Thompson F. (1991), Management control and the pentagon: the organizational strategy- structure mismatch. *Public Administration Review*, 51, 1, pp. 52-66
- Totikidis V., Armstrong A F & Francis R D., (2005), *The Concept of Community Governance: A Preliminary Review*, Centre for International Corporate Governance Research, Faculty of Business and Law, Victoria University, PO Box 14428, Melbourne, VIC 8001, Australia Refereed paper presented at the GovNet Conference, Monash University, Melbourne, 28-30th November, 2005
- Van der Wal, Z., Nabatchi, T. and De Graaf, G. (2013), From galaxy to universe. A cross- disciplinary review and analysis of public values publications from 1969 to 2012. *American Review of Public Administration*
- Van Der Wal, Z., (2011), The Content and Context of Organizational Theics. *Public Administration* 89 (2): 644-660, 2011.
- Van Der Wal, Z., Huberts L.W.J.C., Van Den Heuvel J.H.J. & Kolthoff E.W., (2006), Central Values of Government and Business: differences, similarities, and conflicts. *Public Administration Quarterly* 30 (3): 314-364, 2006.
- Van Kersbergen K., Van Waarden F., (2004), "Governance as a bridge between disciplines: cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy", *European Journal of Political Research*, vol. 43, n. 2, 2004
- Wal, Z. & L.W.J.C. Huberts, (2008), Value Solidity in Government and Business. Results of an Empirical Study on Public and Private Sector Organizational Values. *American Review of Public Administration* 38 (3): 264-285, 2008.
- Weil M., (1996), "Community building: building community practice", *Social Work*, vol. 41, n. 5, 1996
- Yang K., (2007), "Responsiveness in network governance: revisiting a fundamental concept", *Public Performance and Management Review*, vol. 31, n. 2, 2007.
- Yin R.K., (1995), *Case study research. Design and methods*, 2<sup>nd</sup> eds, Sage, US.
- Yin R.K., (1989), *Case study research. Design and methods*, London, Sage.

Ysa T., (2007), "Governance forms in urban Public-Private Partnerships",  
IPMJ vol. 10, n. 1, 2007.

Questo sito e gli strumenti in esso utilizzati si avvalgono di cookie necessari al funzionamento ed altri allo finalità illustrate nella cookie policy. Se vuoi saperne di più o negare il consenso a tutti o ad alcuni cookie, consulta la cookie policy.

Chiudendo questa banner, scorrendo questa pagina, cliccando su un link o proseguendo la navigazione in altra maniera, acconsenti all'uso dei cookie. [Ho capito](#) [Cookie Policy](#)

Home Page Chi siamo Collane E-book Riviste Percorsi di lettura Come acquistare Book orders Come Contattarci Help Login Password?

17.000 volumi, 900 novità, oltre 80 periodici, più di 30.000 autori...

# FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

dal 1955  
Il più grande catalogo specializzato in Italia

Ricerca autore, titolo, ISBN...

Ricerca argomento

Il mio carrello

**Non sei ancora registrato?**

Registrati qui per usufruire di tutti i servizi, ricevere le nostre promozioni, le anticipazioni

## Il governo aziendale tra tradizione e innovazione

**Autori e curatori** Luciano Marchi, Rosa Lombardi, Luca Anselmi  
**Collana** Economia - Ricerche - Open Access  
**Argomenti** Economia, economia aziendale  
**Livello**  
**Dati** pp. 400, 1ª edizione 2016 (Codice editore 10365.2)

**Tipologia:** E-book OPEN ACCESS **Codice ISBN:** 9788891736604  
 Disponibilità [Clicca qui per scaricare](#)

Informazioni sulle pubblicazioni ad Accesso Aperto

### In breve

Il termine "governo aziendale" sintetizza la capacità di guidare l'azienda in condizioni di economicità durevole, mediante il coordinamento delle operazioni di gestione. In tale prospettiva, il volume intende porre l'attenzione sul carattere economico del governo aziendale e sul contributo offerto dagli studi di Ragioneria e di Economia Aziendale. Si ritiene, in particolare, che il governo aziendale si realizzi a partire dall'osservazione della dinamica aziendale e ambientale, ma presupponga anche la capacità di generare conoscenza e di guidare i collegati processi gestionali ed organizzativi. L'integrazione informativa e la generazione di conoscenza devono, quindi, guidare i sistemi di governo aziendale all'innovazione dei prodotti e dei processi aziendali, per far fronte al contesto ambientale sempre più complesso e turbolento.

### Presentazione del volume

Il termine "governo aziendale", in chiave prescrittiva, sintetizza la capacità di guidare l'azienda in condizioni di economicità durevole, mediante il coordinamento delle operazioni di gestione e la composizione delle forze interne ed esterne. In tale prospettiva, si intende porre l'attenzione sul carattere economico del governo aziendale e sul contributo offerto dagli studi di Ragioneria e di Economia Aziendale. Si ritiene, in particolare, che il governo aziendale si realizzi a partire dall'osservazione della dinamica aziendale e ambientale, ma presupponga anche la capacità di generare, su quella base, conoscenza e di guidare i collegati processi gestionali ed organizzativi. L'integrazione informativa e la generazione di conoscenza si formano sul passato ma devono guidare il futuro, spingono i sistemi di governo aziendale all'innovazione dei prodotti e dei processi aziendali, per far fronte al contesto ambientale sempre più complesso e turbolento, ma senza perdere i valori di fondo della tradizione e della cultura aziendale. L'integrazione informativa, gestionale e organizzativa si accompagna dunque all'integrazione tra innovazione e tradizione e determina le diverse prospettive del governo aziendale e della creazione di valore. A tal fine il volume si articola nelle seguenti sezioni:

- 1) Bilancio e principi contabili;
- 2) Valutazione d'azienda;
- 3) Bilancio e comunicazione finanziaria, economica e sociale;
- 4) Controllo di gestione, costi-performance;
- 5) Reti e controllo relazionale;
- 6) Strategie di sviluppo, risanamento e cooperazione;
- 7) Governance e controlli interni;
- 8) Imprenditorialità e family business;
- 9) Amministrazioni pubbliche;
- 10) Aziende sanitarie;
- 11) Università;
- 12) Aziende non-profit, etica e responsabilità sociale.

Sidrea (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) è l'associazione che rappresenta l'insieme dei professori e ricercatori universitari del settore SECS-P/07 con lo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura e dei principi di buon governo aziendale.

**Per le librerie**  
Ordini, wish list, alert

**Area Università**  
Servizi per docenti  
Servizi per studenti

Servizi per enti, biblioteche ed atenei  
Riviste Online  
Collezioni E-book

Riviste Online  
Servizi per enti e biblioteche

Rivista Online  
Servizi per i privati

Biblioteca Multimediale  
Test, esercizi, approfondimenti

Pubblicare con noi

Lavorare con noi  
Informazioni per i candidati



Novità

Iniziativa

Convenzioni

Scarica i cataloghi

Newsletter

La tua opinione

I blog degli autori

**Dietro le Quarte il Blog di FrancoAngeli**

Vuoi ricevere gli aggiornamenti sulle nostre novità?

[In](#) [f](#) [t](#) Seguici in rete [RSS](#) Sottoscrivi i nostri feed RSS [Newsletter](#) Iscriviti alle nostre newsletter

Economia, economia aziendale	
Teoria economica	
Storia del pensiero economico	
Economia monetaria	
Economia Industriale	
Economia europea e internazionale	
Economia del lavoro	
Economia agro-alimentare	
Economie locali, economia regionale	
Economia ambientale e dei trasporti	
Demografia e statistica	
Economia e gestione aziendale	
Economia degli intermediari finanziari	
Economia del turismo, del commercio e dei servizi	
Economia e gestione delle aziende ed enti pubblici	
Politica economica e finanziaria	
Annali	
Pubblicazioni in Open Access	

### Segnalazioni



Pubblicità