



Università degli Studi di Siena
Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali



Scuola di dottorato in "Economia e Governo Aziendale"

Raccolta n. 6

*Studi e Ricerche
in Economia Aziendale e Ragioneria*

Paper redatti dai dottorandi del XXVI ciclo



Siena, settembre 2011

VALUTAZIONE DELLE INNOVAZIONI NEL SETTORE PUBBLICO: QUALE RUOLO PER LA PERFORMANCE? IL CASO DI UN PREMIO PER IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI.

Stefano Tripi

“You’ve got to send away all the lawyers and the people in dark suits. I think that rules and regulation can kill innovation.”¹

Alec J. Ross, Consigliere particolare all’Innovazione del Segretario di Stato U.S.A. Hillary Rodham Clinton, in risposta a una domanda da parte dell’autore del presente contributo

1. Introduzione

L’innovazione è un concetto interdisciplinare e multidimensionale (Johansson 2006), e che risulta piuttosto difficile da definire in quanto tale. L’Economia aziendale italiana ha fornito alcune possibili definizioni utili ad inquadrarla. Masini (1970), ad esempio, la individua come “chiave di volta” per raggiungere il progresso economico; Airolodi (1993) effettua un’importante differenziazione tra innovazione economica ed innovazione tecnologica, identificando la prima “nella ricerca, nella sperimentazione e nell’attuazione di nuove e convenienti configurazioni di elementi della struttura aziendale”; Coda (2002) individua l’innovazione nel governo dell’azienda come una necessità, per rispondere ai mutamenti, sempre più frequenti, che si verificano nel-

¹ “Occorre mandare via tutti i giuristi e le persone in abito scuro. Penso che le regole e la regolazione possano uccidere l’innovazione.”

l'ambiente che la circonda, al fine di creare valore; Catturi (2003) individua l'innovazione come una delle funzioni economiche che l'azienda è chiamata ad esercitare a servizio dell'uomo.

Cercando di cogliere quanto la letteratura sopra citata esprime, si può affermare che il concetto di innovazione trascende quello di cambiamento; si tratta di una modificazione radicale, di una discontinuità profonda nel governo dell'azienda, non quindi di un semplice miglioramento. In questo senso, non appartiene ad una specifica categoria aziendale, ed è quindi individuabile in ogni categoria di azienda, sia essa privata, pubblica o non-profit, anche se con modalità differenti: Altshuler e Zegans (1990), ad esempio, sostengono come risulti più semplice pensare all'innovazione nel contesto di un'azienda privata (si può ad esempio parlare di innovazione di processo, di prodotto, di servizio); questa "avversione" alle innovazioni nel settore pubblico è stata evidenziata da Behn (1997), che rileva come sia più difficile innovare nel contesto delle pubbliche amministrazioni, per una pluralità di fattori, tra cui il basso livello di competitività, l'avversione al "rischio innovativo", ed una mentalità spesso ostile alla misurazione dei risultati delle aziende pubbliche.

E' altresì vero che il paradigma dominante della pubblica amministrazione "burocratica" (Weber 1922), ostile a forme radicali di cambiamento quali le innovazioni, è stato negli ultimi decenni superato da nuovi, moderni, approcci. A partire dagli anni '80 del ventesimo secolo in molti paesi occidentali si è assistito alla progressiva introduzione dei principi del c.d. *New Public Management* (Hood 1991, 1995) attraverso l'implementazione di strumenti manageriali orientati al risultato, spesso ispirati al settore privato, ed una progressiva modernizzazione e responsabilizzazione del management pubblico. In seguito, a partire dagli anni '90, il nuovo approccio della *Public Governance* (Meneguzzo, 1995; Bovaird, Löffler 2003), ha posto una particolare attenzione al ruolo degli *stakeholder* e alla condivisione dei processi

decisionali, completando e per certi versi superando le teorie esistenti.

Entrambi gli approcci implicano, in ogni caso, un certo livello di discrezionalità del manager pubblico, pur mantenendo caratteristiche peculiari. E' quindi possibile affermare che tale margine di azione abbia permesso di focalizzare l'attenzione, sia del mondo accademico che delle comunità di pratica, sulla capacità dei manager pubblici di innovare (Borins 2000). Tali approcci hanno, tra le altre cose, posto particolare enfasi ai seguenti aspetti:

- la valutazione dei risultati conseguiti dalle aziende pubbliche, in termini di *performance* (Mussari, 1991);
- la valutazione, celebrazione e diffusione dei progetti innovativi elaborati dalle amministrazioni pubbliche, attraverso una pluralità di dimensioni (ad esempio, la trasferibilità), attività spesso realizzate mediante l'uso dello strumento del "concorso" o "premio" per l'innovazione (Meneguzzo, Lega 1999), sovente creando intorno a tali attività vere e proprie "comunità di pratica".

E' possibile apprezzare una potenziale discrasia tra le due modalità di valutazione. Il concetto stesso di *performance*, per essere ritenuto tale, richiede fasi precise di programmazione, misurazione, valutazione mediante pratiche condivise ed in grado di produrre risultati oggettivi, quantificabili e confrontabili. La valutazione delle innovazioni appare invece differente, a causa dell'impiego di parametri spesso maggiormente soggettivi, qualitativi e di difficile confrontabilità. Eppure, entrambi i metodi di valutazione dovrebbero puntare, in ultima analisi, al riconoscimento del miglioramento dei servizi pubblici: ci si può, di conseguenza, interrogare relativamente al possibile collegamento tra valutazione della *performance* e valutazione delle innovazioni.

In questo contributo, ci si propone di studiare questa relazione, attraverso l'uso di tecniche qualitative. Dopo questa breve introduzione, si contestualizzerà il tema attraverso la letteratura di riferimento, sof-

fermandosi sul quadro concettuale relativo ad entrambi i metodi di valutazione. In seguito, sarà proposta una descrizione della metodologia adoperata; si presenterà quindi il caso di studio in questione, relativo ad un premio per il miglioramento dei servizi delle amministrazioni pubbliche, e la sua contestualizzazione rispetto ad iniziative simili in altre realtà nazionali. Si passerà poi ad una discussione di quanto osservato relativamente al premio e alla procedura di premiazione, e all'individuazione dei possibili legami tra valutazione dell'innovazione e *performance* nelle aziende pubbliche, al fine di costruire un modello integrato. Si concluderà, quindi, con alcune riflessioni sui limiti e le prospettive di questo approccio, sia per la ricerca che per la pratica.

2. Quadro concettuale

Di seguito si proporrà brevemente un quadro concettuale di base relativo all'innovazione nel settore pubblico, così come alla *performance* delle aziende pubbliche, opportuno per affrontare lo studio di caso che sarà proposto nel resto del contributo.

Uno dei contributi più rilevanti nella letteratura sulle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni può essere fatto risalire alla c.d. "Kennedy School" di Harvard, ben riassunta da Kelman (2008). Formatasi negli anni come comunità di ricerca e pratica intorno al premio "Innovations in American Government", che si tratterà in seguito, l'attenzione di questa scuola è rivolta a quelle innovazioni, anche piccole, che sono realizzate direttamente dalle pubbliche amministrazioni: più di una semplice riorganizzazione interna, e in grado di portare qualcosa di originale ed innovativo. Non si tratta, quindi, di studiare le "grandi riforme" proposte dai governi nazionali, secondo un approccio più legato agli studi classici di *public administration*, bensì quelle attività definite dagli stessi studiosi *micro-improvements* (Politt, Bouckaert 2000). Una definizione che riassume con efficacia questo

l'approccio è quella di Altshuler e Zegans (1990): "*novelty in action*": l'innovazione è quindi una novità assoluta, che ricombina significativamente le risorse in campo per generare qualcosa che prima non esisteva (pur con una certa eterogeneità tra i fattori che la fanno scaturire, così come nelle modalità di sviluppo, consolidamento e diffusione); l'innovazione dev'essere poi "in azione", non è quindi sufficiente idearla o programmarla affinché sia innovativa, ma deve essere funzionante e produrre risultati.

La letteratura si è interrogata anche su come sia possibile fissare degli obiettivi innovativi da parte dei *manager* pubblici, e successivamente raggiungerli. Behn (1999) sottolinea che le organizzazioni maggiormente innovative sono quelle in cui sono stati formalizzati e condivisi obiettivi chiari da raggiungere. Tale operazione supporta la motivazione del personale, il che favorisce la collaborazione nella realizzazione di innovazioni. E' altresì vero che non è facile definire e condividere obiettivi. Lo stesso Behn (1988) propone il paradigma del "*Management by groping along*", caratterizzato dalla visione a lungo termine sugli obiettivi da parte del *manager* pubblico, il quale, invece di pianificare strategicamente ogni passo per realizzare la linea di azione dell'organizzazione, non potendo sviluppare il "piano perfetto" sin dall'inizio, sperimenta diverse configurazioni di risorse. Si presenta, quindi, come differente rispetto al "*muddling through*", il metodo caratterizzato dalla contrattazione e da successivi confronti limitati proposto da Lindblom (1959), in quanto caratterizzato dalla presenza di un obiettivo finale, condiviso dal *manager* pubblico, che di conseguenza metterà in campo una serie di iniziative, con la flessibilità necessaria per poter effettuare aggiustamenti in corso d'opera, per raggiungerlo. Questo modello naturalmente non è stato escluso da critiche: nella ricerca empirica nell'ambito dei premi per le innovazioni (principalmente quello americano, già citato), si hanno infatti avuto risultati contrastanti, da una parte a supporto della teoria, dall'altra par-

zialmente in conflitto con essa (Kelman 2008). Questo potrebbe essere dovuto all'estrema eterogeneità delle innovazioni: mentre vi sono innovazioni più facilmente programmabili e misurabili, ad esempio attraverso l'uso degli strumenti di pianificazione strategica, vi sono altre per cui questo procedimento non è possibile, essendo caratterizzate da un'elevata complessità dell'ambiente con cui la potenziale innovazione si trova ad interagire.

Non si può, però, pensare di ritenere “innovativa” ogni nuova significativa sperimentazione, in azione, introdotta nelle aziende pubbliche: oltre al funzionamento della stessa, occorrono risultati concreti. Per delineare i confini dell'innovazione nel settore pubblico, si può collegare il concetto di innovazione con quello di miglioramento, secondo quanto indicato anche dalla scuola di Harvard. Boyne (2003) utilizza alcuni esempi dall'esperienza britannica per rilevare come il miglioramento dei servizi pubblici (*public service improvement*) sia stato raramente definito con precisione, sia dalla pratica che dalla ricerca, nonostante sia ben presente all'interno dei piani di lavoro di numerose amministrazioni; risulta, inoltre, difficile concordare una modalità standard per la misurazione del miglioramento, in quanto ogni azienda pubblica si trova ad operare in contesti con una pluralità di *stakeholder*. Pur evidenziando le diverse prospettive impiegabili, Boyne suggerisce che il miglioramento dei servizi pubblici debba essere misurato con riferimento a quanto percepito dagli utenti finali dei servizi: cittadini, imprese, portatori d'interesse in generale.

Se il *New Public Management* ha posto l'accento sul miglioramento dei servizi in termini prevalentemente quantitativi, e quindi misurabili, l'apertura delle prospettive determinata dall'introduzione dei meccanismi di *Public Governance* offre nuove interpretazioni al concetto di performance, riferendolo ad esempio al concetto di *accountability* nei confronti dei cittadini (Di Filippo 2009; Monfardini 2010). In questo contesto, anche gli stessi concetti di innovazione e miglioramento

sono destinati a cambiare. Jean Hartley (2005; Tabella 1) tratta questo tema rilevando come i tre paradigmi del *management* pubblico sopra presentati siano riferibili ad epoche storiche precise, ma di fatto siano spesso presenti contemporaneamente nelle diverse situazioni di *governance*. Ad ognuno di questi approcci è possibile attribuire visioni diverse relative all'innovazione e al miglioramento. Secondo Moore e Hartley (2008) la tendenza è, quindi, quella verso innovazioni sempre più "a rete", innescate da fitte relazioni tra politici, *manager* pubblici e la cittadinanza, al fine di:

- oltrepassare i confini organizzativi per creare reti decisionali, di finanziamento, e di produzione dei servizi pubblici;
- attivare nuovi flussi di risorse;
- sfruttare la capacità dei governi di definire diritti e doveri privati;
- redistribuire il diritto di definire e giudicare il valore pubblico;
- valutare le innovazioni, in termini del grado rispetto al quale promuovono la giustizia sociale e lo sviluppo della società, così come la propria efficienza ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti collettivamente.

Tabella 1: Innovazione e miglioramento in diverse concezioni di governance e management pubblico. Fonte Hartley 2005

	"Traditional" Public Administration	"New" Public Management	Networked Governance
Innovazione	Alcune grandi riforme, a scala nazionale ed universale	Innovazioni, più in forma organizzativa che rispetto al contenuto	Innovazione a tutti i livelli di governo
Miglioramento	Ampio margine di miglioramento iniziale, ma meno capacità per il miglioramento continuo	Miglioramento nei processi e nei sistemi manageriali. L'attenzione ai clienti produce miglioramenti nella qualità di alcuni servizi	Ricerca del miglioramento, sia "di trasformazione" che continuo, nei servizi a diretto contatto con il cittadino
Ruolo del <i>policy maker</i>	"Comandanti"	Annunciatori/commissari	<i>Leader</i> ed interpreti
Ruolo del <i>manager</i> pubblici	"Impiegati e martiri"	Massimizzatori dell'efficienza e del mercato	"Esploratori"
Ruolo dei cittadini	<i>Client</i> (Cliente-utente)	<i>Customer</i> (Cliente-acquirente)	Co-produttori

Si è già detto della difficoltà nella definizione del concetto di innovazione. Pur avendo a disposizione diverse teorie, illustrate in precedenza, relative all'innovazione nel settore pubblico, ci si può interrogare relativamente agli strumenti più corretti per valutare tale fenomeno. Poiché le innovazioni si realizzano e si diffondono in modalità sempre diverse, se l'obiettivo è quello di valutare in maniera comparata le innovazioni risulta difficile compilare, ad esempio, una semplice classifica in base alla *performance* conseguita (attività di *benchmarking*), data l'estrema eterogeneità delle soluzioni innovative che possono essere individuate al fine di rispondere alla medesima domanda di innovazione (Behn 2008). Al fine di valutare, celebrare e diffondere le innovazioni, sono quindi stati introdotti una pluralità di concorsi per premiare le innovazioni ed il conseguente miglioramento nei servizi pubblici. Seppure con differenze importanti, ad esempio relativamente a promotori, organizzazione, modalità di valutazione, il funzionamento risulta nella maggior parte dei casi il seguente: le amministrazioni pubbliche possono presentare i propri progetti innovativi, che saranno esaminati da una giuria, che procederà alla premiazione di quelli ritenuti particolarmente significativi.

Oltre agli aspetti legati alla pratica sopra riportati, i premi per l'innovazione sono divenuti oggetto di un filone della ricerca accademica, sia italiana (Meneguzzo, Lega 1999) che internazionale (Hartley 2008, Bovaird 2009).. Tra le esperienze più rilevanti, in questo ambito, sono sicuramente da menzionare il premio "Innovation in American Government", istituito dal 1986 negli U.S.A. e promosso da una fondazione privata (Ford Foundation) e da un'Università (Harvard University – Kennedy School of Government); il premio "Beacon Scheme", istituito dal 1999 in Gran Bretagna e promosso direttamente dal governo centrale; il premio EPSA – European Public Sector Award, istituito nel 2007 dall'European Institute of Public Administration con finanziamenti dell'Unione Europea e degli stati membri. Que-

sti premi, pur presentando caratteristiche differenti, presentano alcune modalità comuni: ad esempio, una ricorrenza, quasi sempre annuale, delle fasi di selezione e premiazione; un riconoscimento (economico e di prestigio, ad es. utilizzo del logo sulla carta intestata dell'ente premiato) e la forte enfasi attribuita alla diffusione e condivisione delle soluzioni innovative premiate. I premi, inoltre, sono caratterizzati da una pluralità di ruoli: la valutazione e selezione delle innovazioni ritenute più meritevoli assolve infatti a funzioni di valutazione dell'innovazione, celebrazione del processo innovativo, diffusione delle idee verso altre organizzazioni.

Pur soffermandosi sulla relazione tra innovazioni e miglioramento dei servizi pubblici, la letteratura riserva poca attenzione al possibile ruolo degli aspetti relativi alla *performance* in tale processo. Contestualmente alla discussione del caso di studio, più avanti, saranno prese in considerazione alcune delle teorie emerse nel corso degli anni: prima di passare a tale discussione risulta importante concludere questo breve quadro concettuale con alcuni spunti dalla letteratura relativi al concetto di *performance*, e al duplice ruolo che le attività connesse alla misurazione e valutazione della *performance* stessa possono avere nel contesto aziendale.

Partendo dalla definizione proposta da Mussari (2011), per *performance* di un'organizzazione si intende "la misura dell'effetto conseguente allo svolgimento di un'attività, finalizzata all'ottenimento di uno specifico obiettivo". La crescente attenzione ai temi di misurazione e valutazione della *performance* è legata all'introduzione delle logiche proprie del *New Public Management*, di cui si è già accennato in precedenza. In base a tali logiche, ai tradizionali criteri di valutazione dell'azione pubblica in termini di conformità dell'azione amministrativa, si aggiunge una misurazione e valutazione dei risultati. Tale interesse non è stato tuttavia esente da critiche, e da perplessità relative ad esempio alla potenziale minaccia di una "burocratizzazione" delle pra-

valore di performance, vale a dire, della qualità, di essere
 vista come valore, proprio di qualità e di valore della per-
 formance per il cliente.

Questo è ciò che la letteratura ha fatto negli ultimi 20 anni, e
 viene fatto in termini di ricerca empirica, per verificare il valore
 di un valore, come qualità e di essere di un valore, come
 si può fare riferimento alla teoria della performance di Collins
 (1996), secondo cui, proprio, nella visione di essere e di essere si
 possono.

- l'aspetto per la visione, come qualità, e di essere
 nel tempo;
- la visione si può considerare un valore di "qualità",
 che può del resto, nel tempo, essere, in parte, prossi-
 bile.

Le visioni, quindi, possono, nel momento in cui gli attori le men-
 to in pratica. Macintosh e Steyer (1991) descrivono l'applicazione
 della teoria della performance agli strumenti di qualità aziendale.
 Allargando il campo della teoria della qualità agli aspetti legati
 alla visione, è possibile comprendere come i sistemi di qualifi-
 cazione, e quindi di misurazione della performance aziendale, contribuis-
 sono al mantenimento dell'ordine sociale attraverso di un'organiz-
 zazione, ma al tempo stesso, sono, potenzialmente, del suo contributo
 al linguaggio aziendale e infatti, considerano lo strumento che per-
 mette di fare un passo alle attività aziendali, permettendo così di
 legittimare, e di esercitare, così il potere, e, in ultima analisi, isti-
 tuzionalizzare le relazioni sociali. È proprio a questo "duplice" ruolo
 del sistema di misurazione e valutazione dei risultati aziendali che si
 farà riferimento in questo contributo, per spiegare le innovazioni nelle
 pubbliche amministrazioni attraverso la rilevazione e valutazione della
 performance delle stesse.

3. Metodologia

Prima di presentare lo studio di caso, saranno illustrate di seguito alcune note metodologiche sulle tecniche utilizzate.

Nel presente contributo si propone lo studio di un caso relativo ad un premio per il miglioramento dei servizi pubblici, in chiave esplorativa ed interpretativa (Ryan, Scapens, Theobald 2002), per evidenziare quale collegamento è possibile ipotizzare tra innovazioni, miglioramento (riferito ai servizi erogati) e *performance* è possibile ipotizzare, a partire dalle narrazioni aziendali proposte. L'approccio adottato, nell'ambito delle discipline aziendali, è di tipo misto, al tempo stesso sia deduttivo che induttivo (Rusconi 1986), basato su una metodologia di ricerca di tipo qualitativo.

L'oggetto del caso di studio consiste, come già anticipato, in un premio per il miglioramento dei servizi pubblici organizzato in Italia, ed in particolare nella cerimonia di premiazione dello stesso. L'interesse di ricerca per questo premio, rispetto ad altre iniziative simili organizzate, è stato motivato principalmente dai seguenti fattori:

- valorizzazione, già nel titolo e nella descrizione del concorso stesso, del ruolo delle "storie" innovative di miglioramento dei servizi, rispetto alla semplice presentazione dei risultati conseguiti;
- informalità della proposta di partecipazione: per la partecipazione era sufficiente la compilazione di un modulo su internet, ed al tempo stesso è stata lasciata ampia libertà nell'illustrazione dei progetti, dalla candidatura iniziale alla presentazione dei vincitori;
- attenzione all'innovazione economica (in opposizione ad altre selezioni legate maggiormente agli aspetti tecnologici), secondo la definizione già proposta, come sperimentazione di nuove configurazioni di risorse al fine di ottenere un miglioramento;
- similarità, almeno apparente, rispetto ad attività affini appartenenti ad altri contesti nazionali.

Indi patti di una certa complessità, in cui, per volta e volta spe-
rala in base ai vari anni scorsi:

- l'opportunità e l'urgenza di intervenire e migliorarsi del caso
tale oggetto dello studio;
- presenza sulla scena internazionale degli attori coinvolti (come avviene
in una prima analisi preliminare) l'effettività di intervento,
per poter una migliore comprensione quali siano i soggetti inter-
visti e i loro ruoli, e la valutazione di progetti intervenuti
e la valutazione della performance.

Per ciò che riguarda lo studio di caso, si è fatto riferimento al seguente
materiale empirico:

- l'intervista diretta dell'evento di premiazione del concorso, te-
nuto nel maggio 2011, nella cui occasione i vincitori hanno te-
nuto una presentazione da dieci minuti ciascuno, e successive
analisi della registrazione della stessa;
- una selezione dei siti internet degli enti organizzatori dell'iniziativa e delle amministrazioni premiate.

4. Caso di studio

Di seguito sarà il stesso il caso di studio che sarà impiegato per in-
vestigare il legame tra innovazione e performance nel settore pubblico.

Anche in Italia, negli ultimi anni, sono stati organizzati diversi con-
corsi, rivolti alle pubbliche amministrazioni. Escludendo alcune rife-
ranti eccezioni, quale ad esempio il premio "100 progetti per i citta-
dini", attivo dal 1994 al 2004 con 5 edizioni, la tendenza osservabile è
quella di una pluralità di competizioni differenti, non sempre replicate
di anno in anno. Non vi è, dunque, un concorso già affermato, ed an-

¹ Tutto il materiale consultato è a disposizione sul sito internet di FORUM PA:
http://iniziative.forumpa.it/exp11/contenuti/100-progetti-per-cittadini-
n-10422121

cora attivo alla data odierna, come negli esempi internazionali citati in precedenza.

Il caso che sarà studiato è denominato "10X10 storie di qualità: la PA verso il miglioramento dei servizi": si tratta di un concorso ideato ed organizzato congiuntamente da due soggetti:

- FORUM PA, società che promuove l'incontro e il confronto tra pubbliche amministrazioni, imprese e cittadini sui temi chiave dell'innovazione, attraverso l'organizzazione di momenti di confronto anche telematici, l'elaborazione di studi e ricerche, la comunicazione e l'informazione on line, l'organizzazione di eventi, di tavoli di lavoro e di giornate di formazione. FORUM PA organizza, annualmente, una Mostra Convegno a Roma, che nel 2011 corrisponde alla ventiduesima edizione dell'evento;
- AICQ, l'Associazione Italiana Cultura Qualità, organizzazione senza fini di lucro che si propone di diffondere in Italia la cultura della Qualità e i metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la qualità dei prodotti, dei servizi, delle organizzazioni e delle discipline connesse. Occorre specificare che le certificazioni volontarie di qualità (ISO 9001 ed affini) non erano oggetto di questo concorso, in quanto si è trattato di qualità in senso generale.

L'obiettivo dichiarato del premio è stato quello di raccogliere storie di qualità relative a progetti, idee ed iniziative, portate avanti da dipendenti pubblici a diversi livelli, appartenenti a tutti gli enti delle pubbliche amministrazioni italiane. I proponenti sono stati chiamati a raccontare, descrivere, rappresentare la propria storia di qualità che ha contribuito al miglioramento dei servizi pubblici, attraverso testi, foto, immagini, documenti, ecc. Il fine è stato quello di evidenziare le modalità di realizzazione del progetto, i soggetti coinvolti, ma anche i risultati ottenuti attraverso l'iniziativa proposta.

Le proposte di partecipazione inviate e ritenute valide sono risultate

complessivamente 122: in seguito, le stesse sono state valutate ed analizzate da una commissione di esperti di qualità e di pubblica amministrazione, nominata dalle due organizzazioni promotrici, che ha provveduto a selezionare dieci progetti (in appendice) per la premiazione, attraverso un processo di valutazione che ha tenuto conto dei seguenti criteri, esplicitamente dichiarati:

- contenuti;
- forma;
- risultati.

Durante la manifestazione “FORUM PA 2011” è stata previsto uno specifico evento caratterizzato dalle presentazioni dei protagonisti delle “storie di qualità”, che hanno così potuto raccontare dal vivo la propria esperienza. Per ciascun caso è stata richiesta una componente visuale (filmato e/o presentazione). Tutto il materiale presentato è stato messo a disposizione sul sito di FORUM PA, oltre alla registrazione integrale dell’evento di premiazione.

Per prima cosa, occorre precisare che il premio in questione si differenzia dagli esempi (americano, britannico, europeo) proposti in precedenza, innanzitutto per una questione di durata nel tempo: il 2011 è stato l’anno di istituzione dello stesso, e allo stato attuale non sono ancora state indicate nuove edizioni del premio. Inoltre, il riconoscimento attribuito ai vincitori è “simbolico”: è stato infatti consegnato un attestato, senza però alcun premio di natura economica o di prestigio. E’ stata, invece, avviata una fase di diffusione delle “storie” premiate, attraverso la pubblicazione degli atti sul sito internet di FORUM PA. Infine, per classificare questo premio secondo le dimensioni proposte da Meneguzzo e Lega (1999), si propongono le seguenti definizioni:

1. Concetto di selezione: riconoscimento. Nonostante il numero limitato di premi attribuibili (10), la selezione dei vincitori appare orientata all’attribuzione di visibilità alle esperienze innovative in relazione alla situazione di partenza. La competizione è quindi

- presente in maniera marginale, essendo stati premiati un dodicesimo di tutti i partecipanti, che rappresentano in ogni caso una piccola frazione di tutte le pubbliche amministrazioni italiane che avrebbero potuto presentare un proprio progetto. Va inoltre sotto-lineato che la commissione di valutazione ha attribuito cinque menzioni speciali, al fine di premiare ulteriori progetti. Questo concetto di selezione è in linea, peraltro, con l'orientamento europeo, rispetto a quello anglosassone, maggiormente competitivo.
2. Concetto di eccellenza: relativa. Per quanto si diceva in precedenza, in questo concorso non è stato dato spazio alle eccellenze "assolute", essendo stati messi sullo stesso piano progetti indipendentemente dal tipo di amministrazione proponente, dalla scala, e da altri possibili fattori. Si è cercato, in linea con il contesto dei premi europei, di privilegiare il concetto di innovazione nel complesso, ed in particolare della "cultura" innovativa, senza puntare alla ricerca dell'eccellenza attraverso il perseguimento della qualità assoluta. Si tratta quindi di un'interpretazione molto ampia della definizione di innovazione fornita più sopra.
3. Scopo: miglioramento. A differenza di altri premi, maggiormente orientati all'innovazione "radicale", o al perseguimento della qualità totale, in questa occasione è leggibile sin dalla descrizione del premio un orientamento alla ricerca di situazioni innovative, riferite però al miglioramento dei servizi pubblici.

Avendo descritto il premio, anche rispetto ad altre esperienze internazionali, si può passare ad un'analisi qualitativa delle presentazioni dei 10 casi selezionati, per individuare caratteristiche comuni e differenze, sia tra gli stessi, che rispetto ad analoghi processi di selezione e premiazione riferiti ad altri premi, effettuando al tempo stesso collegamenti con la letteratura già in parte richiamata.

"La città dell'Aquila, in quanto capoluogo di Provincia e di Regione, è sempre stata la sede di importanti istituzioni ed uffici pubblici. La catastrofe del 6

aprile ha determinato il collasso repentino di tutte queste attività direzionali ed amministrative, a causa della totale inagibilità di tutti gli edifici pubblici e dei gravi danni subiti dalla rete infrastrutturale...Fin dalle primissime ore dopo l'evento, è apparso perciò fondamentale ricostruire quel minimo di apparato logistico che permettesse di riattivare le funzioni istituzionali..."

"Arrivo lì nel gennaio 2006 e mi trovo a dirigere una struttura che funzionava, ma, diciamo, era un pochino 'vecchio stile'. La sfida era per noi, Pubblica Amministrazione, stare al passo delle esigenze dei rapporti bilaterali complessivi...eravamo l'undicesima sede nel mondo per la parte visti, i visti sono un servizio fondamentale...le strutture erano vetuste, le procedure ancora di più...tempi di attesa per l'utenza: 15 giorni per avere un visto, impensabile...le lunghe code, le proteste, le proteste del governo turco..."

E', osservabile una rilevante eterogeneità nei fattori individuati come cause dell'attivazione dei progetti premiati. Sono stati espressamente indicati, ad esempio: crisi organizzative; domande da parte degli utenti; necessità di miglioramento interne; catastrofi naturali. Del resto, in letteratura (Glor 2002, Kelman 2006, Behn 2008) non vi è un'interpretazione univoca dei fattori che causano, e sostengono, i processi di innovazione; oltre ai fattori che scatenano le innovazioni, risulta infatti chiave il ruolo dei *manager* pubblici che le rendono possibili.

"Si è reso necessario pensare all'organizzazione, che poi diventa una tecnostuttura a fondamento della nostra rete. Questa tecnostuttura è stata promossa dalla Regione Toscana, che nel gennaio del 2009 ha sottoscritto un apposito accordo. In questa immagine vedete il Rettore di allora, il Presidente della Regione Toscana e il Preside della Facoltà di Medicina..."

Rispetto ad iniziative analoghe proposte in altri contesti nazionali, risulta sovente al centro dell'attenzione l'aspetto della formalizzazione giuridica dell'iniziativa: ad esempio, la firma di un accordo, l'approvazione del progetto, la certificazione di conformità (talvolta con rappresentazione documentale e/o fotografica dell'avvenimento). La descrizione di queste dinamiche, in alcuni casi, viene illustrata in maniera prevalente rispetto all'aspetto dell'"innovazione in azione", così come trattato in precedenza. Ciò è motivabile con la nota tradizione

giuridico-amministrativa delle pubbliche amministrazioni, italiane (Panozzo 2000).

"L'immagine parla da sola: è un esempio di fotografia aerea del territorio agricolo nazionale. In una frase, cos'è il nostro progetto Refresh? È un progetto finalizzato alla certificazione preventiva della componente territoriale delle aziende agricole italiane..."

"Vi faccio vedere qualche foto: questa è tutta roba che ho costruito, ristrutturato, inventato..."

Risulta particolarmente interessante l'aspetto della presentazione delle "storie" dei progetti, anche dal punto di vista visuale/multimediale. Questo consente di analizzare le narrative prodotte dai protagonisti delle innovazioni, secondo un approccio già proposto da Borins (2011); le storie di innovazione sono innanzitutto storie di persone, coinvolte nei processi innovativi a vario titolo, ma che, attraverso il loro agire, sostengono e sviluppano l'innovazione stessa.

5. **Discussione: innovazione e performance**

"Crescita esponenziale: siamo passati da una perdita di quote di mercato per 5 anni al turn-around, che inizia il 12 luglio 2006: a fine anno facciamo già +34%, con progressioni direi quasi geometriche, abbiamo chiuso l'anno scorso con quasi 70.000 visti, a parità di personale, in 3 giorni come iter produttivo rispetto alla media dei 15 giorni, e con una customer satisfaction assolutamente straordinaria..."

"Questa è la mappa dei musei: come vedete sono diffusi ovunque...sono stati riconosciuti ad oggi 130 musei...al processo di riconoscimento hanno partecipato più di 200 strutture...c'è stato un aumento di più del 50% delle visite dal 2005 ad oggi..."

Di seguito si proporrà un collegamento tra innovazione e performance, a partire da quanto osservato, tracciando così collegamenti con la letteratura in materia. Innanzitutto, è possibile rilevare che nelle diverse illustrazioni emerge chiaramente una rilevante eterogeneità nelle

modalità di misurazione e presentazione della performance dei progetti innovativi. Questo è in linea con quanto osservato da Joyce (2007): la qualità delle informazioni relative alla *performance* pubblica è importante per il *management*, sia dal punto di vista della rilevazione dei risultati che, sia per poter innovare; tuttavia, i processi innovativi richiedono informazioni di *performance* specifiche.

Lo stesso ruolo della *performance*, a seconda del progetto, è evidenziato con più o meno forza. Nelle illustrazioni dei progetti selezionati, tale dimensione interagisce con altre, più soggettive, mirate a dettagliare con maggiore precisione quanto è stato realizzato e la portata innovativa del progetto. Questa caratteristica è comune con altri premi di questa natura (ad es. la *application form* del concorso "Innovation in American Government"), in cui sono richiesti pochi indicatori di risultato del progetto presentato, a fronte della richiesta, più dettagliata, di presentazione della precisa dinamica che ha portato alla nascita e al consolidamento dell'innovazione stessa, al fine di poter dimostrare con i fatti quel concetto di "innovazione in azione" già presentato sopra.

Si rileva dunque che, seppure importante, la dimensione quantitativa della *performance* non è l'unica da considerare nella valutazione di un'innovazione. Risulta più semplice analizzare la *performance* dal punto di vista quantitativo in altri contesti, ad es. attraverso attività di *benchmarking* dei medesimi servizi pubblici, erogati in modalità similari. Per comprendere quanto osservato occorre quindi superare la concezione della misurazione della *performance* aziendale come semplice rilevazione dei risultati contabili ed extra-contabili (Paternostro 2009), per accettare il ruolo di approcci complementari ad integrazione delle informazioni relative ai risultati effettivamente conseguiti.

Un'ulteriore possibile interpretazione di quanto osservato fa riferimento a quanto esposto da Weick (1984) in termini di "*small wins*". In questo caso si sottolinea il ruolo fondamentale che possono giocare le

piccole "vittorie", cioè il raggiungimento immediato di obiettivi anche semplici, sulle dinamiche psicologiche, ma anche aziendali e di *policy-making*. Il ruolo della premiazione deve quindi essere visto non tanto come "conclusione" dell'innovazione, bensì come una "tappa" del processo di consolidamento e diffusione: si tratta, di fatto, di una *small win*, che consente ai soggetti premiati di proseguire il proprio lavoro innovativo, celebrandolo e al tempo stesso diffondendolo, secondo la logica del "*groping along*" già illustrata sopra. L'utilizzo di misure di *performance* specifiche nelle presentazioni, appare in questo senso sostenere tale attività.

Risulta utile, al fine di interpretare la relazione tra innovazione e misurazione del miglioramento in termini di valutazione della *performance*, il già citato contributo di Hartley (2005: Grafico 1), che individua innovazione e miglioramento come due dimensioni separate, ma intrinsecamente collegate. E' possibile avere situazioni:

- al tempo stesso prive di miglioramento e innovazione, in cui l'ambiente risulta stabile e lo sviluppo aziendale orientato al mantenimento (riquadro 1);
- in cui vi è miglioramento, ma non innovazione, ad esempio attraverso l'uso di metodologie per il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali (riquadro 2);
- in cui risulta un'innovazione, ma non il miglioramento, in cui si manifestano quindi nuove possibilità non effettivamente desiderate e scelte dagli utenti finali dei servizi: questo risulta in una diminuzione di *performance* dovuta all'iniziale curva di apprendimento e ai primi problemi di implementazione dell'innovazione, che può quindi risultare non immediatamente riuscita né valorizzabile, ma in grado comunque di portare ad apprendimento organizzativo (riquadro 3);
- in cui si può osservare sia l'innovazione, che il miglioramento (riquadro 4).

Grafico 1: La relazione tra innovazione e miglioramento. Fonte: Hartley 2005.

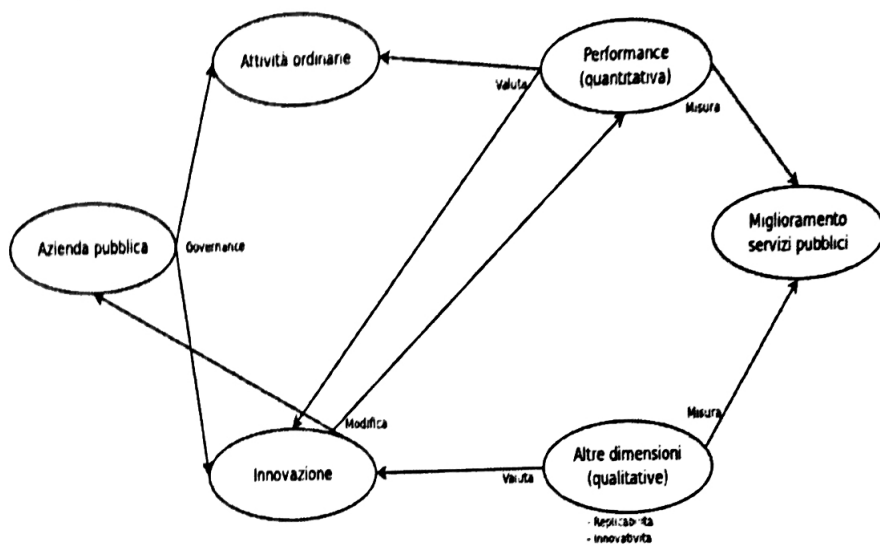


Le innovazioni attraversano dunque fasi alterne, in cui è lecito aspettarsi cali della *performance*, sia a livello della singola innovazione, che dell'organizzazione; del resto, non è scontato che tutte le idee innovative si trasformino effettivamente in innovazioni, e che le innovazioni effettivamente realizzate portino un miglioramento sin da subito (anche se, al fine del consolidamento dell'innovazione, questo è auspicato, come si è visto poco sopra relativamente al concetto di "*small win*"). Così come nel settore privato, quindi, le organizzazioni pubbliche che vogliono essere innovative devono accettare gli "sprechi" e i rischi di perdita di *performance* legati all'innovazione (Boyne 2003, Potts 2009).

Per quanto sopra esposto, si può quindi concludere con l'elabora-

zione di uno schema concettuale (Grafico 2) che permette di attribuire un doppio ruolo alla *performance* nel processo di strutturazione che si osserva nella valutazione e celebrazione delle innovazioni all'interno delle aziende pubbliche. Il processo innovativo è incerto, non lineare, e può alternare momenti di pianificazione strategica a momenti di "improvvisazione" intesa come *groping along*. L'innovazione può essere valutata in termini di *performance* (sistema di rilevazione maggiormente utilizzato per le attività ordinarie delle pubbliche amministrazioni), con indicatori ed obiettivi specifici per la stessa; al tempo stesso, l'innovazione punta anche al cambiamento dell'azienda pubblica in cui si sviluppa, e alla modificazione dello stesso sistema di *performance* utilizzato per valutarla, in base alle proprie caratteristiche distintive, al fine di sostenere il processo innovativo. L'innovazione, infine, viene valutata secondo dimensioni peculiari, di natura maggiormente qualitativa, quali ad esempio la replicabilità e la portata innovativa.

Grafico 2: Relazione tra innovazione, performance e miglioramento così come elaborata in base a Hartley (2005), Joyce (2007)



Occorre, quindi, garantire l'attendibilità dei sistemi di misurazione della *performance*, in base all'azienda pubblica e al programma (innovazione) da valutare (Mazzoni 2007).

6. Conclusioni

È ora possibile tracciare alcune riflessioni conclusive relative a questa trattazione, partendo dallo studio di caso in questione, per arrivare così ad alcune conclusioni di natura più generale.

La validità dello studio di caso si presenta soddisfacente, cercando di rivelare ed interpretare il nesso tra innovazione e *performance*, con le precisazioni già esplicitate relativamente all'utilizzo di un caso di innovazione "relativa". L'attendibilità è da contestualizzare alla disponibilità di dati al momento dello studio di caso, che risulta comunque sufficiente per indagare il fenomeno in oggetto. La generalizzabilità, infine, è in parte da circoscrivere: il caso studiato è relativo ad un singolo contesto nazionale, si riferisce ad un concorso che in ogni caso appare differente da altri studiati in letteratura.

Passando alle conclusioni, i premi si dimostrano ancora una volta come un valido strumento a supporto di un concetto difficile da misurare e valutare, quale l'innovazione nelle pubbliche amministrazioni; per le comunità di pratica, perché consentono di celebrare e promuovere il proprio operato, e al tempo stesso di confrontarsi con idee e contesti differenti, con buone pratiche da cui estrapolare utili spunti (anche se, come si è visto, per la specificità di ogni innovazione non è facile trasferire le pratiche da un'amministrazione ad un'altra, occorre lavorare sull'implementazione a causa delle specificità insite in ognuna di esse); per i *policy makers*, perché permettono di intercettare domande e risposte innovative da considerare nell'elaborazione delle politiche pubbliche; per il mondo accademico, perché rendono possibile lo studio non solo delle innovazioni in quanto tali, ma anche e soprattutto

del punto di vista dei termini supportati e portati.
 Il punto di vista portati alla creazione di nuove aziende per la
 valutazione della performance. La stessa creazione dei risultati delle attività
 di supporto come è noto è infatti un fenomeno che sembra essere
 una realtà. La performance del processo imprenditoriale di una parte
 non è l'elemento valido e anzi rispetto alla capacità attuale di pe-
 rformare che si presenta caratterizzata da elementi parziali tra
 cui la separazione delle due dimensioni dell'innovazione e del miglior-
 amiento e la forte interdipendenza tra le dimensioni temporali del ri-
 sultato e dei punti di partenza nelle prime fasi di un'innovazione nelle
 quali la performance può presentarsi (risultati negativi). Nella misura
 stessa della performance di tali processi occorre quindi flessibilità ed
 adattamento continuo del sistema aziendale, rispetto ai processi stessi
 che si intende valutare.

In ogni caso, la valutazione della performance, in quanto tale, non
 basta a sviluppare e a valutare un'innovazione nelle attività di ricerca
 pubbliche. Per pubblicare un'innovazione occorre quindi necessariamente
 dare la governance pubblica, utilizzando la performance come altri
 elementi "culturali" flessibili, a supporto della strutturazione dell'inni-
 vazione stessa, nella consapevolezza che la valutazione della perfor-
 mance rappresenta soltanto una delle diverse dimensioni parziali del
 l'innovazione, e che, come tutte, è soggetta a cambiamenti e modifi-
 cazioni nel corso del ciclo di vita dell'innovazione, prima di stabiliz-
 zarsi su un andamento positivo in caso di positiva riuscita della stessa,
 per contribuire così al miglioramento dei servizi pubblici.

Il contribuente, infine, appare utile per delineare alcune possibili pro-
 spettive future di ricerca, all'interno delle aziende pubbliche, relativa-
 mente all'effettivo uso dei sistemi di performance nelle fasi di vita
 delle innovazioni immediatamente precedenti alla valutazione e cele-
 brazione tramite concorsi, per determinare come il processo di struttu-
 razione legato alla performance sia effettivamente realizzato all'in-

terno delle organizzazioni che realizzano innovazioni, studiando, ad esempio, il cambiamento nei sistemi di rilevazione della *performance* in seguito all'introduzione di innovazioni.

Appendice – I 10 progetti premiati nell'ambito del concorso "10x10 storie di qualità"

Progetto premiato	Organizzazione promotrice	Descrizione sintetica
Riorganizzazione del settore visti. Un caso di "Company Turnaround"	Consolato Generale ad Istanbul (Ministero degli Affari Esteri)	Il Consolato generale ad Istanbul si è trovato nella necessità di ripensare completamente il settore visti, che da anni registrava un calo continuo, a fronte della crescita costante delle quote di mercato dei partner. Il calo costante dei visti emessi si accompagnava alla crescita esponenziale delle proteste da parte degli utenti. I due fronti di intervento sono stati: la riorganizzazione del lavoro e l'adeguamento delle infrastrutture. Dall'implementazione del progetto ad oggi, il Consolato Generale ha registrato un incremento di circa il 200% dei visti emessi, nonché una riduzione dei tempi medi di attesa.
Riconoscimento dei musei di qualità dell'Emilia Romagna	Istituto Beni Artistici Culturali e Naturali della Regione Emilia-Romagna	Progetto preposto allo sviluppo del sistema museale regionale: per favorire la crescita della qualità dei servizi di studio e ricerca, documentazione, conservazione, gestione e valorizzazione del patrimonio e incrementare la fruizione dei beni e degli istituti culturali si è scelto di avviare un percorso di individuazione e riconoscimento degli standard di qualità dei singoli musei. Attraverso un questionario di autovalutazione e l'analisi di un'apposita commissione, sono stati assegnati riconoscimenti regionali di qualità.
Modena innova: una task force al servizio delle imprese	Comune di Modena – Assessorato alle Politiche Economiche	Progetto promosso dal Comune di Modena, unitamente a Democenter-Sipe (Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico) e all'Università di Modena e Reggio Emilia. L'obiettivo è ridare slancio all'economia modenese, sostenendo le imprese nel percorso di innovazione e rilancio della propria attività. L'iniziativa mette a disposizione, gratuitamente, delle piccole e medie imprese del territorio, dei team di esperti con competenze specialistiche integrate, (docenti e ricercatori universitari, professionisti del mondo dell'industria ed esperti) per rispondere ad esigenze e/o problemi nelle aree dell'innovazione tecnologica, organizzativa e finanza d'impresa.

Progetto premiato	Organizzazione promotrice	Descrizione sintetica
<p>Il DIPINT: Esempio toscano di integrazione tra Università e Regione</p>	<p>Dipartimento Interistituzionale Integrato - Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi</p>	<p>Il Dipartimento Interistituzionale Integrato (DIPINT) del Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi ha risposto all'esigenza di integrare i processi di didattica, ricerca e assistenza e i relativi processi tecnico-amministrativi di supporto. Una nuova struttura tecnico-amministrativa di supporto, integrata nelle competenze dal know how universitario e da quello aziendale, in una logica di reingegnerizzazione di processi, funzioni e strumenti.</p>
<p>Listattiva: un percorso per monitorare e ottimizzare la gestione delle liste di attesa</p>	<p>Azienda ULSS 7 Pieve di Soligo</p>	<p>Il fenomeno delle liste d'attesa rappresenta uno dei maggiori problemi dei Paesi con un Servizio Sanitario Nazionale. La sperimentazione gestionale realizzata ha previsto la gestione attiva di utenti in lista d'attesa con classe di priorità C (entro 180 giorni) per alcuni tipi di prestazione, attraverso interviste telefoniche. L'iniziativa ha registrato un alto gradimento; sono stati verificati drop-out ed effettuate rivalutazioni. Il progetto ha analizzato gli aspetti organizzativi, lo sviluppo e la gestione di flussi informativi, la definizione e il calcolo di indicatori di qualità. Allo stato attuale il progetto conosce una seconda fase, focalizzata sulla comunicazione e rassicurazione del paziente.</p>
<p>Governare l'emergenza, assicurare i diritti, sostenere la rinascita</p>	<p>Direzione provinciale INPS L'Aquila</p>	<p>Una Pubblica Amministrazione, strutturata secondo un modello organizzativo funzionale basato sulla "rete", può affrontare e superare anche una grave emergenza causata da una calamità naturale come un terremoto, continuando a erogare servizi e benefici sociali alla collettività, senza rinunciare all'efficienza e all'efficacia della sua azione. È questo il caso della sede dell'INPS dell'Aquila, la quale, nonostante la devastazione che ha colpito i propri uffici con il terremoto del 6 aprile 2009, ha fatto fronte ad un numero elevatissimo di richieste di servizi sociali, contribuendo, con l'ausilio di soluzioni innovative, a sostenere le necessità della popolazione e a incrementare la ripresa economica e sociale del territorio.</p>

Progetto premiato	Organizzazione promotrice	Descrizione sintetica
Progetto "Refresh"	AGEA - Ufficio Certificazione FEP Sistemi informativi e tecnologici	Il "progetto Refresh" è finalizzato alla certificazione della componente territoriale delle aziende agricole italiane e deriva dalla necessità di contrastare il fenomeno di "non pieno utilizzo", da parte dell'Italia, del "plafond" comunitario destinato agli aiuti agli agricoltori italiani, mediante il controllo preventivo dei dati territoriali per intercettare errori o anomalie nelle dichiarazioni, nell'ambito del Sistema Informativo Agricolo Nazionale. La tecnologia è basata sulle ortofoto digitali aggiornate, con verifica amministrativa di "certificazione del territorio": ogni azienda possiede quindi la misurazione dei suoi appezzamenti e la definizione del "macrouso" agricolo (seminativo, vigneto, pascolo, bosco, ecc.) cui i terreni sono destinati.
Il PROJECT MANAGEMENT in una struttura sanitaria: l'approccio teorico e gli strumenti operativi sviluppati e applicati al Policlinico di Modena	Azienda Policlinico di Modena - Programmazione e controllo direzionale	L'obiettivo del progetto implementato presso l'Azienda Policlinico era, da una parte, quello di dotarsi di strumenti e approcci capaci di supportare i professionisti nella gestione dei progetti di miglioramento, dall'altra quello di permettere alla direzione aziendale e dei singoli dipartimenti di avere una visione di insieme dei risultati in modo da poter intervenire a supporto dei professionisti, ma anche di valutare le ragioni di eventuali insuccessi rendendo più oggettivo il sistema di valutazione. Un sistema informativo per l'integrazione dei dati, un approccio totalmente trasparente alla gestione dei flussi informativi ed il coinvolgimento diretto della Direzione Aziendale trasparenza sono stati gli elementi grazie ai quali si è potuta vincere la sfida della misurazione e valutazione delle performance, garantendo al tempo stesso la trasferibilità dell'esperienza presso altre organizzazioni.
La centrale di cogenerazione di Imola	Comune di Imola - Assessorato Ambiente, Polizia Municipale, Protezione Civile, Sicurezza e Sport	La centrale di cogenerazione del territorio imolese, insieme alla sua rete di teleriscaldamento è una delle prime nel panorama italiano. L'impianto, oltre a produrre energia elettrica, alimenta la rete del teleriscaldamento della città, con benefici in termini di risparmio energetico e di emissioni, a vantaggio di tutta la collettività. L'obiettivo è quello di estendere il servizio a larga parte del territorio urbano, secondo la pianificazione che prevede per i prossimi anni un'aumento della volumetria servita dalla rete di teleriscaldamento alimentata dalla centrale. La soluzione adottata dall'Amministrazione locale con il coinvolgimento della società gestrice del servizio è stata quella di sostenere il piano di sviluppo con una nuova Centrale Cogenerativa a Ciclo Combinato alimentata a gas.

Progetto premiato	Organizzazione promotrice	Descrizione sintetica
Azienda ULSS digitale per l'autonomia del cittadino	Azienda ULSS n. 8 di Asolo (TV)	La tecnologia digitale ha la capacità di trasformare positivamente il rapporto cittadino/Amministrazione. Nel progetto presentato l'obiettivo complessivo è stato, quello di realizzare una "azienda sanitaria digitale", che operasse con le tecnologie, le metodologie, gli standard predefiniti, normativi e verificabili, di un'organizzazione che adotta procedure uniformi, soluzioni di ampia accessibilità ai dati, responsabilizzazione e tracciabilità professionale, tecnologie medicali impostate sull'intero flusso gestionale e di controllo. Sono stati realizzati: il servizio di referti clinici sul web, il fascicolo sanitario elettronico, i referti clinici sul mobile, virtualizzazione della prescrizione elettronica, prenotazione CUP-disdetta e conferma prenotazione-pagamento ticket online-gestionale attività clinica-refertazione digitale clinica testuale ed iconografica. I risultati raggiunti permettono di affermare che è stata costruita una "comunità sanitaria digitale" per i cittadini.

Bibliografia

- Airoldi, G. (1993), L'innovazione economica e il progresso civile, in AA.VV., Scritti in onore di Carlo Masini, EGEA, Milano
- Altshuler, A & Zegans., M (1990), Innovation and creativity: Comparisons between public management and private enterprise, in *Cities*, vol:7 iss:1 pag.16 -24
- Behn, R. (1997), The Dilemmas of Innovation in American Government, In Altshuler, A. & Behn, R. (a cura di), *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas*, Brookings.
- Behn R. (1988), Management by Groping Along", in *Journal of Policy Analysis and Management*, 7, no. 4: 643-663.
- Behn R. (1999), Do Goals Help Create Innovative Organizations?, In Frederickson G. & J. M. Johnston (a cura di), *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*, Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Behn R. (2003), Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, in *Public Administration Review*, September/October 2003, Vol. 63, No. 5
- Behn R. (2008), The Adoption of Innovation: The Challenge of Learning to Adapt Tacit Knowledge, in S. Borins (a cura di), *Innovations in Govern-*

- ment*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Borins, S. (2000), Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers, *Public Administration Review*, November/December 2000, Vol. 60, No. 6
- Bovaird T., Loffler E. (2003), Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies, in *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69 n. 3
- Bovaird T., Loffler E. (2009), More quality through competitive quality awards? An impact assessment framework, in *International Review of Administrative Sciences*, September 2009, vol. 75 no. 3, pp. 383-401
- Catturi (2003), *L'azienda universale*, Cedam, Padova 2003
- Coda, V. (2002), I nuovi bisogni di innovazione nel governo dell'impresa, in *Economia & Management*, N. 2
- Di Filippo Emiliano, Le relazioni tra public governance e accountability: pratiche e modelli emergenti in: *Rivista Italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 7/8, 2009, pp. 472 -485
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge
- Glor, E. (2002), Is innovation a question of will or opportunity? The case of three governments, in *International Public Management Journal*, vol. 5, n. 1
- Hartley J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, in *Public Money & Management*, 2005, vol. 25, issue 1, pages 27-34
- Hartley J. (2008), Does innovation lead to improvement in public services? Lessons from the Beacon Scheme in the United Kingdom, in S. Borins (a cura di), *Innovations in Government*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Hood, Christopher. 1991. A Public Management for All Seasons?, *Public Administration* 69(1): 3-19
- Hood, C. (1995). The "New Public Sector Management" in the 1980s: Variation on a theme, *Accounting Organizations and Society*, 93-109
- Johannson, F. (2006), *Effetto Medici. Innovare all'intersezione tra idee, concetti e culture*, ETAS, Milano
- Joyce, M. (2007), *Performance Information and Innovation in the Canadian Government*, Queen University - School of Policy Studies Working Papers, n. 43 - July 2007
- Kelman, S. (2002), Downsizing, competition, and organizational change in government: Is necessity the mother of invention?, in *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 25, n. 4, pp.875-895

- Kelman, S. (2008), The "Kennedy School school" of Research on Innovation in Government, in S. Borins (a cura di), *Innovations in Government*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Lindblom, C. E. (1959), The Science of Muddling Through, in *Public Administration Review*, 19, n.2, pp. 79-88.
- Macintosh N. B., Scapens R. W. (1990), Structuration theory in management accounting, in *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15, Issue 5, 1990, pp. 455-477
- Masini, C. (1970), *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino
- Meneguzzo, M. (1995), Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica, in: *Azienda Pubblica*, Vol. 8, Fasc. 3, pp. 491-510
- Meneguzzo, M. & Lega, F. (1999), Dal New Public Management al rinnovamento della pubblica amministrazione: un'analisi comparata del ruolo dei premi all'innovazione, in: *Azienda Pubblica*, Anno 1999, Volume: 12 Fasc. 4, pp. 457-476
- Monfardini, P. (2010), Accountability in the new public sector: a comparative case study, in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23 No. 7, 2010, pp. 632-646
- Moore M., Hartley J. (2008), Innovations in governance, in *Public Management Review*, Vol. 10, Iss. 1
- Mussari, R. (1991), Considerations on performance measurement in Public Administration, *Quaderni dell'Istituto di Ragioneria*, n. 7, Serie interventi
- Mussari, R., Monfardini P. (2005), *Le performance dell'azienda pubblica locale*, CEDAM, Padova
- Mussari R. (2011), *Economia delle Amministrazioni Pubbliche*, McGraw-Hill, Milano
- Panozzo F. (2000), Management by decree. Paradoxes in the reform of the Italian public sector, in *Scandinavian Journal of Management*, n.16, pp. 357-373
- Paternostro, S. (2009), Verso la rappresentazione e valutazione dello sviluppo delle aziende: i limiti dell'informativa economico-finanziaria e il contributo di alcuni approcci informativi complementari, in *Pecunia*, 8 (2009), pp. 277-305.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Potts, J. (2009), The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure, in *Innovation: management, policy and practice*, Volume 11, Issue 1, April 2009

- Rusconi, G. (1986), Induzione e deduzione nelle ricerche di Economia Aziendale, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, maggio-giugno 1986
- Ryan R.J., Scapens R.W., Theobald M. (2002), *Research Methods and Methodology in Accounting and Finance*, Thomson Learning, London
- Weber, M. (1922/1997) *Bureacracy*, in Shafritz J.M and Hyde A.C. (a cura di) *Classic of Public Administration*, 4th editon, Orlando, FL: Harcourt Brace College Publishers
- Weick, K. (1984), Small wins: Redefining the scale of social problems, in *American Psychologist*, Vol 39(1), Jan 1984, pp. 40-49.

Sfe – Stamperia della Facoltà di Economia