



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



DIPARTIMENTO JONICO IN SISTEMI
GIURIDICI ED ECONOMICI DEL MEDITERRANEO
SOCIETÀ, AMBIENTE, CULTURE
IONIAN DEPARTMENT OF LAW, ECONOMICS
AND ENVIRONMENT

16
2020

QUADERNI DEL DIPARTIMENTO JONICO

ESTRATTO da

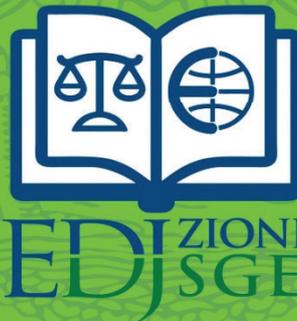
I SIMPOSIO DEI DOTTORANDI SUL TEMA
DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

a cura di

Domenico Garofalo, Paolo Pardolesi, Anna Rinaldi

DOMENICO GAROFALO, PAOLO PARDOLESI, ANNA RINALDI

Il DJSGE e la sfida dello sviluppo sostenibile



ISBN: 978-88-945030-2-9

DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO

Riccardo Pagano

DIRETTORI DEI QUADERNI

Caludia Capozza – Adriana Schiedi – Stefano Vinci

COMITATO SCIENTIFICO

Cesare Amatulli, Massimo Bilancia, Annamaria Bonomo, Maria Teresa Paola Caputi Jambrenghi, Carnimeo Nicolò, Daniela Caterino, Nicola Fortunato, Pamela Martino, Maria Concetta Nanna, Fabrizio Panza, Pietro Alexander Renzulli, Umberto Salinas, Paolo Stefani, Laura Tafaro, Giuseppe Tassielli.

COMITATO DIRETTIVO

Aurelio Arnese, Danila Certosino, Luigi Iacobellis, Ivan Ingravallo, Ignazio Lagrotta, Francesco Moliterni, Paolo Pardolesi, Angela Riccardi, Claudio Sciancalepore, Nicola Triggiani, Antonio Felice Uricchio (in aspettativa per incarico assunto presso l'ANVUR), Umberto Violante

COMITATO DI REDAZIONE

Patrizia Montefusco (Responsabile di redazione)
Federica Monteleone, Danila Certosino,
Dottorandi di ricerca (Francesca Altamura, Michele Calabria, Marco Del Vecchio, Francesca Nardelli, Francesco Scialpi, Andrea Sestino, Pierluca Turnone)

Contatti:

Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture

Convento San Francesco – Via Duomo, 259 – 74123 Taranto, Italy

e-mail: quaderni.dipartimentojonico@uniba.it

telefono: + 39 099 372382 • fax: + 39 099 7340595

<https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici/edizioni-digitali>

16
2020 QUADERNI
DEL DIPARTIMENTO JONICO

I SIMPOSIO DEI DOTTORANDI SUL TEMA
DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

A cura di
DOMENICO GAROFALO, PAOLO PARDOLESI, ANNA RINALDI

Redazione a cura di Patrizia Montefusco



Il presente volume è stato chiuso per la pubblicazione in data 31 ottobre 2020 dall'editore "Dipartimento Jonico in Sistemi giuridici ed economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture" dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e messo in linea sul sito <http://edizionidjsge.uniba.it/i-quaderni> ed è composto di 464 pagine.

isbn 978-88-9450-302-9

REGOLAMENTO DELLE PUBBLICAZIONI DEL DIPARTIMENTO JONICO
IN SISTEMI GIURIDICI ED ECONOMICI DEL MEDITERRANEO:
SOCIETÀ, AMBIENTE, CULTURE – EDJSGE

Art. 1. Collane di pubblicazioni del Dipartimento Jonico

Il Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha tre distinte collane:

- **Collana del Dipartimento Jonico** (d'ora in poi Collana Cartacea), cartacea, affidata alla pubblicazione di una Casa Editrice individuata con Bando del Dipartimento, ospita lavori monografici, atti congressuali, volumi collettanei.
- **Annali del Dipartimento Jonico**, collana di volumi pubblicata on line dal 2013 sul sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici>, ospita saggi, ricerche, brevi interventi e recensioni collegati alle attività scientifiche del Dipartimento Jonico. Gli Annali del Dipartimento Jonico hanno cadenza annuale.
- **Quaderni del Dipartimento Jonico**, collana di volumi pubblicata on line sul sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici>, ospita lavori monografici, atti congressuali, volumi collettanei monotematici.

Art. 2. Coordinamento delle Collane del Dipartimento Jonico

È istituito un Coordinamento delle Collane del Dipartimento Jonico formato dai Direttori delle tre collane che dura in carica per un triennio.

Il Coordinamento è diretto dal Direttore del Dipartimento in qualità di Direttore della Collana cartacea, ed è convocato, secondo le necessità, anche su richiesta dei Direttori delle Collane.

La riunione del Coordinamento a discrezione del Coordinatore può essere allargata anche ai componenti dei Comitati Direttivi delle tre collane dipartimentali.

Il Coordinamento approva o rigetta le proposte di pubblicazione dei volumi delle Collane, dopo l'espletamento delle procedure di referaggio da parte dei Direttori e dei Comitati Direttivi. In caso di referaggi con esito contrastante, il Coordinamento decide sulla pubblicazione del contributo, sentito il parere del Comitato Direttivo della collana interessata. Il Coordinamento provvede alla formazione dei Comitati scientifici e dei Comitati Direttivi secondo le modalità stabilite dagli articoli successivi.

Art. 3. Direttori delle Collane

La Collana Cartacea è diretta d'ufficio dal Direttore del Dipartimento Jonico che può nominare uno o più condirettori scelti tra i membri del Consiglio di Dipartimento che siano in possesso degli stessi requisiti di seguito elencati per i Direttori degli Annali e i dei Quaderni.

Il/i Direttore/i degli Annali del Dipartimento Jonico è/sono eletto/i dal Consiglio di Dipartimento.

Il/i Direttore/i dei Quaderni del Dipartimento Jonico è/sono eletto/i dal Consiglio di Dipartimento.

L'accesso alle cariche di Direttore degli Annali e dei Quaderni è riservato ai docenti in servizio presso il Dipartimento Jonico ed in possesso dei seguenti requisiti:

- professori ordinari in possesso delle mediane ASN richieste per la partecipazione alle commissioni per le abilitazioni nazionali;
- professori associati in possesso delle mediane ASN per il ruolo di professore ordinario;

- RTI in possesso dell'abilitazione per la II o la I fascia, o in possesso delle mediane ASN per partecipare alle abilitazioni per la II fascia;
- RTB in possesso di abilitazione alla II o alla I fascia.

I Direttori ricevono le istanze di pubblicazione secondo le modalità prescritte dagli articoli seguenti, valutano preliminarmente la scientificità della proposta tenendo conto del *curriculum* del proponente e dei contenuti del lavoro e procedono, nel caso di valutazione positiva, ad avviare le procedure di referaggio.

I Direttori presiedono i lavori dei Comitati Scientifici e Direttivi e relazionano periodicamente al Coordinamento.

I Direttori curano che si mantenga l'anonimato dei revisori, conservano tutti gli atti delle procedure di referaggio, informano sull'esito delle stesse gli autori invitandoli, ove richiesto, ad apportare modifiche/integrazioni, decidono, d'intesa con il Coordinamento, la pubblicazione o meno in caso di pareri contrastanti dei *referees*.

Art. 4. Comitati scientifici

Ogni collana ha un proprio comitato scientifico composto dai professori ordinari e associati del Dipartimento Jonico.

Il Consiglio di Dipartimento può deliberare l'inserimento nel Comitato Scientifico di studiosi italiani o esteri non appartenenti al Dipartimento Jonico.

Art. 5. Comitati Direttivi

Ciascuna delle tre Collane ha un Comitato Direttivo formato da professori e ricercatori, afferenti al Dipartimento Jonico, in possesso, per il rispettivo settore disciplinare, delle mediane richieste dall'ASN per il ruolo successivo a quello ricoperto o, se ordinari, per la carica di commissario alle abilitazioni nazionali.

A seguito di invito del Coordinatore delle Collane del Dipartimento Jonico gli interessati presenteranno istanza scritta al Coordinamento che, in base alle indicazioni del Consiglio di Dipartimento, provvederà alla scelta dei componenti e alla loro distribuzione nei tre Comitati Direttivi.

I Comitati Direttivi collaborano con il Direttore in tutte le funzioni indicate nell'art. 3 ed esprimono al Coordinamento il parere sulla pubblicazione nella loro Collana di contributi che hanno avuto referaggi con esiti contrastanti.

Art. 6. Comitato di Redazione

Le tre Collane sono dotate di un Comitato di Redazione unico, composto da ricercatori, dottori di ricerca e dottorandi, afferenti al Dipartimento Jonico e individuati dai Comitati Direttivi, che, sotto la direzione di un Responsabile di Redazione (professore ordinario, associato o ricercatore), nominato dal Coordinamento delle Collane del Dipartimento Jonico, cura la fase di controllo *editing*, preliminare all'espletamento della procedura di referaggio.

Art. 7. Procedura di referaggio

Tutte le Collane del Dipartimento Jonico adottano il sistema di revisione tra pari (*peer review*) con le valutazioni affidate a due esperti della disciplina cui attiene la pubblicazione individuati all'interno dei Comitati Scientifici o Direttivi, oppure, ove ritenuto necessario, all'esterno dei predetti Comitati.

La procedura di referaggio è curata dal Direttore della Collana con l'ausilio dei rispettivi Comitati Direttivi.

Art. 8. Proposta di pubblicazione

La proposta di pubblicazione deve essere indirizzata al Direttore della Collana su modulo scaricabile dal sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici>, nel quale il proponente dovrà indicare le proprie generalità e sottoscrivere le liberatorie per il trattamento dei dati personali e per l'eventuale circolazione e pubblicazione on-line o cartacea del lavoro.

Se il proponente è uno studioso "non strutturato" presso una università o centro di ricerca italiano o estero, la proposta di pubblicazione dovrà essere accompagnata da una lettera di presentazione del lavoro da parte di un professore ordinario della disciplina cui attiene la pubblicazione proposta.

Alla proposta di pubblicazione il proponente deve allegare il proprio *curriculum vitae et studiorum* (ovvero rinviare a quello già consegnato in occasione di una precedente pubblicazione) e il file del lavoro in due formati, word e pdf.

Per la pubblicazione sulla Collana Cartacea il proponente dovrà indicare i fondi cui attingere per le spese editoriali.

Le proposte di pubblicazione dovranno attenersi scrupolosamente ai criteri editoriali pubblicati sul sito <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici/edizioni-digitali/come-pubblicare/criteri-redazionali-1>

Nel caso di non corrispondenza, o di corrispondenza parziale, il Responsabile di Redazione, coadiuvato dal Comitato di Redazione, invierà agli autori le indicazioni cui attenersi per la fase di *editing*.

Nel caso siano previste scadenze, pubblicate sul sito, la proposta dovrà tassativamente entro la data indicata, pena la non ammissibilità della stessa.

INDICE

DOMENICO GAROFALO, PAOLO PARDOLESI, ANNA RINALDI
Il DJSGE e la sfida dello sviluppo sostenibile. pag.9

SEZIONE I

GOAL N. 3 – SALUTE E BENESSERE

DANIELA LAFRATTA
*Tutela della salute e processi organizzativi nella sanità pubblica.
Un approccio al modello just in time nella prospettiva Kaizen.* pag.27

SEZIONE II

GOAL N. 4 – QUALITÀ DELL'ISTRUZIONE

PIERLUCA TURNONE
*L'idea di uomo nell'Agenda ONU 2030: una riflessione
antropologico-educativa* « 43

VALENTINA SAMPIETRO
Cultura, stile di vita sostenibile « 55

ROSATILDE MARGIOTTA
*La parola, strumento per lo sviluppo della democrazia:
traiettorie pedagogiche* « 71

SEZIONE III

GOAL N. 8 – LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

MICHELE CALABRIA
Covid 19 e paralisi del mercato del lavoro tra sospensione

della condizionalità e blocco dei licenziamenti « 85

MICHELE DELEONARDIS

Lavoro autonomo e lavoro dignitoso nella prospettiva comunitari « 97

FRANCESCA NARDELLI

La questione salariale: il dibattito italiano ed europeo « 109

GIUSEPPE COLELLA

*Promozione del turismo sostenibile in un contesto urbano:
uno studio esplorativo sul caso Taranto capitale di mare* « 121

SEZIONE IV

GOAL N. 9 – IMPRESA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

ANNALISA TURI

Come il fisco può agevolare lo sviluppo sostenibile « 141

RAFFAELE MUTO

Bias e Monopoli « 151

SEZIONE V

GOAL N. 10 – RIDURRE LE DISEGUAGLIANZE

FEDERICA STAMERRA

Reddito di cittadinanza e riduzione delle disuguaglianze sociali « 165

STEFANO ROSSI

La disciplina lavoristica nel terzo settore « 175

ALESSIO CARACCIOLO

*L'accesso degli stranieri extra-UE alle prestazioni di assistenza
sociale* « 191

SONIA MEGGIATO

*Gender mainstreaming: dalle strategie comunitarie alle politiche
locali* « 205

VALERIA CASTELLI
*Quote rosa e nuovo codice di autodisciplina per le società
quotate: l'annosa problematica sociale della disuguaglianza
di genere* « 221

MARCO DEL VECCHIO
*Non tradirai la promessa. Il ruolo dei riti juju nelle esperienze
di tratta delle donne nigeriane* « 227

SEZIONE VI

GOAL N. 11 – CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

ANGELO RUGGERI
*L'innovazione strategica sostenibile nelle organizzazioni museali:
il caso del MarTa di Taranto* « 241

MAURIZIO MARAGLINO MISCIAGNA
*La co-creazione di valore nel settore pubblico:
spunti di riflessione* « 255

SEZIONE VII

GOAL N. 12 – CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

ANDREA SESTINO
*Gli effetti del benessere sociale percepito sull'intenzione di
acquisto dei prodotti green* « 269

MASSIMO COCOLA
*La non financial disclosure nel processo di transizione
dei modelli organizzativi verso una prospettiva social orientated* « 287

FRANCESCO SCIALPI
*La plastic tax e la sugar tax nella legge di bilancio 2020:
limiti e prospettive* « 299

ROSA DI CAPUA, PETER A. RENZULLI
*Modellizzazione delle emissioni di biogas dalle discariche
di rifiuti solidi urbani: una review della letteratura* « 311

- ROSA DI CAPUA, PETER A. RENZULLI
Life cycle assessment di impianti di produzione di biodiesel da fanghi di depurazione: una review bibliografica « 325
- ROSA DI CAPUA, BRUNO NOTARNICOLA
Life cycle assessment di reattori fotovoltaici UV-C/TiO₂ per il trattamento di acque reflue: una review bibliografica « 337
- ROSA DI CAPUA,
Novità normative in materia di economia circolare e simbiosi industriale « 349

SEZIONE VIII

GOAL N. 13 – LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

- CLAUDIA ILARIA SOFIA LOVASCIO
Polluter pays principle: un dovere verso le nuove generazioni « 363
- ERVINA RRUGA
Lo standard europeo dei green bonds per lo sviluppo della finanza sostenibile: quale opportunità per l'ambiente? « 373
- FRANCESCA ALTAMURA
Gli strumenti di mercato nella lotta al cambiamento climatico: riflessioni in chiave di analisi economica del diritto « 389
- NICOLÒ TREGLIA
Lo stato dell'arte e i profili evolutivi della fiscalità dei prodotti energetici: dai combustibili fossili alle fonti rinnovabili nell'ottica di una transizione ecologica « 403

SEZIONE IX

GOAL N. 16 – PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

- COSIMA ILARIA BUONOCORE
Il possibile contributo dell'arbitrato allo sviluppo sostenibile « 419

MARIO SANTORO

La tutela linguistica della persona offesa dal reato nel processo penale italiano

« 435

DORELLA QUARTO

La progressiva espansione del patrocinio a spese dello Stato in ambito penale: dall'estensione "in deroga" per le vittime vulnerabili alla preclusione per gli enti

« 449

Maurizio Maraglino Misciagna

LA CO-CREAZIONE DI VALORE NEL SETTORE PUBBLICO: SPUNTI DI RIFLESSIONE

ABSTRACT

Il presente lavoro di ricerca, richiama il *Goal* n.11 denominato «Città e Comunità Sostenibili» dell'Agenda 2030 e affronta il tema della co-creazione, strumento indispensabile per innovare il settore pubblico dal punto di vista dell'approccio *Service-Dominant* (S-D). La strategia empirica consiste in un'analisi descrittiva di *case study* di co-creazione nella logica S-D ed, in particolare, delle *good practice* dei *RegioStars Awards*, il più importante premio UE per progetti di sviluppo regionale innovativi, nel periodo 2014-2019.

This research work recalls goal n.11 called «Sustainable Cities and Communities» of the 2030 Agenda and addresses the issue of co-creation, an indispensable tool for innovating the public sector from the point of view of the *Service-Dominant* (S-D) approach. The empirical strategy consists of a descriptive analysis of co-creation case studies in the S-D logic and, in particular, of the good practices of the *RegioStars Awards*, the most important EU award for innovative regional development projects, in the 2014-2019 period.

PAROLE CHIAVE

Co-creazione – *Service-dominant logic* – Innovazione

Co-creation – *Service-dominant logic* – Innovation

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Co-creazione: lo strumento per l'innovazione nel settore pubblico – 3. Co-creazione: La nuova frontiera del management pubblico – 4. Il legame tra co-creazione e *service dominant logic* – 5. Co-creazione e SDL: l'esempio dei *RegioStar Awards* – 6. Discussione e implicazioni – 7. Conclusione

1. L'innovazione nel settore pubblico è la chiave di successo per migliorare le prestazioni economiche, il benessere sociale e la sostenibilità ambientale e può anche aumentare l'efficienza organizzativa per portare a livelli di qualità migliori, servizi più favorevoli ai cittadini, costi di transazione commerciale ridotti e nuovi metodi commerciali¹. Mulgan e Albury² definiscono l'innovazione nei servizi pubblici come uno strumento per la progettazione e l'implementazione di nuovi processi, prodotti, servizi e metodi di consegna con conseguenti miglioramenti significativi in termini di

¹ Commonwealth of Australia, *Innovation in the public sector: Enabling better performance, driving new directions*. Canberra: The Publications Manager, 2009.

² G. Mulgan, D. Albury, *Innovation in the public sector*. London: Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office, 2003.

efficienza, efficacia o qualità. Portare innovazione all'interno del settore pubblico, significa promuovere l'occupazione e il benessere nelle comunità. Negli ultimi anni le azioni a sostegno dell'innovazione sono state sempre più enfatizzate nello sviluppo dei servizi pubblici³. I dirigenti della pubblica amministrazione dovrebbero essere costantemente alla ricerca di progetti innovativi in grado di migliorare le prestazioni dei servizi pubblici e una maggiore interazione con i cittadini. In alcune nazioni, questo interesse ha alimentato la necessità per la Pubblica Amministrazione di adottare un nuovo approccio alla creazione di valore attraverso la fornitura di servizi pubblici, che non vede più gli organi amministrativi come i soli responsabili della creazione del servizio, ma viene riconsiderato l'intero processo di produzione del servizio attraverso un'ottica partecipativa in cui le pubbliche amministrazioni e gli utenti condividono risorse, responsabilità e risultati tra loro, perseguendo l'obiettivo del bene comune.

La partecipazione dell'utente è, quindi, parte dei processi di creazione di valore pubblico che cambiano la loro logica di creazione di valore abbracciandone una nuova, quella della co-creazione. Per questa via, Valotti vede le pubbliche amministrazioni come «cantieri aperti di innovazione gestionale», nella definizione di un più ampio contesto di cambiamento nei principi alla base dell'organizzazione e della gestione dell'apparato amministrativo dello Stato⁴. Nel contesto pubblico, tuttavia, sembra che l'innovazione sia talvolta mal tollerata e vista come un ostacolo alla crescita. In quasi tutti i paesi del mondo, i governi sono sotto pressione per riformare le loro strutture amministrative e ristrutturare i loro processi per cambiare i criteri e la portata delle loro operazioni attraverso l'introduzione di innovazioni⁵. Le organizzazioni pubbliche dovrebbero costruire le proprie capacità individuali attraverso competenze, mentalità e leadership, perché sono necessarie per un'innovazione di successo. Ciononostante, esiste l'idea preconcepita secondo cui l'innovazione è difficile da realizzare e il settore pubblico non è così innovativo come dovrebbe essere. Sebbene le prove empiriche raccolte negli ultimi anni sull'uso dell'innovazione nei servizi pubblici mostrino il contrario, alcuni autori rimarcano come i tassi di fallimento nell'innovazione dei servizi siano elevati⁶. Negli ultimi decenni le aziende del settore pubblico hanno avviato un profondo processo di trasformazione con l'obiettivo di migliorare le prestazioni e riconquistare la fiducia dei loro *stakeholder*. Tuttavia, l'innovazione nel settore pubblico è ampiamente caratterizzata da alti livelli di impazienza nei confronti del cambiamento; limitazioni restrittive sulle risorse disponibili; mancanza di linee guida di gestione e misurazione; conflitti su indicazioni politiche; resistenza al cambiamento

³ D. Albury, *Fostering Innovation in Public Services*, Public Money and Management, 2005, 25(1): 51-56. J. Sundbo e M. Toivonen, *User-based Innovation in Services*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

⁴ G. Valotti, *Management pubblico*, Milano: Egea, 2005.

⁵ R. Pinto, *Innovations in the provision of public goods and services: Summary*. Public Administration & Development, 1988, 18(4), p. 387 ss.

⁶ A.C.R. van Riel, J. Semeijn, W. Hammedi, & J. Henseler, *Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness*. Management Decision, 2011, 49(5), p. 762 ss.

e limitazioni legislative⁷.L'adozione di innovazioni sul mercato può rappresentare un rischio per gli Stati perché può compromettere le responsabilità sociali⁸.

Lo scopo di questo lavoro è di studiare il fenomeno della co-creazione di valore come strumento per l'innovazione nel settore pubblico. Il lavoro è organizzato in una parte teorica su due argomenti - la co-creazione e la *Service Dominant Logic* - e una parte empirica basata su casi studio dei *Regiostars Awards*, il più importante premio UE per progetti innovativi di sviluppo regionale.

2. Negli ultimi anni, c'è stato un cambiamento generale nella mentalità per la gestione delle organizzazioni che ha portato sia la letteratura sui servizi che quella della pubblica amministrazione a considerare l'adozione di una logica collaborativa nel tentativo di cercare la produzione di valore come risultato di sforzi congiunti di fornitori e utenti.

Dagli sviluppi di queste riflessioni teoriche, elaborate principalmente nel settore privato, sono emersi nuovi concetti come quelli di valore, co-creazione e coinvolgimento dei cittadini. Alla luce della crescente importanza di questi temi, molti studiosi hanno cercato di capire come questi nuovi concetti, sviluppati nell'ambito di organizzazioni private, potessero trovare applicazione nel più complesso contesto pubblico. La creazione di valore è l'obiettivo principale di qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica o privata. Non sorprende, quindi, che la crescente importanza acquisita dal concetto di valore nel settore privato – animando i dibattiti degli economisti e dei leader delle imprese – si sia progressivamente estesa nel settore pubblico. Più in chiaro, il concetto di valore pubblico è stato formulato per la prima volta da Moore⁹, che lo ha definito come l'implementazione e la concretizzazione delle aspirazioni e dei bisogni collettivi dei cittadini e dei loro rappresentanti eletti, ottenuti attraverso l'azione di enti pubblici. Per questa via la stessa autorevole voce dottrina ha ipotizzato un nuovo ruolo per i manager (ovvero come veri e propri interpreti delle aspirazioni della comunità), trasformando la loro figura da semplici esecutori delle decisioni degli organi amministrativi a reali contributori a queste aspirazioni. Ora, sebbene nella letteratura sulla gestione pubblica la prospettiva della coproduzione è ancora dominante, vi è un orientamento crescente che sostiene con convinzione un passaggio verso la prospettiva della co-creazione di valore¹⁰.

In altre parole, la co-creazione può essere considerata come il coinvolgimento dei cittadini nell'avvio e/o nella progettazione di servizi pubblici per sviluppare risultati

⁷ Commonwealth of Australia, *Empowering change: Fostering innovation in the Australian Public Service*. Barton, Australia, 2010.

⁸ R. Pinto, *Innovations in the provision of public goods and services: Summary*, cit., *passim*.

⁹ M.H. Moore, *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge, Harvard University Press, Cambridge, 1995, p. 297.

¹⁰ S.P. Osborne, *From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?*, *Public Management Review*, 20:2, 225-231, 2018.

positivi¹¹. In questo processo, i cittadini svolgono un ruolo rilevante, poiché dispongono di risorse e competenze specifiche che sono utili per riprogettare l'erogazione del servizio pubblico¹². Secondo Voorberg “Id.”, dato che i cittadini nel processo di co-creazione sono attivamente impegnati nella costruzione di società resilienti, il processo di apprendimento è cruciale. L'innovazione del settore pubblico deriva dalla necessità che i governi stimolino e valorizzino la reattività dei servizi forniti per soddisfare le esigenze individuali e locali attraverso nuovi servizi che soddisfano le esigenze individuali di cittadini e locali¹³. La co-creazione è spesso esplicitamente considerata in relazione alla riforma del servizio e all'innovazione¹⁴: non a caso, anche i dirigenti pubblici e i politici stanno prendendo sempre più dimestichezza nella co-creazione con i cittadini come strumento di innovazione per affrontare molte delle esigenze del settore pubblico.

3. Gli enti pubblici sono sempre più indirizzati al coinvolgimento diretto dei propri *stakeholder* nel processo di innovazione, a partire dai cittadini fino ai fornitori di servizi. Le amministrazioni hanno trovato un modo unico per sviluppare nuovi servizi innovativi e migliorare i vecchi, attraverso metodi sempre più complessi. La co-creazione rappresenta, dunque, una strategia fondamentale per qualsiasi organizzazione che vuole fornire vero valore attraverso l'innovazione per i cittadini.

Questa nuova visione, ha guidato le molteplici finalità del settore pubblico puntando principalmente su un obiettivo prioritario: l'efficienza. Una pluralità di attori in grado di migliorare il settore pubblico ha portato nel tempo a considerare il settore stesso alla stregua di un'impresa privata, quindi eliminandola dal suo particolare carattere pubblico, politico e democratico. La «co-creazione», quindi, con la sua enfasi sull'interazione collaborativa in reti e partenariati, sembra catturare aspetti fondamentali della nuova *governance* pubblica, ed inizia a prosperare in molte organizzazioni per la cooperazione e lo sviluppo economico¹⁵; in particolare a livello locale in cui è necessario mobilitare risorse aggiuntive per compensare la pressione incrociata tra problemi e aspettative crescenti e la scarsità di fondi pubblici.

In questa prospettiva, l'impiego della co-creazione nella produzione di servizi pubblici e nell'elaborazione delle politiche è stato accolto anche dalla Commissione Europea, che considera sempre più le richieste della società di oggi come troppo complesse per essere soddisfatte dal solo settore pubblico. L'Europa punta sempre di

¹¹ W. Voorberg, V. Bekkers, K. Timeus, P. Tonurist & L. Tummers, *Changing public service delivery: learning in co-creation*, *Policy and Society*, 36:2, 178-194, 2017.

¹² S. Parrado, G. Van Ryzin, T. Bovaird, & E. Löffler, *Correlates of co-production: Evidence From a five-nation survey of citizens*, *International Public Management Journal*, 16, 85–112, 2013.

¹³ A. Alves, *Co-creation and innovation in public services*, *The Service Industries Journal*, 33:7-8, 671-682, 2013.

¹⁴ M. Elg, J. Engstrom, L. Witell, and B. Poksinska, *Co-Creation and Learning in Health-Care Service Development*. *Journal of Service Management* 23 (3): 328–343, 2012.

¹⁵ OECD, 2011, U.S. Government, 2009.

più a selezionare e premiare progetti finanziati da fondi UE che dimostrano l'eccellenza e nuovi approcci nello sviluppo regionale. Ecco, allora, che il *Regiostars Awards* rappresenta un chiaro esempio di come l'Unione Europea intenda valorizzare le regioni UE che mettono in campo nuove innovazioni di processo e servizio attraverso la logica della co-creazione, permettendo di condividere realizzazioni che hanno avuto un impatto positivo sul territorio e che possono essere fonte di ispirazione per altre regioni europee. Prova ne sia il fatto che: 1) le amministrazioni locali tendono sempre più a coinvolgere attivamente i cittadini nella realizzazione dei servizi di assistenza pubblica e nella risoluzione di problemi e sfide sociali e politiche; 2) le autorità regionali cercano di co-creare soluzioni di pianificazione e trasporto con le parti interessate private; 3) i governi nazionali creano reti di attori pubblici e privati che producono e monitorano politiche e standard di regolamentazione e, infine, 4) l'Unione Europea sostiene partenariati regionali che mirano a stimolare la crescita e l'occupazione nelle aree rurali. In alcuni paesi, ci sono lunghe tradizioni di cittadini, organizzazioni della società civile e autorità pubbliche che uniscono le forze e co-creano soluzioni ai problemi comuni¹⁶. Ne deriva che, la co-creazione viene sempre più percepita come un nuovo paradigma della pubblica amministrazione in quanto implica un pensiero completamente nuovo sulla fornitura di servizi pubblici e lo sviluppo delle politiche¹⁷ e sostituisce i monopoli di servizio pubblico e la concorrenza pubblico-privata con la collaborazione di più attori e, così facendo, trasforma l'intera percezione del settore pubblico¹⁸. Il settore pubblico si trova sempre più ad un bivio dove si intravedono, da un lato, le crescenti richieste e aspettative dei cittadini e delle parti interessate private e, dall'altro, i terribili vincoli fiscali; questa 'stretta' favorisce un crescente interesse per il modo in cui i cittadini e altri attori privati possono contribuire attivamente a risolvere compiti pubblici, fornendo soluzioni nuove e più efficaci ai problemi comuni. Questo interesse ha stimolato lo sviluppo di un paradigma alternativo della pubblica amministrazione che la ricerca accademica ha definito con il nome di *New Public Governance*¹⁹. Questo nuovo modello mira a trasformare l'immagine del settore pubblico che passa da autorità e fornitore di servizi ad un'arena per la co-creazione²⁰.

¹⁶ J.G. Andersen, L. Torpe, & J. Andersen, *Hvad folket magter*. Copenhagen, Denmark: DJOEF Publishers, 2000. D. Kemmis, *Community and the politics of place*. Norman: The University of Oklahoma Press, 1992.

¹⁷ OECD, 2011, U.S. Government, 2009.

¹⁸ J. Torfing, E. Sørensen, A. Røiseland, *Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward*, 2019.

¹⁹ D. F. Morgan, & B. J. Cook, Eds, *New public governance: A regime-centered perspective*. New York, NY: Routledge, 2014. S. P. Osborne, S. P., *The new public governance?*, *Public Management Review*, 8, 377-388, 2006. S. P. Osborne, Ed., *New public governance*. London, England: Routledge, 2010.

²⁰ J. Alford, J. O'Flynn, *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*, *International Journal of Public Administration*, 32, 3-4, p. 171-191, 2009. T. Bovaird, & E. Loeffler, *From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value*. *Voluntas*, 23, 1119-1138, 2012.

4. Il presupposto per la co-creazione del valore, come evidenziato nella letteratura sulla *Service Dominant Logic*²¹, va riconosciuto nell'integrazione delle risorse dei diversi attori del *network*, trasformando il cliente da soggetto passivo a integratore di abilità, conoscenze e competenze (soggetto che qualifica il concetto di valore come valore d'uso contestualizzato)²².

L'importanza crescente dei servizi rispetto ai beni e il ruolo decisivo nell'economia globale stimola sempre più studiosi, professionisti ed esperti aziendali a impegnarsi nella ricerca di modelli, paradigmi e costrutti teorici in grado di descrivere in modo più efficace i nuovi processi di generazione del valore. In questa prospettiva, la *Service Dominant Logic*²³ rappresenta un cambiamento di prospettiva rispetto ai paradigmi tradizionali, in grado di ribaltare il legame esistente tra beni e servizi, rivisitando le considerazioni relative al loro scambio e al successivo utilizzo, rileggendo i concetti di valore e creazione e reinterpretando i significati di interazione, relazione e lealtà. La SDL sposta l'attenzione sul servizio, inteso come l'applicazione di competenze da parte di un'entità a beneficio di un'altra, in cui la componente umana è configurata come chiave per la creazione di valore. Il valore non è più generato dallo scambio economico, ma in modo collaborativo attraverso lo scambio reciproco di risorse e conoscenze rese disponibili dai vari attori della rete al momento dell'uso del servizio. Il valore viene quindi co-creato al momento dell'interazione tra competenze e risorse dei produttori e delle parti interessate, assumendo la dimensione del «valore d'uso».

Come nel settore privato, la necessità di rileggere i servizi forniti dalla pubblica amministrazione emerge nel settore pubblico, osservandoli non più dal punto di vista dell'orientamento al prodotto, ma adottando una nuova logica, che tiene conto sia delle organizzazioni che forniscono servizi pubblici e sia le relazioni che esistono tra loro e con le parti interessate. L'obiettivo della rivalutazione del servizio pubblico da un punto di vista dominante nei servizi è, infatti, quello di orientare il decisore pubblico verso l'erogazione dei servizi più efficiente possibile, al fine di soddisfare le esigenze dei cittadini che sono attori fondamentali nella complessa rete di servizi.

5. Da oltre 10 anni, la Comunità europea ha introdotto un premio per migliorare le buone pratiche di sviluppo regionale e il processo di collaborazione tra pubbliche amministrazioni e cittadini attraverso lo strumento della co-creazione. Il concorso si svolge ogni anno a Bruxelles, dove al progetto vincitore viene assegnato un premio per ogni categoria. Il premio *Regiostars Awards* viene assegnato ai progetti rientranti in una delle cinque categorie tematiche (mondo intelligente, sostenibilità, crescita inclusiva, sviluppo urbano e tema dell'anno). I *Regiostars Awards* hanno attirato in

²¹ S.L. Vargo, R. F. Lush, *Service Dominant Logic: Continuing the Evolution*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 36, n.1, 2008.

²² T. Pencarelli, & F. Forlani, *The experience logic as a new perspective for marketing management*, International Series in Advanced Management Studies, Springer International Publishing, 2018.

²³ S.L. Vargo, R.F. Lush, *Service Dominant Logic: Continuing the Evolution*, cit.

dieci anni oltre 1200 domande (provenienti da tutta Europa) valutate da un comitato tecnico composto da accademici di alto spessore.

La cerimonia di premiazione si svolge a Bruxelles durante la Settimana europea delle regioni e delle città. Per l'anno 2020, nonostante un inizio non positivo per via dell'emergenza covid-19, la Commissione Europea ha ricevuto 206 proposte, registrando un ulteriore nuovo record annuale per numero di proposte candidate. Questo importante risultato conferma il trend di crescita sulla partecipazione a cui ogni anno si censisce un aumento in percentuale. Per l'edizione 2020, le cinque categorie sono: 1) transizione industriale; 2) economia circolare; 3) competenze e istruzione per un'Europa digitale; 4) coinvolgimento dei cittadini e 5) responsabilizzazione dei giovani attraverso i 30 anni di Interreg.

Il progetto «*Fifteen Cornwall: Launching a new life in the kitchen*», vincitore dei *RegioStars Awards* 2014 nella categoria «*Inclusive Growth*» (presentato dalle regioni della Cornovaglia e delle Isole di Scilly, Regno Unito) è un buon esempio per descrivere l'importanza di Logica SDL. La passione per la cucina ha trasformato le giovani vite di una delle zone più povere dell'Inghilterra e ha permesso la creazione di nuovi posti di lavoro. *Fifteen Cornwall* è un progetto di co-creazione che ha previsto la realizzazione di un'impresa sociale, nel settore della ristorazione, che offre ai disoccupati svantaggiati di età compresa tra 16 e 24 anni l'opportunità di studiare e formarsi come chef. Questa iniziativa innovativa ha formato quasi 130 giovani, molti dei quali affrontano una serie di difficili problematiche come la microcriminalità, l'abuso di sostanze stupefacenti, la malattia mentale o la disabilità. Ogni anno, il progetto investe circa 1,2 milioni di euro nell'economia locale, creando posti di lavoro per il settore turistico, elemento vitale per la crescita economica della regione²⁴.

Nel 2015, il *Regiostars Awards* nella categoria 'Crescita inclusiva: l'integrazione delle persone a rischio di esclusione sociale nella società', è stato vinto dal progetto «*Rights at School*» della Regione Puglia (Italia). La regione Puglia ha puntato sull'innalzamento dei livelli di istruzione e formazione al fine di migliorare la fiducia, le possibilità di vita e la futura occupabilità dei giovani. «Diritti a Scuola» ha assicurato lo sviluppo di una nuova esperienza di apprendimento e rappresenta un interessante modello di co-creazione tra pubblico e privato, dove cittadini e insegnanti pubblici lavorano insieme per un obiettivo comune: migliorare il futuro dei propri figli. Gli studenti non hanno frequentato lezioni tradizionali, ma sono stati coinvolti in lezioni attive di cui erano protagonisti. Il team di insegnanti ha aiutato gli studenti a migliorare il loro capacità comunicative e insieme hanno contribuito a creare un ambiente di apprendimento molto positivo. Durante tutto il progetto, è stata data la massima priorità ad aiutare i bambini con disabilità e i giovani provenienti da contesti svantaggiati. Gli interventi si sono concentrati, in particolare, sulle scuole con i più alti tassi di

²⁴ Commissione europea - La Commissione annuncia i vincitori dei premi 2014 RegioStars 2014 - www.ec.europa.eu.

abbandono. I presidi, insieme agli insegnanti di ruolo e a tempo parziale, erano tutti coinvolti nella fornitura dei nuovi servizi e nel monitoraggio dei progressi dei bambini. Garantire una più forte collaborazione tra insegnanti a tempo pieno e precari è stata la chiave per realizzare il progetto in modo continuo. Trovare modi migliori di lavorare insieme, ad esempio, ha fornito la possibilità di organizzare gli studenti in diversi gruppi in base alle loro capacità di apprendimento. Inoltre, gli interventi sono stati integrati nella pianificazione annuale delle scuole, il che ha contribuito a migliorare l'insegnamento delle lingue e delle scienze in generale.

Il progetto ha già supportato gli sforzi per mantenere un numero maggiore di bambini a scuola e sta facendo la sua parte per migliorare il rendimento scolastico in tutta la regione. Il tasso di abbandono scolastico in Puglia è diminuito dal 30,3% nel 2004 al 19,5% nel 2011 (la media nazionale è del 17%). La percentuale di studenti di 15 anni con capacità di lettura limitate è stata ridotta al 16,7% nel 2012, che è inferiore all'obiettivo nazionale del 20%. Nel frattempo, il numero di quindicenni con maggiori capacità di lettura è notevolmente migliorato in Puglia negli ultimi anni, passando dal 4,2% nel 2009 al 6,1% nel 2012. Inoltre, il progetto può anche affermare di aver avuto un impatto positivo sul più ampio sistema scolastico contribuendo a migliorare l'insegnamento in generale e a rafforzare le relazioni tra insegnanti e bambini²⁵.

Nel 2016 i *Regiostars Awards* per la 'categoria di crescita intelligente: opportunità emergenti nell'economia globale', è stato vinto dal progetto «*Copenhagen Cleantech Cluster*», nella capitale danese dove ricercatori, aziende ed enti pubblici in Danimarca sviluppano un cluster leader mondiale di tecnologia pulita di imprese per innovazione intelligente e sostenibile. «*Cleantech*» descrive prodotti o servizi che migliorano le prestazioni o l'efficienza aziendale riducendo al contempo l'inquinamento, i costi, i fattori di produzione e i rifiuti. Con un contributo finanziario del Fondo europeo di sviluppo regionale, il progetto *Copenhagen Cleantech Cluster* ha creato reti di aziende e istituti di ricerca per stimolare idee per nuovi prodotti e servizi *cleantech* e trasformarli in attività redditizie. Gli imprenditori hanno anche ricevuto supporto diretto dal progetto sotto forma di tutoraggio aziendale, opportunità di testare e dimostrare prodotti e consulenza su *branding* e *marketing* internazionale. Inoltre, con il cluster che fornisce un *focus* visibile per il settore, le aziende potrebbero attrarre più facilmente gli investimenti e i migliori ricercatori.

La visione generale del progetto era quella di sviluppare un gruppo leader mondiale di ricercatori e imprese *cleantech* a Copenaghen. Sono state incluse oltre 600 aziende, attive in diversi settori di servizi e produzione. I 12 partner del progetto includevano le principali università danesi, un parco scientifico, investitori e organizzazioni commerciali e l'agenzia di investimenti esteri di Copenaghen. Entrambe le regioni hanno anche partecipato al progetto, che ha dato maggiore impatto alle loro strategie

²⁵ Commissione europea - La Commissione annuncia i vincitori dei premi 2015 RegioStars 2015 - www.ec.europa.eu.

di specializzazione intelligente e ha ridotto la burocrazia per le imprese transfrontaliere. Oltre il 40% ha assunto più dipendenti e oltre la metà ha aumentato il fatturato. Allo stesso tempo, sono nate nuove società e le società internazionali di cleantech sono state attratte per avviare attività commerciali nelle regioni. La stretta collaborazione tra le aziende e gli istituti di ricerca è stata particolarmente fruttuosa per l'innovazione, dimostrata dall'elevato numero di brevetti concessi in tutto il cluster. Riconosciuto come uno dei principali cluster *cleantech* del mondo da organizzazioni come l'OCSE e l'UNCTAD, il progetto ha ospitato numerose delegazioni ed eventi internazionali. Nei suoi cinque anni, il cluster ha dimostrato che la sostenibilità non è solo un bene per l'ambiente. Ha creato oltre 1000 nuovi posti di lavoro, ha supportato 126 start-up, 64 ricerche e collaborazioni di società e 38 nuove collaborazioni tra aziende e ha formalizzato la cooperazione con 15 cluster principali dell'*International Cleantech Network*²⁶.

Il *Regiostars Awards* per l'anno 2017 è stato vinto dalla città di Li, in Finlandia, dove la co-creazione tra cittadini e pubblica amministrazione ha permesso di ridurre le emissioni di CO₂ più rapidamente rispetto a qualsiasi altro comune del paese dal 2007 al 2015, secondo l'Istituto finlandese per l'ambiente, SYKE. Questo risultato è culminato nel progetto di servizi pubblici innovativi a basse emissioni di carbonio, finanziato dall'UE, che è stato lanciato nel 2015. La città di Li, in Finlandia ha dimezzato le sue emissioni di CO₂ nel periodo 2007-2015, il tasso di conversione più veloce mai registrato nel paese. Il progetto «*InnoHiili*» sta aiutando la città a raggiungere l'obiettivo dell'Istituto finlandese per l'ambiente di ridurre le emissioni dell'80% entro il 2030. Nondimeno, la città di Li prevede di farlo 10 anni più velocemente grazie alla cooperazione con tutti i cittadini.

Questo progetto ha ispirato l'intera comunità europea a continuare a lavorare per la sostenibilità durante la co-progettazione del servizio. La co-creazione che viene portata alla luce in questo progetto aiuta a condividere le pratiche con un pubblico internazionale più ampio e rafforza la convinzione che sia possibile innovare i servizi pubblici attraverso l'interazione dei cittadini. Ai cittadini sono state chieste idee e suggerimenti all'inizio del progetto con l'aiuto del team di progettazione dei servizi. Una mappa comunale è stata inviata a tutti i cittadini in modo che potessero segnare il loro posto preferito nell'area su di essa, sono state condotte interviste approfondite con individui, a volte anche nelle loro case, e si sono tenute sessioni con gruppi di giovani e anziani per ottenere prospettive molto diverse su come migliorare il comune. Una forte enfasi è stata posta sulla ricerca di soluzioni efficienti dal punto di vista energetico ed ecologiche per i problemi che i cittadini devono affrontare.

Quasi la metà della popolazione si reca al lavoro e il traffico contribuisce a circa il 40% di tutte le emissioni di CO₂ nell'intera città, rispetto a una media del 28% in

²⁶ Commissione europea - La Commissione annuncia i vincitori dei premi 2016 RegioStars 2016 - www.ec.europa.eu.

Finlandia. A seguito di un sondaggio elettronico, a cui hanno risposto quasi 500 persone, è stata presa la decisione di costruire la prima pista ciclabile proposta dai cittadini. Tutti gli edifici pubblici di Li sono ora riscaldati con energia rinnovabile e le auto elettriche sono utilizzate dai dipendenti del comune per viaggi d'affari. Ogni anno vengono risparmiati circa 600.000 euro. La digitalizzazione dei servizi pubblici è stata una caratteristica chiave della campagna del progetto. L'agenda digitale di Li consente ai cittadini di creare i propri servizi pubblici.

Ora, muovendo dal presupposto che il comune di Li conta circa 10.000 abitanti (il che è simile all'80% circa di tutti i comuni finlandesi), il progetto potrebbe essere adottato da circa 250 comuni in Finlandia adoperando strategie simili nelle proprie aree²⁷.

Nel 2018 il *Regiostars Awards* è stato assegnato ad «*Alegre Heritage Museum*». Questo progetto è riuscito a stimolare il turismo nel comune portoghese di Ílhavo concentrandosi sulla sua produzione di porcellana che risale a quasi 200 anni fa. L'ampio sforzo di reindustrializzazione (che comprende una serie di settori diversi) ha: 1) salvato la fabbrica di Vista Alegre dalla rovina; 2) mantenuto e creato posti di lavoro e, infine, 3) inserito nella mappa il comune portoghese di Ílhavo come destinazione culturale.

Fondata nel 1824, la porcellana Vista Alegre è stata un punto focale in Ílhavo per quasi 200 anni e quindi una parte importante della storia del comune. Il progetto «*Vista Alegre Heritage Museum*» ha sfruttato questo obiettivo costruendo una strategia vincente per promuovere un turismo responsabile e sostenibile attorno al noto marchio, grazie ad un importante lavoro di co-creazione con i cittadini e le attività commerciali e turistiche della città. Al centro del progetto - che integra turismo, cultura, patrimonio e identità della comunità, nonché l'industria dell'arte e della porcellana - c'era il restauro e l'ampliamento del Museo Vista Alegre. Dalla riapertura dopo la ristrutturazione, il museo ha visto un aumento di quattro volte del numero di visitatori. L'obiettivo del museo è quello di ritrarre l'eredità della porcellana Vista Alegre in un modo vivido e continuo che coinvolge le rotazioni della sua collezione, con l'intero complesso trasformato in un luogo di scoperta. Il progetto ha registrato un impatto regionale significativo, compreso il mantenimento di 1495 posti di lavoro e la creazione di 100 nuovi posti di lavoro. Il turismo è in aumento, con pernottamenti che raddoppiano. E la fabbrica di Vista Alegre ha registrato un balzo del 46% nelle vendite dei negozi locali. La sua fatturazione internazionale, nel frattempo, ha visto un aumento del 25%. Lo sforzo di reindustrializzazione ha anche l'avvento di importanti iniziative educative e interattive. I seminari di porcellana per scuole e turisti hanno attirato quasi 2 900 partecipanti. Il progetto ha anche portato a una vasta gamma di partnership, anche con designer di grandi nomi come Christian Lacroix e il colosso svedese di mobili Ikea²⁸.

²⁷ Commissione europea - La Commissione annuncia i vincitori dei premi 2017 RegioStars 2017 - www.ec.europa.eu.

²⁸ Commissione europea - La Commissione annuncia i vincitori dei premi 2018 RegioStars 2018 -

Tra i vincitori del premio *Regiostars Awards* 2019, per la categoria «modernizzazione dei servizi sanitari» vi è il progetto «Orsi Academy», un centro di formazione e competenza nel campo delle nuove tecniche di chirurgia mini-invasiva e chirurgia robotica in particolare. Tramite un ambizioso progetto di investimento a Melle (Gand, Belgio), la Orsi Academy ha costruito un ecosistema unico di co-creazione di valore, in cui medici, scienziati, ingegneri e industria si connettono per sperimentare e far progredire la tecnologia medica innovativa, aumentando la qualità e la sicurezza dell'assistenza sanitaria moderna. La nuova Accademia Orsi contiene quattro cluster di 350 m², ognuno dei quali ospita da quattro a sei laboratori di formazione completamente attrezzati. Fornire assistenza sanitaria sicura ed economica è una priorità per i responsabili politici belgi e fiamminghi. Le tecnologie robotiche migliorano le possibilità di sopravvivenza e recupero perché riducono la natura invasiva della chirurgia. Le mani robotizzate filtrano le vibrazioni delle mani dei chirurghi, consentendo ai chirurghi di lavorare più a lungo. L'accademia ha formato specialisti in diversi campi medici di tutta Europa. Nel 2018 ha accolto i tirocinanti di 32 nazionalità. Di questi apprendisti, il 37% erano donne. Nel 2019, circa 1 250 individui saranno formati al centro. Il progetto creerà 20 posti di lavoro, cinque entro la fine del 2020 e 15 entro la fine del 2021²⁹.

6. Questi esempi dei premi *Regiostars Awards* 2014-2019 mostrano come le esperienze, le conoscenze e le abilità quotidiane dei cittadini possono co-creare valore con le organizzazioni pubbliche, per consentire loro di raggiungere un obiettivo comune e migliorare i territori, come affermato anche in letteratura³⁰.

La difficoltà di definire degli obiettivi chiari per le innovazioni del settore pubblico, volte a generare valore individuale e valore sociale, può essere compensata attraverso modelli innovativi di erogazione del servizio pubblico in combinazione con nuovi approcci ai problemi che i cittadini, individualmente e collettivamente, sono chiamati a contribuire e coinvolgere. Il coinvolgimento dei cittadini ha un effetto positivo sull'organizzazione e sulla fornitura di servizi. Con la co-creazione di valore, i problemi incontrati dalle amministrazioni in relazione ai bisogni dei cittadini e del territorio possono essere superati brillantemente. Gli esempi prodotti dai premi *Regiostars Awards* nel periodo 2014-2019 mostrano come, integrando le risorse dei cittadini, delle aziende e dei professionisti nel processo di gestione pubblica, le organizzazioni possono risolvere i problemi legati all'ambiente, all'inclusione sociale, all'occupazione e alla rivitalizzazione dei territori in diversi settori (turismo, ambiente, sociale), alla sanità ed ulteriori servizi pubblici fruibili dalla collettività. Tuttavia, la presente ricerca

www.ec.europa.eu.

²⁹ Commissione europea - La Commissione annuncia i vincitori dei premi 2019 RegioStars 2019 - www.ec.europa.eu.

³⁰ A. Alves, *Co-creation and innovation in public services*, cit., *passim*.

ha un limite nella mancanza di valutazione della percezione dei cittadini, che sarà il punto di partenza per ulteriori ricerche.

7. Gli esempi forniti nei paragrafi precedenti hanno contribuito a dimostrare che, al fine di creare servizi pubblici di alta qualità, è necessario tener conto del punto di vista del cittadino nei processi di progettazione e attuazione.

Sebbene possa sembrare logico, questa pratica non è comune: spesso gli enti che forniscono servizi sono focalizzati sul rispetto delle regole, delle procedure e dell'organizzazione interna, tutti aspetti importanti che non possono essere gli unici *driver* del progetto. In questo modo, il cittadino è un semplice destinatario di servizi, interamente progettato e organizzato secondo la logica e le esigenze dell'amministrazione. Ciò potrebbe facilmente portare a un fallimento nella fornitura dei servizi e, di conseguenza, alla mancanza di utilizzo e al conseguimento di benefici. Il settore pubblico deve chiaramente sviluppare una migliore comprensione di questa logica e del suo ruolo specifico nella co-creazione di valore, promuovendo il coinvolgimento attivo dei cittadini. La co-creazione, infatti, può integrare e trasformare il modo in cui «pensano» e operano le pubbliche amministrazioni. La generazione di nuove idee e di nuovi progetti ottimizza anche pratiche consolidate. Essa muta il nostro modo tradizionale di pensare alla partecipazione civica e, questo fa sì che il vecchio ambito di partecipazione dovrebbe essere integrato da un nuovo livello della co-creazione che cattura l'interdipendenza e la collaborazione tra attori pubblici e privati, come avviene negli esempi presentati dal *Regiostars Awards*.

La co-creazione migliora la qualità delle soluzioni esistenti e ne stimola la nascita di nuove. Questo paradigma genera miglioramenti nella produzione di valore pubblico e consolida la partecipazione democratica attraverso la generazione di soluzioni pubbliche più efficienti ed efficaci, in un'ottica sempre più concreta, che è quella della resilienza sui territori.