

# **IL PERFORMANCE MANAGEMENT NELLE UNIVERSITÀ STATALI. STATO DELL'ARTE E NUOVE SFIDE**

a cura di

**Enrico Deidda Gagliardo  
Mauro Paoloni**



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

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



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

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

Per saperne di più:

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

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

# **IL PERFORMANCE MANAGEMENT NELLE UNIVERSITÀ STATALI. STATO DELL'ARTE E NUOVE SFIDE**

a cura di

**Enrico Deidda Gagliardo  
Mauro Paoloni**



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

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*  
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

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

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# INDICE

<b>1. Coerenza e qualità dell'architettura di programmazione e controllo delle Università. Riflessioni sulle consonanze e dissonanze strategico-gestionali, di Enrico Bracci, Enrico Deidda Gagliardo, Paolo Esposito e Giorgia Gobbo</b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
1.1. Introduzione	»	9
1.2. Coerenza e qualità dell'architettura di programmazione e controllo delle Università	»	10
1.3. Framework concettuale: la teoria neo-istituzionalista	»	13
1.4. Metodologia della ricerca	»	15
1.5. Analisi dei risultati	»	16
1.5.1. Il caso dell'Università di Ferrara	»	16
1.5.2. Il caso dell'Università del Sannio	»	22
1.6. Discussione e riflessioni conclusive	»	26
<b>2. La pianificazione strategica nelle università come strumento di governance e innovazione manageriale. Un'analisi comparativa, di Lucia Biondi, Salvatore Russo e Carlo Bagnoli</b>	<b>»</b>	<b>31</b>
2.1. Introduzione	»	31
2.2. Lo <i>strategic management</i> nelle organizzazioni pubbliche	»	32
2.3. Strategia e performance nella prospettiva delle università	»	33
2.4. La metodologia d'analisi	»	35
2.5. I risultati	»	37
2.5.1. Pianificazione strategica e performance nell'Università Roma Tre	»	37
2.5.2. Pianificazione strategica e performance nell'Università Ca' Foscari	»	42
2.6. Discussione e conclusioni	»	46

<b>3. Un “sistema unico” per la qualità delle università pubbliche. Spunti di riflessione,</b> di <i>Maria Teresa Nardo, Franco Rubino e Romilda Mazzotta</i>	pag. 53
3.1. Introduzione	» 53
3.2. Ciclo delle performance e sistema Ava	» 54
3.2.1. Quadro normativo di riferimento	» 54
3.2.2. Ciclo delle performance e “qualità”	» 55
3.3. Literature review	» 57
3.4. La ricerca	» 60
3.4.1. La scelta dei casi	» 60
3.4.2. Approccio metodologico	» 60
3.5. I risultati dell’analisi	» 62
3.5.1. L’approccio normativo: spunti di riflessione	» 62
3.5.2. Le esperienze	» 64
3.6. Considerazioni conclusive e limiti della ricerca	» 68
<b>4. Sistemi di controllo e didattica universitaria. Un’analisi empirica,</b> di <i>Patrizio Monfardini e Silvia Pilonato</i>	» 75
4.1. Introduzione	» 75
4.1.1. I sistemi di controllo negli atenei	» 76
4.2. Contesto italiano	» 78
4.3. Metodologia	» 80
4.4. L’analisi empirica	» 82
4.5. Conclusioni	» 85
<b>5. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance di ricerca scientifica delle università statali. Considerazioni critiche, sfide emergenti e riflessi sull’accountability interna ed esterna,</b> di <i>Luca Ianni, Antonio D’Andreamatteo, Ida Verna e Michelina Venditti</i>	» 89
5.1. Introduzione	» 89
5.2. La misurazione e valutazione delle performance nelle università italiane e i suoi riflessi sulla accountability	» 91
5.3. Il modello di valutazione della ricerca in Italia (VQR). Alcune considerazioni critiche ed impatto sulla distribuzione delle risorse	» 94
5.4. Il contributo della misurazione e valutazione delle performance scientifiche al rafforzamento dell’accountability interna ed esterna	» 98
5.5. Sfide emergenti e considerazioni conclusive	» 103

<b>6. La terza missione delle Università. Considerazioni sulla governance di genere</b> , di <i>Claudia Arena, Simona Catuogno, Carla Del Gesso e Claudia Salvatore</i>	pag. 110
6.1. Introduzione	» 110
6.2. La terza missione nelle università	» 111
6.3. La misurazione della terza missione nelle università	» 115
6.4. La governance nelle Università: il problema del gender	» 117
6.5. L’impatto del genere sulla terza missione nelle università	» 119
6.5.1. Obiettivo	» 119
6.5.2. Metodo	» 120
6.5.3. Risultati	» 121
6.6. Conclusioni	» 125
<b>7. Capitale intellettuale e performance nelle università italiane: ruolo e contributo dei dirigenti universitari e della componente non accademica</b> , di <i>Massimo Ciambotti, Mara Del Baldo, Federica Palazzi e Francesca Sgrò</i>	» 130
7.1. Introduzione	» 130
7.2. Il performance management nel Settore universitario: background istituzionale e normativo	» 131
7.3. L’importanza strategica del Capitale Intellettuale nel settore Universitario	» 135
7.4. Intellectual capital management nelle Università: una breve rassegna della letteratura	» 138
7.5. Un nuovo modello sulle relazioni tra CI e performance delle università	» 142
<b>8. Il capitale relazionale nelle università: analisi della letteratura e spunti di ricerca</b> , di <i>Mauro Paoloni e Paola Paoloni</i>	» 152
8.1. Introduzione	» 152
8.2. Università imprenditoriale e capitale relazionale	» 153
8.3. Analisi della letteratura offerti	» 154
8.3.1. Nuovi modelli di Università imprenditoriale	» 156
8.3.2. Il capitale intellettuale nell’Università	» 157
8.3.3. Il capitale relazionale nelle Università	» 159
8.4. Il capitale relazionale e lo stato di emergenza nel contesto organizzativo universitario	» 160
8.5. Considerazioni conclusive	» 163



<b>9. Il performance management nelle Università statali.</b>	
<b>Stato dell'arte e nuove sfide,</b> di <i>Enrico Deidda Gagliardo e Mauro Paoloni</i>	pag. 169
9.1. Obiettivi e metodologia	» 169
9.2. Il ciclo della performance	» 171
9.3. Le dimensioni della performance	» 180
9.4. Le condizioni abilitanti della performance	» 187
9.5. Criticità e punti di forza del Performance Management nelle Università statali	» 194
9.6. Le nuove sfide del Performance Management nelle Università statali	» 196

# 9. IL PERFORMANCE MANAGEMENT NELLE UNIVERSITÀ STATALI. STATO DELL'ARTE E NUOVE SFIDE

di Enrico Deidda Gagliardo e Mauro Paoloni\*

## 9.1. Obiettivi e metodologia

Il panorama del Performance Management (PM) nelle Università statali italiane si caratterizza per la presenza di numerose esperienze avanzate. Ciò sia per meriti specifici degli esperti presenti tra i docenti e i ricercatori e all'interno del personale tecnico amministrativo, sia grazie alla capillare azione di sistema condotta dall'ANVUR, in particolare dall'Unità Organizzativa "Valutazione Performance Università ed Enti di ricerca"<sup>1</sup>.

Il volume è nato con un duplice obiettivo:

- fotografare lo *stato dell'arte del Performance Management* nelle Università statali mettendo a sistema, nel capitolo conclusivo, le *criticità* e i *punti di forza* emersi dai diversi contributi;
- designare l'orizzonte delle *nuove sfide del PM* di fronte alle quali le Università si trovano o si troveranno: si pensi alla necessità di gestire i rischi sanitari, economici, sociali conseguenti al COVID-19 al fine di garantire o migliorare le performance; si pensi all'opportunità di passare da un approccio classico di Performance Management (Bouckaert e Halligan, 2007) a un approccio di Public Value Governance (Deidda Gagliardo, 2019), per condurre le Università su percorsi virtuosi di generazione di benessere e sviluppo per le studentesse e gli studenti, per le docenti e i docenti, per le ricercatrici e i ricercatori, per i territori.

Lo stato dell'arte viene fotografato in otto scatti, espressione delle diverse prospettive di autorevoli studiosi e studiosi di Economia Aziendale, che a vario

\* Sebbene il lavoro sia frutto del lavoro congiunto, a Mauro Paoloni (Università di Roma Tre: mauro.paoloni@uniroma3.it) possono essere attribuiti i paragrafi 9.1 e 9.2, a Enrico Deidda Gagliardo (Università degli studi di Ferrara: enrico.deidda.gagliardo@unife.it) possono essere attribuiti i paragrafi 9.3, 9.4, 9.5, 9.6.

<sup>1</sup> <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/>.

titolo hanno collaborato o collaborano con i rispettivi Atenei sui temi in oggetto. I contributi verranno di seguito sintetizzati secondo tre chiavi di lettura:

- la chiave di lettura del “ciclo della performance” (D’Alessio et al., 2011), con focus sui processi e sugli strumenti di cui si compone;
- la chiave scientifica delle “dimensioni della performance” (Boyne, 2003; Boyne e Walker 2004), con focus sulle performance istituzionali, ovvero le performance delle missioni istituzionali (Turri, 2005) dell’Università: Didattica, Ricerca, III missione;
- la chiave delle “condizioni abilitanti della performance” (Nisio et al. 2013; Bracci et al., 2018), ossia dei fattori in presenza dei quali aumenta la probabilità di successo del PM, con focus sul capitale intellettuale e, in particolare, sulla salute professionale e sulla salute relazionale.

Tab. 1 – I contributi del volume

<b>Temi</b>	<b>Focus</b>	<b>Titolo</b>	<b>Autrici/autori</b>
<b>Il ciclo</b>	<i>Processi e strumenti di Programmazione e Controllo (P&amp;C)</i>	Coerenza e qualità dell’architettura di programmazione e controllo delle Università. Riflessioni sulle consonanze e dissonanze strategico-gestionali	Enrico Bracci* Enrico Deidda Gagliardo Paolo Esposito Giorgia Gobbo
	<i>Pianificazione strategica e performance</i>	La pianificazione strategica nelle Università come strumento di governance e innovazione manageriale. Un’analisi comparativa	Lucia Biondi* Salvatore Russo Carlo Bagnoli
	<i>Processi e strumenti di P&amp;C di qualità e performance</i>	Un “sistema unico” per la qualità delle Università pubbliche. Spunti di riflessione	Romilda Mazzotta Maria Teresa Nardo* Franco Ernesto Rubino
<b>Le dimensioni</b>	<i>Le performance della DIDATTICA</i>	Sistemi di controllo e didattica universitaria. Un’analisi empirica	Patrizio Monfardini* Silvia Pilonato
	<i>Le performance della RICERCA</i>	Il sistema di misurazione e valutazione delle performance di ricerca scientifica delle Università statali. Considerazioni critiche, sfide emergenti e riflessi sull’accountability interna ed esterna	Luca Ianni* Antonio D’andreamatteo Ida Verna Michelina Venditti
	<i>Le performance della TERZA MISSIONE</i>	La terza missione delle Università. Considerazioni sulla governance di genere	Claudia Arena Simona Catuogno* Carla Del Gesso Claudia Salvatore
<b>Le condizioni abilitanti</b>	<i>Il capitale intellettuale (salute professionale)</i>	Capitale intellettuale e performance nelle Università italiane: ruolo e contributo dei dirigenti universitari e della componente non accademica	Massimo Ciambotti Mara Del Baldo* Federica Palazzi Francesca Sgrò
	<i>Il capitale relazionale (salute relazionale)</i>	Il capitale relazionale nelle Università: analisi della letteratura e spunti di ricerca	Mauro Paoloni* Paola Paoloni

\* Corresponding author

Il quadro legislativo di riferimento di tutti i contributi del Volume si delinea sullo sfondo più ampio delle complessive riforme del Performance Management delle PA che prendono avvio dal D.Lgs. 150/2009 con la Riforma Brunetta e l'azione della ex CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza) e vivono una seconda stagione della performance a partire dal 2015 con l'avvento della Riforma Madia (e in particolare il D.Lgs. 74/2017, che modifica e integra il D.Lgs. 150/2009) e l'affidamento del ruolo di regista del Performance Management italiano al Dipartimento della Funzione Pubblica (D.L. 90/2014, L. 114/2014, L. 124/2015, D.P.R. 105/2016). Su questo sfondo si stagliano gli specifici interventi di riforma delle Università, a partire dalla Riforma Gelmini (L. 240/2010), e l'azione di sistema esercitata dal Ministero dell'Università e dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), con riferimento al tema della performance (Linee Guida ANVUR).

Nei tre paragrafi successivi si porteranno ad evidenza colori e dettagli delle fotografie scattate dalle autrici e dagli autori del presente volume, nell'ambito delle tre chiavi di lettura individuate. Per sintetizzare gli elementi salienti di ogni contributo verranno utilizzati i seguenti criteri:

- *Framework scientifico;*
- *Obiettivi e quesiti di ricerca;*
- *Metodologia di ricerca;*
- *Risultati di ricerca;*
- *Contributo alla letteratura e/o alla normativa e/o alla prassi;*
- *Limiti e prospettive della ricerca.*

## 9.2. Il ciclo della performance

Per ciclo della performance si intende l'insieme di soggetti, processi e strumenti che operano nelle fasi di programmazione, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance (Deidda Gagliardo & Gobbo, 2020) (per brevità d'ora in poi Programmazione e Controllo o P&C). Tutti e tre i contributi rientranti nel tema del "ciclo della performance" si concentrano sui processi e sugli strumenti di P&C delle Università statali, secondo diverse prospettive e con diversi focus: il contributo di Bracci, Deidda Gagliardo, Esposito, Gobbo osserva i processi e gli strumenti in oggetto con l'intento di osservare se nei casi esaminati l'applicazione sia stata di tipo adempimentale o sostanziale e di comprenderne le ragioni, le modalità e le conseguenze; il contributo di Biondi, Russo e Bagnoli osserva i processi e

gli strumenti di P&C, e in particolare quelli di pianificazione strategica, cercando di capire il rapporto tra Performance Management e Strategic Management; infine, il contributo di Nardo, Rubino, Mazzotta osserva i processi e gli strumenti di P&C, allargando la visuale anche ai soggetti e proponendo un'unificazione delle prospettive della performance e della qualità all'interno di un modello integrato.

### *Framework scientifico*

Avendo ad oggetto il tema del PM delle Università, i tre contributi fanno spesso riferimento agli stessi studiosi, ma differenziando le prospettive d'inquadramento del focus sui processi e gli strumenti di programmazione e controllo, cambiando di conseguenza anche i framework di riferimento.

Il contributo di Bracci, Deidda Gagliardo, Esposito, Gobbo si inserisce nel quadro delle teorie istituzionaliste, volte ad indagare i fattori che spiegano come le aziende reagiscono al contesto istituzionale esterno (Meyer e Rowan, 1977<sup>2</sup>): le aziende "istituzionalizzate" sono quelle che meglio adattano le loro strutture e procedure a ciò che l'ambiente esterno considera legittimo e di valore. La capacità di *adattamento istituzionale* favorisce la legittimazione rispetto alle istituzioni, spesso essenziale per l'ottenimento di risorse utili alla sopravvivenza e allo sviluppo. Questa *ricerca di legittimazione e di risorse* aiuta a spiegare come le forme organizzative, le procedure e gli strumenti diffusi tra aziende simili tendono ad assimilarsi, soprattutto in ambiti fortemente istituzionalizzati come quelli in cui operano le Università. Le istituzioni di riferimento (es. MUR – ANVUR – CRUI) definiscono le regole e vincolano ad esse le risorse e la stessa legittimazione delle Università. Dinanzi agli stimoli istituzionali, le Università possono adottare comportamenti isomorfici solo formali o anche sostanziali.

Il contributo di Biondi, Russo e Bagnoli osserva il rapporto tra Performance Management e Strategic Management nelle Università da due prospettive diverse ma complementari: innanzitutto, la relazione tra pianificazione strategica (Cepiku, 2018) e Strategic Management; in secondo luogo, la relazione tra pianificazione strategica e PM. Con riferimento alla prima prospettiva, gli autori considerano la pianificazione strategica quale importante ma non centrale elemento dello Strategic Management, più focalizzato sulla gestione delle risorse, sull'implementazione delle attività e dei processi, sul controllo e la valutazione (Poister e Streib, 1999). Con riferimento alla seconda prospettiva, gli autori chiariscono come lo Strategic Management si

<sup>2</sup> Per tutte le citazioni richiamate nel commento dei contributi sintetizzati nelle conclusioni si rimanda alla bibliografia dei capitoli specifici.

collochi senz'altro ad un livello superiore e possa essere interpretato come un processo di gestione della performance a livello strategico (Poister, 2010).

Il contributo di Nardo, Rubino, Mazzotta, dopo un'esaustiva analisi della letteratura sul PM nelle Università e di quella sulla qualità negli Atenei, si concentra sul dibattito intorno al rapporto tra i due temi, così sintetizzato dagli autori nella literatur review: «*Le qualità, dei servizi resi e quella percepita dagli utenti (Allini et al. 2017), deve essere pianificata e programmata, monitorata e valutata (Cugini et al., 2011; Rubino et al., 2017) e il processo decisionale deve spostare l'attenzione dagli input ai risultati attesi dalla comunità. Si passa dalla riduzione dei costi alla qualità dei servizi (Paris, 2003), dalla gestione delle risorse tangibili agli "intangibili" (Manes Rossi et al. 2018)*».

### *Obiettivi e quesiti di ricerca*

Il contributo di Bracci, Deidda Gagliardo, Esposito, Gobbo si focalizza sui processi e sugli strumenti di P&C delle performance delle Università pubbliche con il doppio obiettivo di indagare 1) i concetti di "qualità de" e "coerenza tra" gli stessi; 2) le *modalità formali o sostanziali di attuazione* dei concetti di qualità e coerenza. Partiamo dal primo: per *qualità* s'intende l'adeguatezza (Poddighe et al., 2013) degli strumenti a svolgere funzioni di guida della gestione a fini decisionali (Mussari, 2011) e di accountability per gli stakeholder (Steccolini, 2003), secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida del DFP (1/2017 e 3/2018); per *coerenza verticale* s'intende la sequenzialità (Ziruolo, 2013) tra gli strumenti di P&C afferenti ai diversi orizzonti spazio-temporali: di mandato, strategico, operativo; per *coerenza orizzontale* s'intende l'integrazione tra gli strumenti di P&C afferenti uno stesso livello spazio-temporale (obiettivi di performance, previsioni economico-patrimoniali, misure anticorruzione-trasparenza, azioni positive attese per le pari opportunità), al fine di rappresentare il futuro programmato in modo olistico (Guthrie e English, 1997). Il secondo obiettivo è di indagare le *modalità formali o sostanziali di attuazione* dei concetti di qualità e coerenza: in caso di *mera vestizione formale (window dressing)* (Ribeiro e Scapens, 2006), si parla di *consonanza/assonanza formale*; in caso di attuazione anche sostanziale, si parla di *consonanza/assonanza strategico-gestionale*. Da tali obiettivi scaturiscono due domande: «*RQ1) Le Università applicano formalmente i concetti di coerenza e qualità programmatica e misurativa previsti dalla letteratura e dal quadro normativo istituzionale (assonanza formale)? RQ2) Le Università applicano anche sostanzialmente i concetti di coerenza e qualità programmatica (assonanza sostanziale)?*».

Il contributo di Biondi, Russo e Bagnoli si focalizza sulla pianificazione strategica. Gli autori ricercano i punti di connessione tra il PM e lo Strategic Management, attraverso l'analisi dell'ampia letteratura sul primo e sul secondo tema e della ridotta bibliografia sulla correlazione tra primo e secondo. Nel loro pensiero strategia e performance sono interconnesse a tal punto che *«non è possibile conseguire buoni risultati in assenza di un valido processo di pianificazione strategica (Bryson, 2004)»*. Essi sottolineano come la riforma degli Atenei (Biondi, 2013) in ottica di pluriennalizzazione degli obiettivi abbia *«progressivamente trovato aggancio nel contemporaneo avvio del ciclo della performance nelle PA»*. Da tali obiettivi scaturiscono due domande di ricerca: *«RQ1) In che modo i piani strategici si inseriscono nel processo di programmazione pluriennale a supporto dei nuovi assetti di governance degli Atenei?; RQ2) In che misura la pianificazione strategica è in grado di contribuire all'implementazione di adeguati sistemi di misurazione delle performance?»*.

Il contributo di Nardo, Rubino, Mazzotta si pone l'obiettivo di esplorare il rapporto tra qualità e performance nelle Università al fine di proporre un sistema e un ciclo unico di programmazione, misurazione e valutazione, che possa superare gli attuali limiti legislativi e la relativa attuazione burocratica. Da tali obiettivi scaturiscono tre domande di ricerca: *«RQ1) Vi sono delle criticità nel sistema per la qualità previsto dal legislatore per gli Atenei? RQ2) Le Università, valutate positivamente dalla CEV, nell'attuazione delle previsioni normative come si sono regolate? RQ3) Possono essere tracciate delle caratteristiche di un sistema unico tale da ridurre eventuali sovrapposizioni dei sistemi vigenti?»*.

### *Metodologia di ricerca*

Tutti e tre i contributi utilizzano un approccio qualitativo di tipo descrittivo-esplorativo (Chiucchi, 2012), basato sullo studio comparativo di tipo trasversale (Fattore, 2005; Gustafsson, 2017) di casi multipli (Yin, 1993, 2003; Baxter e Jack, 2008), al fine di identificare somiglianze e/o differenze.

Il contributo di Bracci, Deidda Gagliardo, Esposito, Gobbo utilizza una metodologia di ricerca qualitativa di tipo descrittivo-esplorativo attraverso lo studio comparativo di due casi: l'Università degli Studi di Ferrara e del Sannio. La scelta dei due casi ha seguito una logica di campionamento finalizzato: ciò perché entrambe le Università hanno ottenuto una valutazione positiva nella visita del CEV dell'Anvur, attestando quindi la rispondenza formale alle normative e al fine di realizzare una contrapposizione dimensionale tra un Ateneo di grandi dimensioni (>20.000 studenti iscritti) e uno di pic-

cole. La ricerca è stata condotta tramite l'analisi del testo (Yu et al., 2011) dei principali documenti di programmazione e rendicontazione.

Anche il contributo di Biondi, Russo e Bagnoli utilizza un'analisi comparativa di tipo esplorativo, con riferimento agli strumenti di pianificazione strategica e al relativo grado di influenza sul sistema di misurazione e valutazione delle performance dei due casi di provenienza degli autori (Roma Tre e Ca' Foscari). La comparazione tra i due casi è stata effettuata in modo longitudinale su due cicli completi di programmazione (Pauwels e Matthyssens, 2004), ma su un orizzonte temporale differente (triennale per Roma Tre: 2015-17 e 2018-20; quinquennale per Ca' Foscari: 2012-16 e 2016-20). La raccolta dei dati si è basata su una triangolazione tra fonti primarie e secondarie, documenti istituzionali di pianificazione strategica e Performance Management, interviste semi-strutturate (Corbetta, 1999; Grimaldi, 2000) al personale dirigente preposto alla stesura dei documenti, nonché a consulenti coinvolti, fino all'osservazione diretta dei ricercatori che hanno partecipato attivamente ai processi.

Il contributo di Nardo, Rubino, Mazzotta utilizza un'analisi comparativa di tipo esplorativo, attraverso lo studio qualitativo di casi multipli, ricorrendo all'analisi dei documenti rinvenibili sui siti istituzionali delle Università analizzate e triangolando (Yin e Pinnelli, 2005) le informazioni con le osservazioni e i risultati della valutazione dei rapporti della CEV. L'analisi si è concentrata sulle Università statali valutate positivamente dalla CEV alla data del 27.11.2019 (escluse le telematiche) e, nello specifico, solo su quelle che hanno ottenuto una valutazione positiva (A e B). Tra le 47 sedi ad oggi accreditate, 2 hanno ricevuto il giudizio "A" e 14 "B".

### *Risultati di ricerca*

Pur nella difficoltà di confrontare risposte a domande di ricerca diverse, emerge un filo rosso tra le evidenze riportate nei tre contributi: le varie normative sembrano avere introdotto più cicli paralleli di P&C: della performance, della qualità, del bilancio, senza dimenticare quello del rischio. Tutti e tre i contributi, pur osservando focus diversi da prospettive differenti, giungono alla stessa conclusione, ovvero l'esigenza di integrare i richiamati processi, strumenti e soggetti dei diversi cicli paralleli se non, addirittura, di pervenire ad un ciclo unico di P&C capace di programmare, misurare e valutare obiettivi, performance, previsioni economico-finanziarie, rischi, qualità, come lenti diverse che osservano uno stesso fenomeno.

Bracci, Deidda Gagliardo, Esposito, Gobbo forniscono le seguenti risposte alle due domande di ricerca. *RQ1) Le Università applicano formalmente i concetti di coerenza e qualità programmatica e misurativa previsti dalla*



*letteratura e dal quadro normativo istituzionale (assonanza formale)?* In entrambi i casi studio è rinvenibile, in linea con la teoria istituzionalista, la presenza del ciclo di P&C delle performance previsto dal D.Lgs. 150/2009 e dalle linee guida ANVUR, evidenziando un’assonanza formale. Tale “mimetismo istituzionale” ha permesso alle Università in oggetto di legittimarsi agli occhi del regolatore dal quale riceve le risorse (Meyer e Rowan, 1977).

*RQ2) Le Università applicano anche sostanzialmente i concetti di coerenza e qualità programmatica e misurativa (assonanza sostanziale)?* Dal punto di vista sostanziale, al contrario, i due casi fanno emergere situazioni diversificate: da una parte, Unisannio si caratterizza per processi volti alla “reificazione” (Scapens, 1994) formale del modello istituzionale, mentre dal punto di vista “sostanziale” si evidenzia un lento e asincronico ri-allineamento agli obiettivi realizzati rispetto a quelli programmati sulla base delle risorse umane, finanziarie e strumentali allocate, sviluppando una crescente qualità nella costruzione della coerenza strategica, sia a livello di Ateneo che nell’integrazione con i Dipartimenti. Tali forme di “window-dressing” e di disaccoppiamento tra aspetto formale e reale funzionamento (Ribeiro e Scapens, 2006), di iniziale “resistenza” e/o “desistenza” al cambiamento, verso forme di graduale consonanza strategica e gestionale hanno risentito di un utilizzo asincronico del tempo nei processi di P&C. Nel caso di UniFE, l’analisi ha invece evidenziato un allineamento tra il piano formale e sostanziale del modello e l’architettura istituzionale. L’implementazione del nuovo modello di P&C della performance, nel corso dell’attuale mandato rettorale, ha modificato i processi e le routine operative a livello di Ateneo e di Dipartimento. La coerenza programmatica, verticale ed orizzontale, ha permesso di incidere sui principi della struttura organizzativa, influenzando anche sulle prassi consolidate. Alla coerenza programmatica si affianca una buona qualità degli strumenti di programmazione osservati. Quali le ragioni di tale differenza? La prima riguarda la governance ed il modello organizzativo adottato: nel caso UniFE, gli autori osservano come nella costruzione e nella gestione degli strumenti il numero di attori coinvolti sia stato ampio. Non solo Rettore e Pro-Rettore Vicario, ma anche delegati del Rettore, oltre che tecnostruttura, senza dimenticare i sindacati. L’ampia partecipazione ha permesso di condividere valori e principi del modello e ha fatto sì che tali strumenti venissero utilizzati nei processi decisionali. La seconda ragione ha riguardato la continua manutenzione degli strumenti e dei processi collegati: in entrambi i casi gli strumenti di P&C sono stati, e sono tuttora, oggetto di continuo adattamento e revisione nella struttura e nella logica costruttiva. Questo aspetto, non secondario, permette di migliorarne la funzionalità e la personalizzazione rispetto al contesto organizzativo e culturale nel quale esso è inserito.

In tal modo, è stato possibile superare le normali resistenze al cambiamento che spesso portano al “decoupling” tra forma e sostanza.

Biondi, Russo e Bagnoli forniscono le seguenti risposte alle due domande di ricerca: *RQ1) In che modo i piani strategici si inseriscono nel processo di programmazione pluriennale a supporto dei nuovi assetti di governance degli Atenei?* Gli autori affermano che, in entrambi i casi studio, i piani strategici si inseriscono nel processo di programmazione a supporto dei nuovi assetti di governance degli Atenei, divenendone un anello centrale. Con un processo di predisposizione circoscritto nel caso di Roma Tre (i Prorettori) e allargato e partecipato nel caso di Ca' Foscari (un team interno di progetto e dei consulenti esterni). Nelle esperienze riportate, i piani strategici sono irrinunciabili strumenti di management, con sfumature diverse a seconda dello stile di governance accademica: i piani strategici «*fungono da veri e propri documenti in grado di reindirizzare gli orientamenti, di forgiare le mentalità, di modificare le percezioni con un approccio più innovativo e maggiormente in grado di consapevolizzare e responsabilizzare gli organi di vertice ed i Direttori dei Dipartimenti, legati da un disegno univoco, ed il personale amministrativo*». In entrambi gli Atenei, i piani strategici non coincidono con la durata del mandato rettorale: l'orizzonte è di 3 anni per Roma Tre e di 5 anni per Ca' Foscari. *RQ 2) In che misura la pianificazione strategica è in grado di contribuire all'implementazione di adeguati sistemi di misurazione delle performance?* Il legame tra strategia e performance si esplica nel collegamento top-down tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali, a seguito di una dialettica informale tra organi di governo, deputati alla pianificazione strategica, e strutture amministrative, preposte alla programmazione operativa. L'Università Roma Tre si sta muovendo verso una logica di collegamento sempre maggiore tra prospettiva strategica e gestionale, ma ad oggi questo processo non è ancora concluso né formalizzato in un unico documento che integri le due dimensioni; nel caso dell'Università Ca' Foscari, pur in assenza di un esplicito riferimento all'integrazione tra dimensione strategica e gestionale, l'adozione del piano strategico ha guidato l'organizzazione verso un reale processo di cambiamento: «*La scelta di porlo al vertice del sistema di pianificazione e programmazione ha consentito all'organizzazione universitaria di dotarsi di un metodo manageriale oltre che di uno strumento manageriale. Ciò è confermato dalla connessione logica creata con il Piano della Performance che, recependo gli obiettivi del Piano Strategico e quelli della programmazione triennale, diventa uno strumento di gestione in grado di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi*».

Nardo, Rubino e Mazzotta forniscono le seguenti risposte alle tre domande di ricerca: *RQ1) Vi sono delle criticità nel sistema per la qualità pre-*

visto dal legislatore per gli Atenei? Analizzando la norma sulla performance e quella sulla qualità, gli autori osservano che «*entrambe collocano l'orientamento alla qualità al centro del processo così come il coinvolgimento degli stakeholder. Indagando le due procedure si può notare che molti degli indicatori utilizzati per l'accreditamento periodico sono tipici del ciclo della performance*», aggiungendo poi che «*entrambe le norme, così come pensate, ostacolano l'integrazione tra la pianificazione strategica, definita dagli organi accademici, dalla sua attuazione, che richiede invece il contributo, oltre che dei docenti, del personale tecnico-amministrativo*». Affidandosi poi alle parole di Donna (2018), gli autori affermano che il PdP è il risultato di un processo di pianificazione che «*parte accademico e finisce amministrativo*». Essi puntualizzano poi il divario esistente tra le c.d. performance istituzionali, di tipo politico-strategico, e quelle organizzative e individuali, di tipo amministrativo, annotando che «*gli obiettivi strategici sono definiti dai responsabili accademici ma nel PdP sono solitamente declinati in modo minuzioso i target degli obiettivi operativi del personale amministrativo. Manca [...], nel quadro normativo, il collegamento degli obiettivi delle strutture accademiche relativi alla didattica, ricerca e TM con gli obiettivi del personale tecnico-amministrativo*». Da ultimo, essi lamentano la deriva burocratica dei due sistemi affermando che: «*nonostante evidenti elementi di connessione, nella norma si prevedono soggetti, documenti e processo differenti che rischiano di appesantire l'iter amministrativo-gestionale rendendolo eccessivamente "burocratico" e autoreferenziale*». RQ2) *Le Università, valutate positivamente dalla CEV, nell'attuazione delle previsioni normative come si sono regolate?*». Gli autori presentano un'articolata disamina dei risultati empirici, sistematizzandoli secondo il triplice criterio di analisi dei sistemi di P&C, ovvero soggetti, processi e strumenti. RQ3) *Possono essere tracciate delle caratteristiche di un sistema unico tale da ridurre eventuali sovrapposizioni dei sistemi vigenti?* Gli autori propongono un Modello unico di programmazione, misurazione e valutazione per la qualità e la performance suggerendo la seguente configurazione dei processi, degli strumenti e dei soggetti: a livello di processo, adozione di un «*ciclo unico di programmazione, misurazione e valutazione della qualità coerente con i tempi della programmazione economico-finanziaria e con quelli della programmazione didattica*»; con riferimento agli strumenti, predisposizione di un «*Regolamento unico che comprenda sistemi di [P&C] della qualità delle funzioni istituzionali, dei servizi e dei comportamenti degli individui*»; tra i soggetti del Sistema unico, il «*Nucleo indipendente di valutazione rivisto nella composizione (genere e eliminazione dei membri interni) e la "Struttura unica di supporto al NdV con controller locali presso i Dipartimenti"*».

### *Contributo alla letteratura e/o alla normativa e/o alla prassi della ricerca*

Il lavoro di Bracci, Deidda Gagliardo, Esposito, Gobbo contribuisce al dibattito scientifico in corso sulla qualità degli strumenti di P&C e di individuazione dei fattori affinché gli stessi possano svolgere funzioni di guida della gestione, sulla sequenzialità e sull'integrazione tra gli stessi. Il capitolo contribuisce poi al dibattito sulle modalità di attuazione degli strumenti previsti dal quadro legislativo e istituzionale in termini di consonanza formale o sostanziale. Inoltre, si sottolinea la centralità dei processi di apprendimento organizzativo e di consapevolezza sui principi e sulla funzione degli strumenti di P&C, sia a livello di governance accademica che di dirigenza. Lo sviluppo di competenze manageriali a tutti i livelli degli Atenei sia il viatico per modificare routine e cultura organizzativa dominanti, creando un'effettiva coerenza tra dimensione formale e sostanziale negli strumenti di P&C.

Il contributo di Biondi, Russo e Bagnoli si inserisce nel dibattito sull'impatto della pianificazione strategica nelle Università e sulle sue possibili implicazioni in termini di performance. A detta degli autori, oltre ad avere una valenza positivo-descrittiva il lavoro potrebbe averne anche una normativo-prescrittiva, *«ossia essere in grado di individuare alcune omogeneità e ricorrenze nelle modalità di comportamento [degli Atenei pubblici] al fine di evidenziarne gli elementi di replicabilità»*.

Il lavoro di Nardo, Rubino, Mazzotta contribuisce al dibattito scientifico, all'avanzamento normativo e alla prassi proponendo modalità operative per unificare processo, strumenti e soggetti della performance e della qualità in uno stesso ciclo. Dopo aver puntualizzato che la qualità è una caratteristica che devono possedere i servizi per garantire il perseguimento della *mission*, indipendentemente se richiesta ai fini dell'accreditamento o ai fini del ciclo delle performance, gli autori registrano che gli Atenei hanno *«messo in campo propri strumenti, procedure e organismi, capaci di superare i limiti e le sovrapposizioni create dal legislatore»*.

### *Limiti e prospettive della ricerca*

Tutti i contributi mostrano consapevolezza sui limiti delle analisi qualitative utilizzate, soprattutto in merito al numero ridotto dei casi e, quindi, alla difficile generalizzabilità dei risultati, senza rinunciare all'individuazione di spunti teorici e pratici utili per futuri studi e applicazioni sulla possibile evoluzione dei processi e degli strumenti di P&C della performance delle Università, ad esempio nell'ottica dell'unificazione con il sistema della qualità.

### 9.3. Le dimensioni della performance

Le dimensioni delle performance delle Università possono essere di tipo istituzionale o di tipo amministrativo. Per performance istituzionali (Rebora 1999, p. 47; Del Bene, 2009, pp. 96–98) si intendono i contributi al raggiungimento delle missioni dell'istituzione universitaria (didattica, ricerca e terza missione) e, in ultima istanza, alla creazione di Valore Pubblico (Moore, 1995). La performance amministrativa può essere organizzativa o individuale, secondo le indicazioni delle Linee Guida DFP (1/2017, 2/2017, 5/2019) e ANVUR (2015, 2018, 2019). Le performance organizzative, ai sensi delle LG 1/2017 e 2/2017 del DFP, permettono di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare Valore Pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto). In ambito universitario, ci si riferisce, alla performance dell'Ateneo in quanto organizzazione, considerata sia come sede centrale, sia nelle sue articolazioni organizzative centrali (aree, servizi, uffici) e decentrate (Dipartimenti, Centri). Le performance individuali, ai sensi delle LG 2/2017 del DFP, costituiscono l'insieme dei risultati attesi/raggiunti e dei comportamenti attesi/realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione o, in altri termini, il contributo dei singoli al conseguimento delle performance dell'organizzazione di cui fanno parte o che dirigono. In ambito universitario, la "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti o dirigenti del PTA.

Tutti e tre i contributi rientranti nel tema delle "dimensioni della performance" si focalizzano sulle c.d. performance istituzionali, andando a fotografare i suoi tre principali ambiti: didattica, ricerca, terza missione. Il contributo di Monfardini e Pilonato è incentrato sulle performance istituzionali della didattica. A tal proposito è d'obbligo ricordare l'introduzione del Sistema AVA, basato sui seguenti tre sub-sistemi: sub-sistema di accreditamento iniziale e periodico di corsi di laurea e sedi universitarie, necessario per iniziare ad operare; sub-sistema di valutazione e assicurazione della qualità della didattica; sub-sistema di autovalutazione della didattica con il quale i singoli Atenei possono analizzare ed identificare le proprie criticità e prospettive di miglioramento. Il contributo di Ianni, D'Andreamatteo, Verni e Venditti è incentrato sulle performance istituzionali della ricerca e, in particolare, sul sistema di valutazione *Performance-based Research Funding* (PRF) e sulla relativa *Peer Review-Based Research* (PRBRA). Il contributo di Arena,

Catuogno, Del Gesso, Salvatore è incentrato sulle performance istituzionali della Terza Missione (TM), con la quale le Università promuovono l'applicazione nella società dei risultati della ricerca scientifica e della didattica, contribuendo allo sviluppo economico, sociale e culturale dei territori e del Paese. Le autrici realizzano poi un focus sulla governance di genere, al fine di verificare l'esistenza di un legame tra strategia e diversità di genere negli organi di governance accademica: la diversa composizione di genere in tali organi potrebbe, a detta delle autrici, influire sulla capacità delle Università di sviluppare le attività di TM.

### *Framework scientifico*

Avendo ad oggetto tre diverse missioni istituzionali dell'Università e presentando prospettive di osservazione peculiari, gli autori dei tre contributi utilizzano framework scientifici differenti.

Il contributo di Monfardini e Pilonato si basa sul framework di Malmi e Brown (2008), che intende i sistemi di controllo quali “packages di sistemi” anziché di “singolo sistema”: i meccanismi di controllo non vengono disegnati in modo coordinato dai medesimi attori, ma sono solitamente definiti e sviluppati in tempi anche diversi da più attori, entro la stessa istituzione, per la loro eterogenea natura. Malmi e Brown propongono una strutturazione dei sistemi di controllo in cinque aree strettamente interconnesse e che richiedono una implementazione equilibrata: «*pianificazione (planning), ciberneticici (cybernetic), retributivi ed incentivanti (reward and compensation), amministrativi (administrative) e culturali (cultural)*».

Dopo aver esaminato la letteratura di riferimento sul tema del PM nelle Università, con un focus sull'accountability, Ianni, D'Andreamatteo, Verni e Venditti si concentrano sulle performance istituzionali scientifiche e sul loro riflesso in termini di accountability e di incentivazione/finanziamento della ricerca. Richiamando il *new accountability movement* (McLendon et al., 2006), gli autori ne ricordano il riflesso in termini di programmazione, controllo e rendicontazione di adeguati livelli di performance in termini di output e outcome, oltre che di impiego degli input (Barnabè e Riccaboni, 2007). I collegati meccanismi di accountability della performance si sono differenziati tra loro sulla base del tipo di collegamento con la fase di allocazione delle risorse (Burke e Minassians, 2002): i sistemi di *Performance Funding* si basano su un collegamento stretto e automatico tra performance raggiunte e risorse assegnate; i sistemi di *Performance Budgeting* si basano su un collegamento più debole tra performance raggiunte e risorse assegnate, poiché le prime vengono valutate, eventualmente, durante le fasi di budgeting al fine di allocare fondi aggiuntivi; i sistemi di *Performance Reporting* si focaliz-

zano sulla rendicontazione degli output e degli outcome raggiunti, ma senza riflessi sull’allocazione delle risorse finanziarie. Gli autori rilevano l’importanza del “caso italiano” nel contesto internazionale, considerato uno degli esperimenti di congiunta applicazione dei principi e dei meccanismi di PM delle performance istituzionali scientifiche, della loro accountability e di finanziamento nazionale della ricerca sulla base della rendicontazione ex post della qualità degli output di ricerca (Hicks, 2012). Riprendendo gli studi più significativi, gli autori non dimenticano l’intersezione con il tema della qualità della ricerca e annotano che l’applicazione dei PRF ha prodotto sia effetti positivi (Rebora e Turri, 2013), quali maggiore qualità della ricerca, accountability e trasparenza del sistema universitario, sia riflessi critici come la perdita di autonomia da parte delle istituzioni e dei singoli accademici (Sörlin, 2007), effetti negativi sulla creatività nella didattica, oltre che nella stessa ricerca, limitando la sostanzialità del contributo delle istituzioni universitarie alla società.

Il lavoro di Arena, Catuogno, Del Gesso, Salvatore si basa principalmente sugli studi di Huyghe e Knockaert del 2015 sulla TM delle Università e sugli studi di Adams e Ferreira del 2009 sulla governance di genere.

#### *Obiettivi e quesiti di ricerca*

Il contributo di Monfardini e Pilonato intende indagare il funzionamento del sistema di PM, e in particolare la fase del controllo, con specifico riferimento alle performance istituzionali della didattica. Gli autori si chiedono quali sia la presenza dei cinque sistemi di controllo proposti dal framework di Malmi e Brown (2008) (pianificazione, cibernetico, amministrativo, culturale e retributivo/incentivante) nell’ambito dei casi studio indagati.

Obiettivo del contributo di Ianni, D’Andreamatteo, Verni e Venditti è di esaminare il sistema di misurazione e valutazione delle performance di ricerca delle Università italiane sulla base degli attuali modelli valutativi (PRF) e la relativa *Peer Review-Based Research* (PRBRA), diffusi a livello internazionale, al fine di individuare: «*RQ1) I punti di debolezza e le relative possibilità di miglioramento alla luce delle sfide emergenti da affrontare; RQ2) Le implicazioni in termini di accountability interna ed esterna*».

Il lavoro di Arena, Catuogno, Del Gesso, Salvatore analizza le implicazioni della governance delle Università ai fini del perseguimento della Terza Missione, andando ad indagare il ruolo della diversità di genere nelle posizioni manageriali intermedie sul livello di occupazione, il numero di brevetti e gli spin-off. L’originalità dello studio è insita nella focalizzazione sulla diversità di genere nelle posizioni di middle-management, quale driver delle sfide della TM. Le autrici si propongono di indagare: «*RQ1) Se e in che*

*misura una composizione di genere femminile degli organi di middle management degli Atenei, con particolare riferimento ai Direttori di Dipartimento, contribuisce al perseguimento degli obiettivi di TM».*

### *Metodologia di ricerca*

Il contributo di Monfardini e Pilonato adotta un approccio di tipo “esplorativo” (Yin, 2003), allo scopo di approfondire gli elementi di novità introdotti dalla normativa nazionale. Gli autori hanno realizzato, tra aprile e giugno 2017, 17 interviste a coordinatori/presidenti di corso, responsabili dell’attività amministrativa dei corsi di studio, c.d. “managers didattici” dei due diversi Atenei, oggetto dei casi studio (Università degli Studi di Cagliari e di Verona), scelti in quanto Atenei di provenienza dei due ricercatori. Ciò, per tre motivi principali: raccogliere le evidenze empiriche in un breve lasso di tempo in modo che la normativa nel frattempo non mutasse; ottenere un livello di fiducia tra intervistato ed intervistatore dovuto all’appartenenza alla stessa istituzione; fare riferimento ad eventi ed episodi conosciuti, consentendo quindi all’intervistatore di approfondire alcuni aspetti con più efficacia. Le interviste hanno preso in considerazione alcuni temi centrali quali l’utilizzo dei sistemi di misurazione delle performance antecedenti, concomitanti e susseguenti al corso, l’evoluzione delle relazioni tra coordinatori, studenti e manager didattici, le difficoltà del processo di misurazione e valutazione, i punti di forza e di debolezza dei sistemi, ecc.

Il contributo di Ianni, D’Andreamatteo, Verni e Venditti ha utilizzato una *Document analysis* (Bowen, 2009) dei report relativi agli ultimi esercizi di valutazione VQR in Italia, della documentazione prodotta dagli organi istituzionali (ANVUR, MIUR, etc.) e della legislazione esistente.

Il lavoro di Arena, Catuogno, Del Gesso, Salvatore presenta un inquadramento teorico della TM nelle Università e un’analisi empirica basata su alcuni indicatori di TM, in relazione alla diversa distribuzione di genere dei Direttori di Dipartimento. La ricerca è stata articolata in due fasi: una prima, di natura descrittiva, volta ad evidenziare le caratteristiche dimensionali e la localizzazione geografica degli Atenei, oltre al rapporto con la distribuzione di genere dei Direttori di Dipartimento; una seconda fase, di tipo quantitativo, basata su una metodologia di regressione lineare multivariata, tesa a individuare la natura della relazione esistente tra la governance di genere e il perseguimento della TM da parte delle Università. A tal fine le autrici hanno analizzato un campione di 59 Università italiane, nella finestra temporale 2019. La stratificazione dimensionale del campione è così composta: 18,64% mega-Atenei; 27,11% Atenei grandi; 28,81% Atenei medi; 18,64 Atenei piccoli; 6,67% Politecnici. La stratificazione geografica è così composta:



37,28% Nord; 23,72% Centro; 38,98% Sud. La stratificazione di genere dei Direttori di Dipartimento evidenzia che i Direttori donna prevalgono negli Atenei mega e sono localizzati nel Nord-Italia.

### *Risultati di ricerca*

Monfardini e Pilonato registrano che il sistema incentivante nazionale dell'ANVUR è connesso in modo molto debole alle performance istituzionali della didattica ed in modo molto più stringente con le performance della ricerca. Inoltre, vengono considerati soltanto gli studenti in corso e quelli al primo anno fuori corso, inducendo i corsi di studio a concentrarsi su di essi: ciò ha determinato sia reazioni virtuose (meccanismi di supporto agli studenti in ritardo) sia, in alcuni casi, distorsioni sulla qualità delle valutazioni, per far rientrare questi ultimi nel perimetro degli studenti *“che portano il premio all'Ateneo”*. Gli autori rilevano che i cinque sistemi di controllo proposti dal framework di Malmi e Brown (2008) (pianificazione, cibernetico, amministrativo, culturale e retributivo/incentivante) sono stati variamente coinvolti dalla riforma. Gli autori sottolineano una maggior consapevolezza circa l'opportunità di supportare i processi decisionali anche con informazioni di natura qualitativa e quantitativa. Le modifiche introdotte al sistema amministrativo sono state spesso lette attraverso gli occhiali burocratici, mentre il sistema retributivo/incentivante risulta tra i meno utilizzati. Tra le criticità, gli autori segnalano che le novità normative sulla didattica appaiono a molti intervistati eccessive rispetto agli obiettivi della riforma. Molti intervistati, lamentano la mancanza di un sistema incentivante a supporto dell'implementazione della misurazione della performance didattica. Sulla base del framework adottato si rileva un eccesso di peso di alcuni pacchetti di controllo, quello amministrativo tra tutti, una sottovalutazione di altri (come quello degli incentivi) e, più in generale, la necessità di considerare tali riforme quali pacchetti necessitanti di un maggiore coordinamento fin dal loro disegno normativo. La riforma sta producendo i suoi effetti, modificando isomorficamente i comportamenti degli Atenei e introducendo una logica di programmazione e controllo anche delle performance istituzionali.

Ianni, D'Andreamatteo, Verni e Venditti hanno elaborato le seguenti risposte alle due domande di ricerca. *RQ1) Punti di debolezza e relative possibilità di miglioramento alla luce delle sfide emergenti da affrontare.* Il lavoro evidenzia le criticità dell'attuale sistema di misurazione e valutazione delle performance di ricerca, soprattutto per quanto concerne le discipline economico-aziendali e il limitato effetto sotto il profilo finanziario e dell'efficacia. Le prime esperienze di PRF per le Università italiane sono rinvenibili nella Valutazione Triennale 2001-2003 della Ricerca da parte del CIVR (Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca) e nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)

2004-2010 da parte dell'ANVUR, seguita dalla terza stagione della VQR, avviata nel 2015 e incentrata sull'intervallo temporale 2011-2014. Dopo aver analizzato le tre stagioni della valutazione della ricerca, gli autori concludono che *«il sistema italiano costituisce un esempio di insufficiente allocazione finanziaria»* e che, invece, *«un adeguato sistema di valutazione della qualità della ricerca che si incentri effettivamente su un sistema di tipo Performance-based Research Funding (PRF), dovrebbe essere maggiormente allineato ai meccanismi di allocazione finanziaria, in modo da supportare processi di miglioramento»*. *RQ2) Implicazioni in termini di accountability interna ed esterna.* Il lavoro evidenzia che nonostante i suoi punti deboli *«la competizione per il prestigio e la reputazione determinata dal PRF genera e supporta sensibili processi di miglioramento rafforzando l'accountability interna ed esterna e la qualità dei processi decisionali nelle diverse aree»*. Il sistema VQR, nonostante la scarsa incentivazione finanziaria, ha dato forza ai meccanismi di accountability esterna ed interna, quale strumento di legittimazione degli Atenei nei confronti dei regolatori (MUR, ANVUR) e quale strumento di rendicontazione delle modalità di utilizzo delle risorse pubbliche al fine di raggiungere le performance scientifiche ottenute. La classifica trasparente degli Atenei ha consentito di far conoscere all'esterno le complessive performance, consentendo ad essi di uscire dall'autoreferenzialità del passato. Rispetto agli effetti interni, la VQR ha consentito alle Università di comprendere meglio il proprio funzionamento e le performance istituzionali raggiunte, innescando processi di miglioramento continuo, anche in virtù l'utilizzo della VQR per diverse finalità istituzionali interne (es. allocazione dei punti organico, reclutamento, progressione di carriera tra Dipartimenti, in una logica di competizione tra gli stessi). Senza dimenticare la recente esperienza dei c.d. "Dipartimenti di Eccellenza" (L. 232/2016), realizzata tramite un indicatore standardizzato di performance dipartimentale (ISPD) basato sui risultati della VQR.

Vediamo ora la risposta formulata da Arena, Catuogno, Del Gesso, Salvatore alla seguente domanda di ricerca: *RQ1) Se e in che misura una composizione di genere femminile degli organi di middle management degli Atenei, con particolare riferimento ai Direttori di Dipartimento, contribuisce al perseguimento degli obiettivi di TM.* Nella fase descrittiva della ricerca, condotta sui dati tratti dalla somministrazione di un questionario, emerge che le Università del campione si contraddistinguono per una scarsa presenza di Direttori donna pari, in media, al 18%: con una numerosità maggiore negli Atenei del Nord (25%) e inferiore nelle Università del Centro (17%) e del Sud (13%); le autrici segnalano che in nessun caso le donne Direttori raggiungono la c.d. "massa critica", posizionata al 33% dalla letteratura di riferimento (Torchia et al., 2011). Nella seconda fase della ricerca è stata con-

dotta un'analisi di regressione lineare multivariata al fine di osservare l'effetto incrementale della distribuzione di genere sulla TM delle Università. Dall'analisi dei risultati, si evince come la presenza di Direttori di Dipartimento donna è negativamente correlata al perseguimento della TM con un livello di significatività pari al 10%. Tale circostanza, seppure contro-intuitiva rispetto alle relazioni delineate nell'analisi descrittiva, è in linea con gli studi di governance di genere sulla *critical mass* che hanno evidenziato come il mancato raggiungimento di una massa critica di donne ai vertici delle organizzazioni non consente di esplicitare l'effetto positivo sugli obiettivi di performance (Torchia et al., 2011).

#### *Contributo alla letteratura e/o alla normativa e/o alla prassi*

Il lavoro di Monfardini e Pilonato contribuisce al dibattito scientifico sul rapporto tra il sistema di Performance Management e il Sistema AVA.

Il lavoro di Ianni, D'Andreamatteo, Verni e Venditti contribuisce al dibattito in corso sui sistemi di misurazione delle performance di ricerca all'interno delle Università e sull'impatto rispetto alla distribuzione delle risorse, oltre che sul tema dell'accountability interna ed esterna.

Il lavoro di Arena, Catuogno, Del Gesso, Salvatore contribuisce sia alla letteratura sulla TM delle Università, sia agli studi di genere su management e governance, derivandone implicazioni pratiche per la strutturazione della governance universitaria.

#### *Limiti e prospettive della ricerca*

Per quanto concerne le performance istituzionali didattiche, Monfardini e Pilonato dichiarano di voler approfondire, in successive ricerche, il nuovo ruolo che il personale docente dovrebbe andare a ricoprire all'interno del ridisegnato contesto accademico, evidenziando le reazioni, le resistenze e le accettazioni in contesti pubblici ad alta professionalità.

Con riferimento alle performance istituzionali di ricerca, Ianni, D'Andreamatteo, Verni e Venditti appuntano che l'adozione in Italia dell'approccio PRF ha svelato sia criticità connesse alla debole incentivazione finanziaria, insieme allo sbilanciamento sul modello bibliometrico, alla bassa efficienza e alla rilevanza del costo rispetto ai benefici ottenibili, sia vantaggi sul miglioramento di sistema, in virtù dei meccanismi competitivi e reputazionali derivati. Riprendendo gli scritti di Hicks del 2012, e astraendo l'esperienza italiana, gli autori sostengono che la competizione determinata dal PRF supporta processi di miglioramento a diversi livelli istituzionali (es., Ateneo, Dipartimenti e singoli docenti e ricercatori).

Rispetto alle performance istituzionali di TM, il lavoro di Arena, Catuogno, Del Gesso, Salvatore presenta, a detta delle stesse autrici, alcuni limiti relativi «*all'utilizzo di una metodologia di analisi di tipo quantitativo, di una serie di dati limitata ad un solo anno e all'impiego di indicatori per misurare la TM, i quali catturano solo alcuni aspetti della capacità dell'Università di contribuire alla crescita economica, sociale e culturale delle comunità in cui operano*». Le autrici si ripromettono di orientare la ricerca futura verso «*l'utilizzo di metodologie di analisi qualitative e/o l'analisi di ulteriori e più numerosi indicatori volti a catturare il fenomeno nella sua interezza*».

#### **9.4. Le condizioni abilitanti della performance**

Per condizioni abilitanti della performance, si intendono i fattori in presenza delle quali aumenta la probabilità di conseguimento delle performance amministrative e/o istituzionali (Nisio et al. 2013; Bracci et al., 2018). Entrambi i contributi hanno ad oggetto la condizione abilitante del Capitale Intellettuale (CI), con focus sulle diverse componenti studiate dalla letteratura scientifica. Il lavoro di Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò si focalizza sul Capitale Umano, capace di incidere sulla salute professionale del personale dirigente e sul miglioramento delle performance amministrative individuali e organizzative. Il contributo di Paoloni e Paoloni si concentra sul Capitale Relazionale, capace di incidere sulla salute relazionale degli Atenei e, in particolare, sul miglioramento delle performance istituzionali della III Missione, oltre che delle prime due.

##### *Framework scientifico*

Entrambi i contributi partono dalla letteratura sul Capitale Intellettuale, con focus diversi che risentono delle differenti prospettive di osservazione.

Il lavoro di Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò si focalizza sull'importanza del CI come strumento di gestione strategica per migliorare le performance, in particolare istituzionali, delle Università. Dagli anni novanta del secolo scorso, si è assistito ad un'evoluzione degli studi economico-aziendali sul capitale intellettuale articolata in quattro fasi (Dumay e Garanina, 2013): una prima fase di tipo “pioneristico, volta alla diffusione e alla creazione di definizioni, concetti e tassonomie utili alla visualizzazione e comprensione del “cosa è” il CI”; una seconda fase incentrata su “cosa fa” il capitale intellettuale e perché è importante gestirlo e comunicarlo; una terza fase, più attenta allo studio del CI “in practice” (Guthrie et al., 2012) e sugli effetti rispetto ai processi manageriali e alle dinamiche di mercato; una quarta fase

(Secundo et al., 2018) che travalica i confini dell'azienda per allargarsi all'"ecosistema" in cui questa opera. Gli autori ricordano che sulla base della tassonomia prevalente in letteratura e nella prassi, il CI è costituito dal Capitale Umano (CU), dal Capitale Relazionale e dal Capitale Strutturale: il CU si riferisce all'insieme delle conoscenze, competenze, valori, esperienze degli individui che fanno parte di un'organizzazione (Bontis, 1998); il CR si riferisce alle relazioni che si instaurano tra le Università e i suoi stakeholder, interni ed esterni; il CS è l'infrastruttura (organizzativa, tecnologica, culturale, ecc.) che consente al capitale umano e al capitale relazionale di esprimere il loro potenziale, facilitando la creazione e il trasferimento della conoscenza all'interno e all'esterno delle Università. Riprendendo Kianto et al. (2017, 2020), gli autori osservano il CI in ottica dinamica, quindi non semplicemente quale insieme di risorse basate sulla conoscenza, ma aperto alle attività intraprese dall'azienda per gestirle (knowledge management o KM) e, quindi, creare valore. Per gli autori «*l'Università costituisce terreno di fertile applicazione del CI, in cui la conoscenza – knowledge creation and edification – trova la sua "sede elettiva" essendo gli input e output prevalentemente di natura intangibile (Pollifroni, 2006). Di fronte alla crescente competitività nell'assegnazione dei finanziamenti pubblici, resa più acuta dalla globalizzazione dell'istruzione, e alla domanda di trasparenza informativa sull'utilizzo delle risorse (input), gli output e gli outcome dell'attività, le Università avvertono infatti l'urgenza di identificare, misurare e dare conto del valore sociale ed economico generato (Pavan e Lemme, 2008; Frey et al., 2008; Borgonovi, 2004)*». Il capitolo puntualizza che alla presenza di un numero elevato di studi sulla comunicazione, sulla misurazione e sulla valutazione del CI dei docenti e ricercatori in relazione alla performance istituzionale, fa da contraltare l'assenza in letteratura di lavori empirici sul contributo apportato dal CI del PTA e sulle politiche di sviluppo del CI dei dirigenti universitari; ciò con la consapevolezza che «*ad un incremento della dotazione di capitale intellettuale corrisponde un miglioramento della performance dell'istituzione*».

Paoloni e Paoloni si muovono nell'ambito del framework della "tripla elica delle relazioni" Università-industria-governo, avviata negli anni Novanta da Etzkowitz (1993), giungendo ad affermare che «*la Triple Helix richiede l'ibridazione di elementi provenienti da Università, industrie e governo per generare nuovi format istituzionali e sociali per la produzione, il trasferimento e l'utilizzo della conoscenza*».

### *Obiettivi e quesiti di ricerca*

Il lavoro di Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò affronta il tema del CI nelle Università e del suo miglioramento tramite il ruolo dei dirigenti. Lo studio muove da una duplice premessa: innanzitutto, l'incremento nella dotazione di CI contribuisce al miglioramento delle performance istituzionali dell'Università, quindi il CI viene presentato come una condizione abilitante del miglioramento delle performance didattiche, di ricerca e di TM; in secondo luogo, il miglioramento della performance complessiva delle Università passa attraverso l'integrazione della sua doppia anima, accademica ed amministrativa (Donna, 2018) e per il tramite dell'allineamento tra due differenti logiche, una accademica basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale (non contrattualizzata) e una tecnico-amministrativa, basata su principi di organizzazione gerarchica e orientamento agli obiettivi (contrattualizzata). La strada suggerita è quella della "performance integrata": *«Il processo di performance degli Atenei non riguarda quindi solo l'accreditamento dei corsi di studio e la valutazione delle attività di ricerca ma coinvolge necessariamente la struttura tecnico-amministrativa. In altre parole, coinvolge i due "binari" della performance, attinenti all'attività scientifica e didattica dei professionals (personale docente) e a quella amministrativa (dirigenti e PTA), che devono essere sinergicamente indirizzati verso la stessa mission (Donna, 2018)»*. L'integrazione è, a detta degli autori, possibile *«attraverso "due famiglie di strumenti", che ne rappresentano l'hardware (ossia la struttura, che definisce responsabilità, ambiti di competenza, relazioni gerarchiche e di integrazione tra le unità dell'Ateneo) e il software, costituito da un insieme di variabili di natura intangibile che comprendono gli stili di leadership, la cultura organizzativa, i sistemi informativi (Donna, 2018)»*. L'obiettivo di ricerca è quello di indagare: *RQ1) Le dimensioni significative del CI universitario (stock di CI con specifico focus sul personale dirigente e tecnico-amministrativo PTA); RQ2) Le possibili relazioni di causa-effetto esistenti tra le singole leve del CI (con specifico focus sul personale dirigente e tecnico-amministrativo); RQ3) Le possibili relazioni di causa-effetto esistenti tra le leve del CI (con specifico focus sul personale dirigente e tecnico-amministrativo), la performance organizzativa e innovativa e la performance istituzionale*. In particolare, si vogliono individuare i fattori chiave che consentono ai dirigenti universitari di implementare efficacemente la strategia e promuovere percorsi di sviluppo e crescita, anche a beneficio del contesto socio-economico di riferimento. Gli autori annotano che *«il Direttore Generale con i suoi collaboratori (dirigenti, quadri e personale) sono corresponsabili della performance dell'Ateneo e coadiuvano lo staff accademico nel perseguimento degli obiettivi*

*strategici. Pertanto, la componente amministrativa diventa un fattore chiave del vantaggio competitivo delle Università».*

Paoloni e Paoloni partono dall'osservazione del percorso di uscita delle Università dall'"autoreferenzialità" (Etzkowitz et al., 2000) verso l'ambiente esterno e tramite la costruzione di relazioni collaborative con il mondo delle imprese e delle istituzioni, al fine di contribuire allo sviluppo del sistema economico e sociale di riferimento. Gli autori si focalizzano sul concetto di Capitale Relazionale (o sociale), ricordando che esso *«comprende i rapporti che un'Università intesse con partner pubblici e privati, la sua posizione e immagine nelle reti (sociali), il suo coinvolgimento in attività di formazione, collaborazione con centri di ricerca internazionali, networking con studiosi e accademici, scambi internazionali di studenti, riconoscimento internazionale delle Università e naturalmente il collegamento ed il flusso comunicativo con tutti i suoi studenti».* Il lavoro si propone di fotografare lo "stato dell'arte" sul Capitale Intellettuale, di tipo relazionale, nelle Università attraverso l'analisi della letteratura degli ultimi 15 anni. In particolare, gli autori intendono indagare: *«RQ1) Se, in epoca COVID-19, nella quale all'emergenza sanitaria è seguita una crisi economica e sociale internazionale, si possa mettere in luce la componente strategica del capitale relazionale; RQ2) Quali strumenti siano stati attivati per avviare una strategia di "resilienza organizzativa" comprensiva di un processo di fidelizzazione comunitario».*

### *Metodologia di ricerca*

Entrambi i lavori rientranti nel paragrafo sulle condizioni abilitanti della performance sono di tipo teorico.

Il lavoro di Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò è volto alla concettualizzazione di un modello teso ad individuare i driver di sviluppo del Capitale Intellettuale, in particolare, professionale e l'influsso sul miglioramento delle performance amministrative e istituzionali dell'Università attraverso il ruolo fondamentale del Direttore Generale e dei dirigenti.

Il lavoro di Paoloni e Paoloni analizza la letteratura di riferimento adottando una metodologia tesa a sintetizzare le ricerche in modo sistematico, trasparente e replicabile (Tranfield et al., 2003), lungo i seguenti steps: individuazione dei databases utili a supportare l'analisi (SCOPUS); identificazione delle keywords "capitale intellettuale" e "universit\*", con la cernita tra i 470 lavori iniziali di 389 articoli; prima lettura dei risultati tramite gli abstract, con il campionamento di 176 articoli a valle dell'eliminazione di quelli non congrui; valutazione dell'impatto scientifico, tramite il n. citazioni; infine, sintesi descrittiva e tematica, secondo il modello di classificazione proposto da Thomson (2007).

### *Risultati di ricerca*

Il lavoro di Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò si focalizza sull'importanza del Capitale Intellettuale, in particolare Umano, come strumento di gestione strategica per migliorare le performance, in particolare istituzionali, delle Università. Gli autori forniscono le seguenti risposte alle tre domande di ricerca. *RQ1) Quali sono le dimensioni significative del CI universitario?* Il CI nelle Università è costituito dalle tre componenti riconosciute in letteratura: CU, CR, CS. Il Direttore Generale e i dirigenti possono impiegare l'approccio di gestione del CI, utilizzando gli strumenti strategici ed operativi per creare, sviluppare, conservare e gestire la dotazione di CU del PTA. *RQ2) Quali sono le possibili relazioni di causa-effetto esistenti tra le singole leve del CI?* Riprendendo Kianto et al. (2020), gli autori identificano due gruppi di fattori che potrebbero impattare sullo sviluppo del CI: *fattori strategici*, quali l'intensità della conoscenza e dell'attività di R&S, la strategia della conoscenza e il grado di servitization; *fattori strutturali*, come la dimensione d'impresa, le risorse finanziarie e il livello tecnologico. I driver di sviluppo del CI sono molteplici e gli autori hanno enucleato quelli ritenuti più idonei a promuovere lo sviluppo del CI del PTA delle Università: la capacità di leadership del Direttore Generale e dei dirigenti; l'orientamento ai risultati; la cultura organizzativa; lo sviluppo delle relazioni interne e di quelle esterne; la promozione e lo sviluppo delle infrastrutture. *RQ3) Quali sono le possibili relazioni di causa-effetto esistenti tra le leve del CI, la performance organizzativa e innovativa e la performance istituzionale?* Il Direttore Generale e i dirigenti dovrebbero impiegare i driver utili alla promozione e allo sviluppo dello stock di CI al fine di migliorare le performance dell'Ateneo. La performance organizzativa può esser valutata attraverso «*l'adeguatezza dell'offerta formativa, la qualità dei servizi di supporto all'attività didattica e scientifica, l'efficacia e l'efficienza dei processi di supporto e promozione dell'internazionalizzazione, il raggiungimento degli obiettivi di terza missione e l'efficacia comunicativa verso gli stakeholder*». La performance innovativa può esser valutata considerando «*il livello di innovazione nell'erogazione della didattica, nell'implementazione di sistemi operativi interni, nell'elaborazione e utilizzo di nuove tecnologie, nei processi relativi all'erogazione dei servizi interni*». Il modello proposto intende dimostrare che la performance organizzativa e innovativa hanno effetti sulla performance istituzionale (didattica, ricerca e terza missione) e sull'attrattività delle risorse (studenti, finanziamenti esterni, nuove capacità e competenze). La performance istituzionale è influenzata, inoltre, anche dal CI del personale docente/ricercatore, che a sua volta è legato al CI del PTA da relazioni di reciprocità.



Paoloni e Paoloni approfondiscono l'analisi bibliografica sul Capitale Relazionale nelle Università attraverso tre filoni di ricerca: A) nuovi modelli di Università imprenditoriale e sviluppo economico, criticità delle trasformazioni in atto e terza missione, B) Capitale Intellettuale nelle Università in termini di: – comunicazione esterna e rendicontazione; – gestione strategica; – trasferimento della conoscenza e spin off e C) Capitale Relazionale nelle Università in termini di misurazione delle performance. Con riferimento al Capitale Intellettuale di tipo Relazionale quale condizione abilitante del miglioramento delle performance, gli autori segnalano che *«il tema del capitale relazionale all'interno delle Università ha ricevuto, da parte della comunità scientifica, un'attenzione molto limitata»*. Partendo dalla consapevolezza che l'Italia sta attraversando una grave crisi sistemica, gli autori si chiedono se questa sia l'occasione giusta per mettere in luce la componente strategica del capitale relazionale, e quali strumenti siano stati attivati per avviare una strategia di “resilienza organizzativa” comprensiva di un processo di fidelizzazione comunitario nell'ambito delle organizzazioni universitarie. Per rispondere agli obiettivi di ricerca, gli autori si chiedono: *RQ1) Se, in epoca Covid 19, nella quale all'emergenza sanitaria è seguita una crisi economica e sociale internazionale, si possa mettere in luce la componente strategica del capitale relazionale. Nell'attuale momento storico, in cui il mondo è coinvolto dall'emergenza pandemica del Coronavirus (Covid-19) e dai drammatici riflessi economici e sociali, il CR appare, nella prospettiva degli autori, una delle componenti strategiche di sostegno alle performance organizzative ed istituzionali delle Università. RQ2) Quali strumenti siano stati attivati per avviare una strategia di “resilienza organizzativa” comprensiva di un processo di fidelizzazione comunitario. Nell'attuale momento storico, il consolidamento del CR si concentra sulla prima missione, quella della didattica, che assurge a baluardo strategico di “sopravvivenza” e “resilienza organizzativa” degli Atenei. Le Università stanno cercando di attivare processi di fidelizzazione dello studente, rendendolo componente attiva nel rapporto con l'organizzazione universitaria e consapevole del prodotto/servizio idoneo a sanare il suo bisogno (consapevolezza); l'obiettivo è quello di legare lo studente all'Università (identità) istaurando un rapporto interattivo che permette di creare una forma di intimità (relazione) con il docente e con gli altri studenti (comunità). Nell'attuale scenario emergenziale, «il capitale relazionale rivela tutta la sua funzionalità di driver di valore (Prasad et al., 2014) poiché capace di consentire alle organizzazioni l'accesso ad importanti informazioni e risorse per raggiungere la “resilienza organizzativa” proattiva e reattiva (Bode e Macdonald, 2017)»*. Per tratteggiare il riflesso della condizione abilitante del CR sul mantenimento delle performance di-

dattiche in epoca COVID-19, Paoloni e Paoloni affermano l'utilità della didattica a distanza, oggi strumento divenuto indispensabile, che incarna la capacità reattiva degli Atenei, amplificata dall'uso dei *social media* e di altri strumenti tecnologici al fine di sviluppare reti interne ed esterne, aumentare il coinvolgimento degli stakeholder e migliorare le performance relazionali.

### *Contributo alla letteratura e/o alla normativa e/o alla prassi*

Dal punto di vista scientifico, il lavoro di Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò contribuisce alla concettualizzazione del CI, in particolare del CU, del PTA nelle Università, evidenziando i diversi comportamenti strategici che possono incrementare la dotazione del CI e migliorare la performance dell'Ateneo. Dal punto di vista delle prassi, il capitolo contribuisce all'identificazione dei driver di sviluppo del CI e ad accrescere il grado di utilizzo degli stessi da parte dei dirigenti, al fine di migliorare la gestione del CI e, di conseguenza, le performance amministrative e istituzionali dell'Università.

Il lavoro di Paoloni e Paoloni si è posto l'obiettivo di effettuare un'analisi della letteratura con riferimento ai riflessi del Capitale Relazionale sulle performance universitarie, interrogandosi sulle modalità adottate per implementare o mantenere le relazioni con gli stakeholder principali durante l'emergenza e la gestione delle conseguenze del COVID-19. Gli autori hanno voluto fornire un quadro conoscitivo integrato dei contributi della letteratura, al fine di evidenziare i possibili percorsi di sviluppo futuri degli studi in materia.

### *Limiti e prospettive della ricerca*

Del Baldo, Ciambotti, Palazzi, Sgrò sono consapevoli che il principale limite del loro studio sia la mancanza di un riscontro empirico e, per tale motivo, si propongono di superare tale criticità testando le possibili relazioni di causa-effetto tra le leve del CI, lo stock di CI e la performance organizzativa ed innovativa, facendo ricorso ad una metodologia di ricerca quantitativa basata sull'utilizzo di una *survey*. In particolare, gli autori dichiarano l'intenzione di «*somministrare un questionario ai dirigenti universitari attraverso il loro organismo di rappresentanza, il CoDAU – Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie – per valutare il grado di utilizzo dei driver del capitale intellettuale volti alla promozione, allo sviluppo e al miglioramento della performance organizzativa ed innovativa*».

Paoloni e Paoloni auspicano un impegno da parte degli studiosi per approfondire il tema del CR nelle Università nell'attuale fase di trasformazione sistemica, organizzativa e tecnologica, per comprendere come il capitale relazionale possa giocare o abbia giocato un ruolo di fattore di resilienza organizzativa universitaria. «*Sarebbe interessante approfondire la tematica del*

*capitale relazionale e dell'utilizzo delle tecnologie all'interno delle relazioni (interne ed esterne) a fine emergenza, esaminando Università nazionali ed estere oppure mediante il confronto tra Università tradizionali e telematiche, al fine di evidenziare i punti di forza e debolezza delle decisioni prese ed azioni adottate nei diversi contesti accademici. In questo scenario, le ricerche future potrebbero avere ad oggetto, ad esempio, l'effettiva misurazione della qualità offerta da questi strumenti di insegnamento digitale. [...] Tramite uno screening di tutti gli strumenti tecnologici utilizzati per consentire il proseguimento delle attività che si svolgono per il raggiungimento delle tre missioni e tramite l'analisi dei questionari [...] per verificare se la strategia di resilienza organizzativa è stata efficiente e se lo sforzo attivato di una riconversione al digitale ha ottenuto frutti nel processo di fidelizzazione degli studenti».*

## **9.5. Criticità e punti di forza del Performance Management nelle Università statali**

Dalla lettura degli otto contributi si possono mettere a sistema le *criticità* e i *punti di forza* del Performance Management nelle Università.

Tra le *criticità del ciclo della performance*, emergono: un *approccio a silos nella gestione dei diversi cicli*: il ciclo delle performance, il ciclo del bilancio, il ciclo dei rischi, il ciclo della qualità sono paralleli e tra loro non integrati, con conseguenze sull'efficienza e sull'economicità gestionale, sull'efficacia dei risultati, sull'incidenza degli impatti, sulla capacità finale di creare Valore Pubblico a favore di studenti, docenti, ricercatori e territori; *livelli non adeguati di coerenza programmatica orizzontale (integrazione)* tra i processi e gli strumenti di uno stesso orizzonte temporale, come conseguenza dell'approccio a silos dei cicli; *livelli non adeguati di coerenza programmatica verticale (sequenzialità)* tra i processi e gli strumenti degli orizzonti di mandato, strategico e operativo; *livelli non adeguati di qualità degli strumenti* di programmazione, misurazione, valutazione, rendicontazione; *tendenza alla consonanza formale dei processi e degli strumenti di P&C* rispetto ai modelli istituzionali (MUR, ANVUR) senza una corrispondente consonanza anche sostanziale. Tra i *punti di forza del ciclo della performance*, emergono: una *sempre maggiore attenzione alla dimensione strategica della pianificazione*, favorita dalla coerenza programmatica verticale dei processi e degli strumenti di programmazione, con un necessario supplemento di attenzione rispetto ai riflessi sulla governance e sui sistemi di misurazione e valutazione delle performance; *esperienze di coerenza program-*

*matica orizzontale (integrazione)* tra i processi e gli strumenti di uno stesso orizzonte temporale, come conseguenza dell'approccio *a silos* dei cicli; *esperienze di coerenza programmatica verticale (sequenzialità)* tra i processi e gli strumenti degli orizzonti di mandato, strategico e operativo; *esperienze di qualità degli strumenti* di programmazione, misurazione, valutazione, rendicontazione; *esperienze di consonanza anche sostanziale dei processi e degli strumenti di P&C*.

Tra le *criticità delle dimensioni della performance*, emergono: *cortocircuiti tra le performance istituzionali e le performance amministrative*, a causa dell'irrisolto rapporto tra la doppia anima accademica e amministrativa e anche in conseguenza della scarsa coerenza programmatica verticale tra strategie e tattiche. *Con riferimento alle performance istituzionali della didattica*, eccessiva complessità burocratica del Sistema AVA e scarsa percezione dell'utilità dei relativi indicatori a fini decisionali, mancata o inadeguata impostazione incentivante e premiale sui risultati didattici; eccesso di peso di alcuni pacchetti di controllo, quello amministrativo tra tutti e sottovalutazione di altri (come quello degli incentivi), scarso coordinamento tra i pacchetti di controllo della didattica. *Con riferimento alle performance istituzionali della ricerca*, insufficiente allineamento tra il sistema *Performance-based Research Funding (PRF)* e i meccanismi di allocazione finanziaria. *Con riferimento alle performance istituzionali della Terza Missione*, livelli insufficienti di rappresentanza femminile nella governance degli Atenei e dei Dipartimenti per raggiungere la massa critica che gli studi suggeriscono per poter incidere sul successo delle iniziative di TM. Tra i *punti di forza delle dimensioni della performance*, emerge una maggiore sensibilità e diverse esperienze interessanti sui *meccanismi di accountability*, sia *esterna che interna*, quale strumento di legittimazione degli Atenei nei confronti del MUR e dell'ANVUR e quale strumento di rendicontazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche al fine di raggiungere le performance scientifiche.

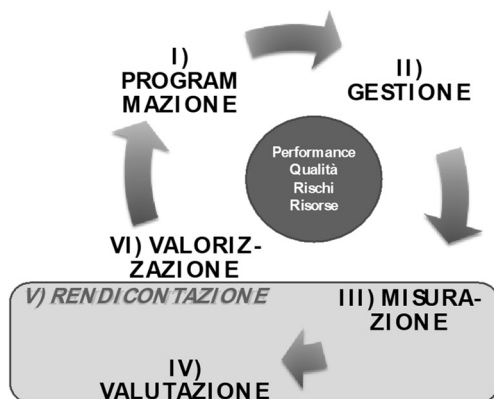
Tra le *criticità delle condizioni abilitanti della performance*, emerge un *ricorso crescente ma ancora non sufficiente agli strumenti del Capitale Intellettuale*, sia di tipo *Umano-professionale*, sia di tipo *Relazionale*, con conseguenze sui livelli delle performance istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione. Tra i *punti di forza delle condizioni abilitanti della performance*, emerge la *strategicità del CI* sia *Umano-professionale*, ad esempio del DG e dei dirigenti, ai fini del miglioramento delle performance amministrative e istituzionali, sia *Relazionale*, ad esempio della manifestazione della c.d. *resilienza organizzativa*, ai fini del miglioramento delle performance istituzionali della didattica e della III missione.

## 9.6. Le nuove sfide del Performance Management nelle Università statali

Le nuove sfide del Performance Management nelle Università statali, con riferimento ai tre ambiti tematici oggetto di approfondimento delle autrici e degli autori del volume, sono qui proposte come soluzioni alle criticità e quali linee di potenziamento dei punti di forza tratteggiati nel precedente paragrafo.

Con riferimento al *ciclo della performance*, le nuove sfide sono rappresentate dall'*integrazione sostanziale oltre che formale del ciclo della performance, in posizione di ciclo guida, con il ciclo del bilancio, con il ciclo di gestione dei rischi (strategici e operativi, di privacy, reputazionali, corruttivi, finanziari, ambientali, di sicurezza, informatici, con la priorità – in epoca COVID19 – dei rischi sanitari), con il ciclo della qualità, presidiando la coerenza e l'adeguatezza degli strumenti*: ad esempio, quando si programmano gli obiettivi futuri, sia di mandato, che strategici ed operativi, tramite *strumenti* integrati e progressivi occorrerebbe definire le performance istituzionali e amministrative attese, anche in termini di standard di qualità didattica, scientifica e di terza missione, le risorse economico-finanziarie necessarie e le modalità di utilizzo, le risorse umane e quelle infrastrutturali, i rischi da gestire per evitare che si possa compromettere il conseguimento delle performance programmate. Una sfida nella sfida, agevolata dall'accelerazione digitale, potrebbe essere quella di programmare, misurare, valutare e rendicontare performance, rischi, qualità, risorse dei *processi* trasversali alle strutture organizzative, grazie a soggetti che fungano da valvole d'integrazione, quali delegati del Rettore e/o Responsabili amministrativi competenti sui temi, senza dimenticare il ruolo fondamentale del Presidio Qualità e del Nucleo di Valutazione.

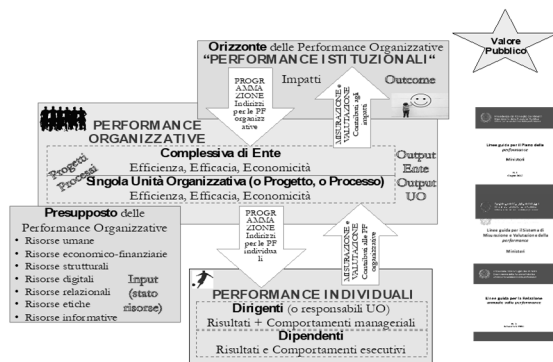
Fig. 1 – Il ciclo integrato



Con riferimento alle dimensioni della performance, le nuove sfide sono rappresentate dalla finalizzazione delle performance amministrative (individuali e organizzative) e istituzionali verso la creazione di Valore Pubblico (Moore, 1995; Deidda Gagliardo, 2002, 2015; Talbot, 2011; Bracci et al., 2014; Spano, 2014; Gobbo et al., 2016; Papi et al., 2018). Si ha creazione di Valore Pubblico quando un'Università<sup>3</sup>:

- migliora, in modo equilibrato, gli impatti delle performance istituzionali sugli utenti delle proprie politiche didattiche (studenti/docenti), scientifiche (ricercatori) e di III Missione (stakeholder territoriali, nazionali, internazionali), rispetto alle condizioni di partenza;
- migliora i livelli delle performance amministrative, sia organizzative che individuali, rispetto alle condizioni di partenza, in direzione funzionale alla creazione di Valore Pubblico;
- migliora il livello di salute delle sue risorse rispetto alle condizioni di partenza: fotografare lo stato delle risorse (umane, economico-finanziarie, strumentali) disponibili e programmare il miglioramento della quantità e/o della loro salute (organizzativa, professionale, di clima, economico-finanziaria-patrimoniale, infrastrutturale, digitale, ecc.), consente di porre le basi per la generazione di VP.

Fig. 2 – La finalizzazione delle performance verso il Valore Pubblico



Fonte: Deidda Gagliardo e Papi, 2020, p. 240.

<sup>3</sup> «Il Valore Pubblico di un'Università con riferimento alla missione istituzionale della didattica può consistere, ad es., nell'equilibrio tra gli impatti: sugli studenti, di tipo sociale (es. in entrata, crescita del numero degli studenti; in uscita, aumento del placement e della loro soddisfazione) e di tipo economico (es. in entrata, riduzioni della contribuzione studentesca, in uscita, aumento del valore delle retribuzioni occupazionali); sul territorio, di tipo economico (es. indotto economico derivante da affitti, ristorazione, tempo libero, trasporti, ecc.), sociale (es. presenza di giovani fuori sede che si integrano nel tessuto sociale cittadino) e ambientale (es. sostenibilità dei comportamenti virtuosi contro l'inquinamento) sul territorio» (Deidda Gagliardo, 2020, <https://www.forumpa.it/riforma-pa/creare-valore-pubblico-nelle-universita/>).

Per converso, un'Università in cui tutte le strutture organizzative della sede e dei Dipartimenti riuscissero a raggiungere le performance amministrative-organizzative in modo eccellente erogando servizi di qualità, grazie ad ottime performance amministrative-individuali dei dirigenti e dei dipendenti, avrebbe una maggiore probabilità di supportare la Governance nel perseguimento delle performance istituzionali didattiche, scientifiche e di TM promesse. Ma tale eccellenza sarebbe sterile laddove l'Università non riuscisse a generare VP, ossia ad impattare positivamente sul benessere degli studenti e dei docenti (con riferimento alla didattica) dei ricercatori (con riferimento alla ricerca) e degli stakeholder (con riferimento alla III missione). E tale valore non sarebbe riproducibile se e dove l'Università non riuscisse a preservare e migliorare le condizioni di salute delle proprie risorse. In fase programmatica, il VP dovrebbe ispirare le "performance istituzionali", queste dovrebbero orientare le performance organizzative attese che, a loro volta, dovrebbero guidare le performance individuali attese; a consuntivo, si dovrebbe misurare e valutare il contributo delle performance individuali al conseguimento delle performance organizzative, il contributo di quelle organizzative al conseguimento delle "performance istituzionali" e il contributo di queste ultime al VP generato o consumato.

Con riferimento alle *condizioni abilitanti della performance*, le nuove sfide sono rappresentate dall'ampliamento e dalla sistematizzazione delle leve di miglioramento delle performance, ai fini della creazione di Valore, puntando in particolare su quelle di tipo intangibile, incarnate dal Capitale Intellettuale. Potremmo sistematizzare le condizioni abilitanti del PM in 5 categorie: istituzionali (Ruffini, 2010), politiche (Calciolari 2009), manageriali di tipo organizzativo e professionale (Brignall e Modell, 2000), civiche (Kickert, 1997), trasversali di tipo digitale, informativo, relazionale (Deidda Gagliardo, 2015).

L'effetto leva delle condizioni abilitanti sul miglioramento delle performance sarà tanto maggiore, quanto più elevata sarà la capacità dell'Ateneo di governarle in forma sistemica.

Ed è proprio il richiamo all'esigenza sistemica a disegnare l'ultimo pensiero di questo volume.

Tra le studiose e gli studiosi di economia aziendale si annoverano molte esperte e molti esperti di Performance Management che ricoprono, spesso, ruoli di rilievo all'interno dei rispettivi Atenei. Non mancano la consapevolezza sulle criticità e le idee e le proposte metodologiche, ma le nuove sfide si potranno affrontare e vincere se e nella misura in cui la comunità economico-aziendale saprà costruire una visione di sistema e saprà proporre, anche in

sinergia con altre comunità disciplinari e con il personale tecnico amministrativo, dei modelli capaci di produrre miglioramenti del sistema universitario.

Questo volume vuole essere un passo verso questo ambizioso orizzonte.

Fig. 3 – Le condizioni abilitanti quali leve per finalizzare le performance verso il Valore Pubblico



## Bibliografia

- Arnaboldi M., Schiavone M. (2017), *Programmazione integrata e performance. Gestione manageriale per il miglioramento dei servizi nelle Università*, il Mulino, Bologna.
- Baxter P., Jack S. (2008), Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, in *The Qualitative Report*, vol. 13, pp. 544-559.
- Bouckaert G., Halligan J. (2007). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Boyne G., Gould-Williams J. (2003), "Planning and performance in public organizations", in *Public Management Review*, 5(1).
- Boyne G., Walker R.M. (2004), Strategy Content and Public Service Organizations, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14(2), pp. 231-352.
- Bracci E., Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2014). Performance Management Systems and Public Value Strategy: A Case Study. In Guthrie J., Marcon G., Russo



- S., Farneti F. (Eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting* (Vol. 3, pp. 129-157).
- Bracci E., Deidda Gagliardo E., Mazzatorta S. (2018), Anticorruzione e performance nelle Università: modalità e condizioni abilitanti per l'integrazione, in *Azienda Pubblica*, 2(1), pp. 1-24.
- Brignall S., Modell S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector, in *Management Accounting Research*, 11(June).
- Calciolari S. (2009), Performance Management nelle Pubbliche Amministrazioni, in *Economia e Management*, 1, pp. 105-119.
- Cepiku D. (2018), *Strategia e performance nelle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Chicchi M. S. (2012), *Il metodo dello studio di caso nel Management Accounting*. Giappichelli, Torino.
- D'Alessio L., Biondi L., Gulluscio C., Rossi A. (2011), Sistemi di performance management nella pa: il modello ciclo di valutazione della performance, in *Performance & Management*.
- Deidda Gagliardo E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale. Il nuovo modello di governo economico*, Giuffrè, Milano.
- Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance*, Collana Rirea Aziende n. 30, RIREA, Roma.
- Deidda Gagliardo E. (2019). Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA. In *Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini* (pp. 41-57). CNEL.
- Deidda Gagliardo E., Gobbo G. (2020). La Valutazione delle Performance. In Anselmi L., Pozzoli S. (a cura di), *Le Aziende Pubbliche. Aspetti di governance, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione* (pp. 149-181).
- Del Bene L. (2009), Sistemi informativi per il management pubblico. La contabilità analitica e gli indicatori, in Anselmi L., Donato F, Giovanelli L., Pavan A., Zuccardi Merli M., *I principi contabili internazionali per le amministrazioni pubbliche italiane*, Giuffrè, Milano.
- Donna G. (2018), *L'Università che crea valore pubblico. Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli Atenei italiani*, il Mulino, Bologna.
- Fattore G. (2005). *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- Gobbo G., Papi L., Bigoni M., Deidda Gagliardo E. (2016), *La valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni nella prospettiva del Valore Pubblico*. Pubblicazioni SIDREA, 4, 161-184.
- Gustafsson J. (2017), *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*.
- Guthrie J., English L. (1997), Performance information and programme evaluation in the Australian public sector, in *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), pp. 154-164.

- Kickert W.J.M. (1997), Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American “managerialism”, in *Public Administration*, 75(4), 731-752.
- Moore M. (1995), *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mussari R. (2011), *Economia delle PA*, McGraw-Hill, Milano.
- Nisio A., De Carolis R., Losurdo S., (2013), L'introduzione del Performance Measurement, Management and Improvement: l'esperienza di alcune amministrazioni locali italiane, in *Azienda pubblica*, n. 2, pp. 221-246.
- Papi L., Bigoni M., Bracci E., Deidda Gagliardo E. (2018), Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate, in *Public Money and Management*, 0962, 1-8.
- Poddighe F., Deidda Gagliardo E. (2011), Il sistema di creazione e misurazione del valore pubblico locale. Evidenze empiriche e profili di supporto alla governance del territorio. In *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, il Mulino, Bologna.
- Poddighe F., Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2013), Il Piano della Performance 2011-2013 dei Comuni italiani di medie e grandi dimensioni: allineamento normativo e adeguatezza programmatica in ottica economico-aziendale, in *Azienda pubblica*, n. 4.
- Pollifroni M. (2006), Valori e principi di fondo dell'istituzione universitaria, p 25-39 in Mio C. (a cura di), *La rendicontazione sociale negli Atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni* (pp. 25-39), FrancoAngeli, Milano.
- Rebora G. (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche: proposte operative e di metodo*, Giappichelli, Torino.
- Ruffini R. (2010), *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano.
- Spano A. (2014). How do we measure public value? From theory to practice. In Guthrie J., Marcon G., Russo S., Farneti F. (Eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting* (pp. 353-374). Emerald Publishing Limited.
- Talbot C. (2011), Paradoxes and prospects of public value, in *Public Money & Management*, 31(1), January.
- Turri M. (2005), *La valutazione dell'Università: un'analisi dell'impatto istituzionale e organizzativo*, Guerini e Associati, Milano.
- Yin R.K. (1993), Case study research design and methods applied, in *Social Research Methods Series*, 5.
- Yin R.K. (2003), Designing case studies, in *Qualitative Research Methods*, 359-386.
- Ziruolo A. (2013), *Contabilità e bilancio degli enti locali: tendenze evolutive e applicative*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Il volume persegue il duplice obiettivo di fotografare lo stato dell'arte del Performance Management nelle università statali e di disegnare l'orizzonte delle nuove sfide.

Lo stato dell'arte viene fotografato in otto scatti, espressione delle prospettive di autorevoli studiosi e studiosi, e presentato secondo tre chiavi di lettura: "ciclo della performance", con focus su processi e strumenti; "dimensioni", con focus sulle performance istituzionali (didattica, ricerca e III missione); "condizioni abilitanti", con focus sul capitale intellettuale. Le nuove sfide sono costituite: per il ciclo della performance, dalla sua integrazione sostanziale con i cicli del bilancio, dei rischi e della qualità; per le dimensioni, dalla finalizzazione delle performance amministrative e istituzionali verso la creazione di valore pubblico; per le condizioni abilitanti, dall'ampliamento dei livelli di salute professionale, digitale, relazionale. Tali sfide si potranno vincere se e nella misura in cui la comunità economico-aziendale saprà costruire una visione d'insieme e proporre, anche in sinergia con altre comunità disciplinari e con il PTA, dei modelli capaci di produrre miglioramenti del sistema universitario. Il volume vuole essere un passo verso questo ambizioso orizzonte.

**Enrico Deidda Gagliardo** è Prorettore vicario e professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università di Ferrara. Direttore scientifico del CERVAP (Centro di Ricerca sul Valore Pubblico), del master in Public Management & Innovation presso la BBS, del master PERF.ET. Socio ordinario di AIDEA, SIDREA, SISR. Autore di ricerche e pubblicazioni sui temi del Performance Management e del Public Value. Componente di comitati scientifici e di editorial board di collane e riviste. Componente della Commissione Tecnica per la Performance presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

**Mauro Paoloni** è professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università di Roma. Presidente del corso di laurea magistrale in Economia Aziendale. Direttore del master in amministrazione, finanza e controllo. Socio ordinario di AIDEA, SISR, SIDREA (membro del direttivo). Autore di ricerche e pubblicazioni su temi quali governance di imprese, principi contabili, capitale relazionale. Componente di comitati scientifici e di editorial board di collane e riviste. Componente della Commissione Montalcini per il rientro degli studiosi dall'estero.