

2. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE UNIVERSITÀ COME STRUMENTO DI GOVERNANCE E INNOVAZIONE MANAGERIALE. UN'ANALISI COMPARATIVA

di Lucia Biondi, Salvatore Russo e Carlo Bagnoli*

2.1. Introduzione

Nel nostro Paese, le Università, al pari di altre organizzazioni del settore pubblico, sono state protagoniste, negli ultimi anni, di una profonda trasformazione, riconducibile ad un ampio processo di modernizzazione i cui principi ispiratori vanno rinvenuti nelle riforme conseguenti all'ondata pervasiva del *New Public Management* – NPM (Hood, 1991; Pollit, 2007) e, di seguito, nei successivi movimenti che sono andati affermandosi come la *New Public Governance* (Osborne, 2006) e il *Public Value Management* (Moore, 1995; Stoker, 2006). In quest'ottica, particolare attenzione è stata prestata alla necessità di potenziare la *governance*, dotandola di strumenti strategici capaci di supportare al meglio i processi decisionali e, al tempo stesso, di assecondare l'esigenza di un opportuno monitoraggio in termini di efficienza ed efficacia, di trasparenza e di *accountability* dei servizi offerti, (Jansen 2008; Broadbent e Laughlin, 2009). La riforma degli Atenei (Biondi, 2013) ha incoraggiato sempre più la definizione, in ottica pluriennale, degli indirizzi di sviluppo, spingendo verso l'attivazione di un processo di pianificazione aganciato all'avvio del ciclo della performance nelle amministrazioni pubbliche (AP). La normativa ha, infatti, reso obbligatoria l'adozione di un programma triennale dal quale fare discendere la realizzazione dei principali obiettivi correlati alla *mission* universitaria. Conseguentemente, cogliendo l'opportunità e l'intuizione delle nuove regole, gli Atenei maggiormente proattivi si sono cimentati nell'elaborazione di un vero e proprio piano strategico, come scelta di un dinamismo manageriale volto a riconfigurare gli

* Il lavoro, pur essendo frutto di una comune attività di ricerca, può essere così attribuito: Biondi (Università di Roma Tre) (*corresponding author*) paragrafi 2.3, 2.4 e 2.5.1; Russo (Università Ca' Foscari, Venezia) paragrafi 2.2 e 2.5.2. L'impostazione della struttura ed i paragrafi 2.1 e 2.6 sono frutto di una riflessione congiunta dei tre autori.

strumenti e i margini di manovra del governo strategico. In relazione a tale contesto, con il presente lavoro si è inteso investigare principalmente due dimensioni – strategia e performance – rispondendo alle seguenti domande di ricerca: 1) in che modo i piani strategici si inseriscono nel processo di programmazione pluriennale a supporto dei nuovi assetti di *governance* degli Atenei?; 2) in che misura la pianificazione strategica (d’ora in poi PS) è in grado di contribuire all’implementazione di adeguati sistemi di misurazione delle performance?

Il lavoro si sviluppa come segue: il paragrafo 2.2 si concentra sull’importanza dello *strategic management* nel settore pubblico focalizzando l’attenzione sull’utilizzo della PS. Il paragrafo 2.3 si focalizza sul legame tra la PS e il *performance management* nel caso delle Università. Il paragrafo 2.4 illustra la metodologia di ricerca adottata. Il paragrafo 2.5 espone i risultati dell’analisi. Infine, la discussione e le conclusioni.

2.2. Lo *strategic management* nelle organizzazioni pubbliche

Lo *strategic management*, dalla sua diffusione concettuale a partire dagli anni Sessanta, è divenuto un ambito che spazia dall’analisi della strategia nelle imprese a quella nelle organizzazioni pubbliche e non profit. Nel settore pubblico, la sua adozione è stata in parte una risposta alla turbolenza ambientale degli anni Settanta, che ha reso vetusto l’approccio alla pianificazione tradizionale, e in parte una reazione al mancato funzionamento di alcuni modelli di gestione, come il sistema di pianificazione, programmazione e *budgeting*, che impongono forti richieste in termini di capacità di elaborazione e gestione delle informazioni (Johnsen, 2015). Dall’inizio degli anni Ottanta, perciò, anche le AP hanno intrapreso un più consistente utilizzo di tecniche di *strategic management*, ed attualmente esso è comune nel settore pubblico di molti paesi e ai diversi livelli di governo (Poister e Streib, 1999; Boyne e Walker, 2004; Bryson et al., 2007). La letteratura sul management pubblico (Boyne, 2002; Rainey e Chun, 2005) ha peraltro esplorato gli effetti dello *strategic management*, mettendolo a confronto con quello delle imprese (Nutt e Backoff, 1993; Rainey, 2009) evidenziando differenze significative (Allison, 1980; Bozeman, 1987). È noto infatti come, nel settore pubblico, il processo decisionale risulti più aperto e, soprattutto, più politico, trattando anche obiettivi complessi. Attraverso l’analisi dei cambiamenti nelle organizzazioni pubbliche è possibile osservare quali fattori determinanti dello *strategic management* abbiano inciso maggiormente ed in che modo abbiano contribuito alla diffusione di culture e pratiche manageriali che conducono

le organizzazioni pubbliche ad usare le medesime metodologie di elaborazione delle strategie per il raggiungimento di obiettivi ritenuti primari. Due sembrano le questioni aperte: una riguarda la relazione tra la PS e lo *strategic management*, l'altra riguarda la relazione tra PS e valenza del *performance measurement* (e management).

Con riferimento alla prima questione, la PS è considerata normalmente il principale elemento ma non l'essenza dello *strategic management* che, invece, recupera diverse fasi considerate fuori dalla pianificazione in senso stretto e riguardanti la gestione delle risorse, l'implementazione delle attività e dei processi, il controllo e la valutazione (Poister e Streib, 1999; Poister, 2010; Bryson, 2011). La PS va intesa come un insieme di concetti, processi e strumenti per determinare “ciò che un'organizzazione è”, “ciò che un'organizzazione fa” e “perché lo fa” (Bryson, 2004). In tale prospettiva, essa è stata ampiamente utilizzata dallo *strategic management* applicato al settore pubblico (Barzelay e Jacobsen, 2009; Bryson, 2011).

I sistemi di *performance measurement* (e management), dal canto loro, sono finalizzati a identificare target di performance, a consentire la valutazione degli individui, ad informare i manager su quando intervenire per prevenire peggioramenti nella performance o quando si palesa il mancato raggiungimento degli obiettivi (Neely et al., 1994). Ne deriva la necessità, da parte delle organizzazioni, di consentire al sistema di *performance measurement* di supportare il raggiungimento degli obiettivi nonché l'efficienza e l'efficacia del processo strategico. Con riferimento alla relazione tra dimensione strategica e performance va chiarito come lo *strategic management* si collochi senz'altro ad un livello superiore e possa essere interpretato come un processo di gestione della performance a livello strategico, concentrandosi sulle azioni da intraprendere per posizionare l'organizzazione in modo da guardare al futuro (Poister, 2010).

2.3. Strategia e performance nella prospettiva delle Università

La dimensione aziendale delle AP impone alle stesse di dotarsi di strumenti che favoriscano un controllo non soltanto burocratico ma altresì manageriale, in grado di attivare processi con cui gli organi di indirizzo politico ed amministrativo possano garantire un impiego efficiente ed efficace delle risorse verso il raggiungimento di obiettivi sia strategici sia operativi (Paoloni e Grandis, 2007). Strategia e performance risultano, dunque, strettamente interconnesse. Nonostante ciò la ricerca in management pubblico si è focalizzata in via preferenziale sulle performance, a svantaggio della stra-

tegia (Cepiku, 2018). Ciò è probabilmente dovuto per lo più alle riforme che, negli ultimi trent'anni, hanno diffuso la cultura della performance nel settore pubblico. L'esperienza italiana è stata contrassegnata dalla riforma del 2009 che ha evidenziato talune inadeguatezze dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, nonché l'assenza/insufficienza dei meccanismi di misurazione delle performance. Ciononostante, ad oggi non vi sono evidenze empiriche della concreta utilità degli strumenti introdotti e dell'effettiva capacità di aver prodotto miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza nelle pubbliche amministrazioni (Arnaboldi et al., 2015).

I temi di ricerca, *strategic management e performance management* nell'ambito universitario, analizzati singolarmente, sono stati oggetto di dibattito da parte della dottrina nazionale. Per quanto concerne lo *strategic management*, sebbene si rinvengano dei lavori in tema di PS nel settore pubblico (Donna, 2010), solo alcuni trattano il tema con riferimento alle Università (Mandanici, 2011; Turri, 2011; Bonollo et al., 2017). La dottrina economico-aziendale ha affrontato il tema sia in termini teorici che pratici. Da un lato, Rebora (2008) ha esplorato la possibilità di applicare il concetto di orientamento strategico di fondo al caso delle Università, intese come entità con finalità multiple, con un complesso sistema di *stakeholder* esterni e di attori interni, e con un'organizzazione a legami deboli (Rebora, 2008: pp. 2-3); dall'altro lato, Cantele et al. (2011, 2012) hanno illustrato, invece, lo stato dell'arte dei sistemi di pianificazione e controllo degli Atenei italiani, fornendo evidenze empiriche e proponendo un approccio metodologico. Bolognani e Catalano (2007) si sono soffermati su uno specifico caso, focalizzando l'attenzione sull'approccio di PS adottato da un singolo Ateneo.

Spostandosi sul piano del *performance management* in ambito generale pubblico si rinvengono numerosi contributi nazionali (tra gli altri: D'Alessio et al., 2011; Hinna e Monteduro, 2010; Preite, 2011; Rota et al., 2012; Angiola e Bianchi, 2015). Diversi sono, altresì, i lavori che trattano l'argomento delle performance con riguardo a specifiche tipologie di aziende pubbliche (Giovanelli, 2013; Campedelli et al., 2014; Mussari et al., 2015; Deidda Gagliardo, 2015).

Per quanto concerne le Università, diversi studiosi hanno indagato quali siano le peculiarità degli strumenti di *performance measurement* o come essi vengano applicati nell'ambito di alcuni contesti territoriali. Concentrando l'attenzione sui contributi in ambito nazionale, più di rilievo ai fini del presente lavoro, tra i lavori monografici già Turri (2005) analizza i processi di valutazione di un Ateneo italiano (l'Università di Trento) e di un Ateneo estero (l'Università di Amsterdam) per indagare l'impatto della valutazione, i suoi effetti istituzionali ed organizzativi nonché le sue determinanti. Cugini

(2007) raccoglie in un lavoro collettaneo i contributi di autorevoli studiosi in merito alle logiche ed alle esperienze di misurazione delle performance negli Atenei, analizzando i momenti qualificanti il processo di valutazione, a partire dalle specifiche difficoltà di rilevazione. Bonollo et al. (2018) conducono un'analisi documentale delle relazioni sulle performance delle Università italiane, per interrogarsi sul “se” e “come” esse rendicontino le loro attività in relazione alle finalità istituzionali, mettendo in luce le carenze in termini di *outcome*, efficienza, efficacia e coordinamento degli Atenei. Aversano et al. (2017) presentano una disamina sull'evoluzione dei sistemi di performance, soffermandosi sulla valenza del Piano Integrato nel caso degli Atenei italiani. Lo studio conferma che, al di là degli intenti auspicati, l'attenzione è ancora fortemente incentrata sulla produzione del dato anziché sull'utilizzo dello stesso per fornire una visione olistica delle performance universitarie in grado di orientare strategie, programmi ed attività. Alle medesime considerazioni giunge la ricerca di Allini et al. (2017) che, nell'analizzare i contenuti informativi dei Piani della Performance, sottolineano come tale *disclosure* abbia carattere più formale che sostanziale.

L'analisi della letteratura nazionale mette, tuttavia, in evidenza come pochi contributi pongano in relazione diretta i due filoni di ricerca, collocando a fattore comune i due ambiti di pianificazione, da un lato delle strategie e dall'altro delle performance (tra questi, Campedelli e Cantele, 2010; Cosenz, 2011; Biondi e Cosenz, 2017). In particolare, lo studio condotto da Bronzetti et al. (2011), fornendo una disamina delle modalità di pianificazione degli Atenei pubblici italiani e analizzando i relativi piani strategici, individua come traiettoria di studio futuro la necessità di indagare l'utilizzo di tale documento per fini decisionali anche in relazione al piano delle performance. È in tale filone di studi che intende collocarsi il presente lavoro.

2.4. La metodologia d'analisi

L'approccio metodologico è di tipo qualitativo. L'indagine è stata condotta con un'analisi comparativa degli strumenti di PS e del loro grado di influenza sul sistema di misurazione e valutazione delle performance di due Università statali italiane – Roma Tre e Ca' Foscari – individuate come casi studio. Si è ritenuto che il metodo del *case study* fosse idoneo alla fattispecie in quanto consente di rispondere al “come” e “perché” si verificano determinati fenomeni in uno specifico contesto economico-sociale (Yin, 2003). Tale approccio permette, infatti, di concentrare l'attenzione su ciò che è possibile apprendere da un particolare avvenimento sociale (Stake, 2005), descriven-

dolo in maniera approfondita e dettagliata. Nella scelta fra ricorrere ad un singolo caso studio o a casi studio multipli, si è optato per la seconda metodologia con fine esplorativo (Yin, 1993), ritenendo che fosse interessante analizzare i dati sia in maniera puntuale all'interno della singola Università sia in maniera trasversale tra le due diverse realtà (Gustafsson, 2017), allo scopo di indagarne similarità e differenze. La selezione dei casi è stata operata considerando due Atenei che si sono contraddistinti per una tempestiva adozione degli strumenti oggetto di analisi e, dunque, ciò ha consentito di effettuare uno studio longitudinale per due cicli completi di pianificazione, evidenziandone le caratteristiche di sviluppo in un'ottica temporalmente consistente (Pauwels e Matthyssens, 2004). Il Ciclo è triennale per Roma Tre (2015-2017 e 2018-2020) e quinquennale per Ca' Foscari (2012-2016 e 2016-2020).

L'analisi è corroborata dalle differenti variabili di contesto dei due Atenei, diversi per anno di fondazione, collocati in ambiti geografici differenti e, dunque, con diversi *competitor* diretti, nonché per dimensioni, in termini di popolazione studentesca, articolazione dipartimentale, corsi di studio attivi, corpo docente di ruolo e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario in organico (Tab. 1).

Tab. 1 – Le variabili di contesto e dimensionali dei due Atenei a confronto

	Roma Tre	Ca' Foscari
Anno di fondazione	1992	1868
Area geografica	Centro	Nord
N. studenti iscritti	34.104	22.580
N. immatricolati	8.883	7090
N. Dipartimenti	12 di cui 4 di eccellenza	8 di cui 5 di eccellenza
N. Corsi	100 (31 LT, 45 LM, 24 dottorati)	57 (17 LT, 28 LM, 12 dottorati)
Principali <i>competitor</i>	La Sapienza, Tor Vergata	Padova, Udine
N. docenti	865 (293 PO, 347 PA, 225 R)	561(134 PO,217 PA 210 R)
N. personale TAB	706	605

Fonte: nostra elaborazione di dati documentali, anno 2019

I dati sono stati raccolti mediante una triangolazione di fonti, sia primarie, sia secondarie. In primo luogo, si è proceduto all'esame dei documenti istituzionali (Corbetta, 2003) di PS e attinenti al ciclo della performance dei due Atenei; in secondo luogo, sono state condotte interviste semi-strutturate

(Corbetta, 2003; Grimaldi, 2000) ad alcuni testimoni privilegiati coinvolti nei processi in esame. Le evidenze empiriche sono state, altresì, supportate dall'osservazione diretta: uno dei ricercatori è, infatti, membro di un organo collegiale d'Ateneo, e, dunque, ha preso parte alle sedute di discussione ed approvazione dei documenti in esame, mentre un altro è stato appositamente incaricato di coordinare tutte le operazioni relative all'elaborazione della prima versione del piano strategico, dando così un forte impulso metodologico. Entrando nel dettaglio dell'analisi documentale, si è fatto riferimento ai seguenti documenti istituzionali: documento di programmazione triennale; piano strategico; relazione sul monitoraggio periodico; piano della performance e/o piano integrato; relazione sulla performance; verbali delle sedute degli organi accademici; manuale della qualità. Le interviste sono state rivolte al personale tecnico-amministrativo con qualifica o incarico dirigenziale che ha seguito da vicino la stesura dei rispettivi documenti, nonché alcuni professionisti e consulenti coinvolti. Lo studio si è basato sul medesimo livello di osservazione, ponendo attenzione sulle modalità con cui le due università hanno proceduto nel corso del tempo all'introduzione del piano strategico e di come hanno collegato lo stesso al sistema di misurazione della performance.

2.5. I risultati

I risultati vengono evidenziati seguendo una struttura analoga che agevoli la comparazione e l'evidenziazione di elementi di peculiarità: (i) formalizzazione del processo di PS, (ii) articolazione e contenuto, (iii) collegamento delle strategie con il ciclo della performance.

2.5.1. Pianificazione strategica e performance nell'Università Roma Tre

Formalizzazione del processo di pianificazione strategica

La formalizzazione del processo di pianificazione dell'Università degli Studi Roma Tre (d'ora in poi Roma Tre) ha inizio nel 2013. La Riforma Gelmini, tra le diverse novità ha, infatti, previsto l'adozione di "programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministro". Coerentemente, Roma Tre ha approvato il suo nuovo Statuto dichiarando di adottare "il metodo della programmazione" per il raggiungimento degli obiettivi (art. 7). Il Regolamento Generale di Ateneo dà attua-

zione ai principi contenuti nello Statuto, e delinea gli atti programmatori (art. 5), tra cui il Documento di Programmazione Triennale di Ateneo (di seguito, DPTA).

Il processo di programmazione parte, dunque, dalla predisposizione, da parte del Rettore, del DPTA, tenendo conto delle indicazioni programmatiche provenienti dai Ministeri competenti, delle proposte del Senato Accademico e delle indicazioni del Nucleo di Valutazione. Analizzando i tre DPTA ad oggi elaborati si evidenzia, tuttavia, una discrepanza in relazione ai periodi considerati. Il primo documento è, infatti, relativo al triennio 2013-2016, il secondo al 2016-2019, il terzo (attualmente in vigore) al 2017-2020. Ciò è dovuto al fatto che il Rettore eletto nel 2013 si è dimesso nel 2017, mentre il successore ha assunto la carica nel novembre 2019, provvedendo a presentare un documento programmatico a partire dall'anno di dimissione del precedente Rettore (benché, in effetti, il suo insediamento sia avvenuto due anni dopo) fino a scadenza del triennio. Tale modalità ha voluto assicurare (ed in un certo senso enfatizzare) una continuità in termini documentali, anche in presenza di una *vacatio* degli organi. Il DPTA si inserisce, pertanto, in un processo di programmazione pluriennale che intende realizzare un'efficace azione di governo e di gestione dell'Università. Esso si configura come atto di indirizzo politico in quanto, traendo spunto dalla *mission*, illustra i valori di riferimento dell'azione di governo e, a livello di linee strategiche, gli obiettivi generali da perseguire con riguardo alle tipiche funzioni istituzionali (ricerca, didattica, terza missione), e alle funzioni trasversali e di supporto (personale, edilizia, comunicazione). Il processo di programmazione prosegue, poi, con la stesura di un Piano Strategico di Ateneo (PSA). Tale documento definisce in maniera più dettagliata quanto riportato nel DPTA. Da un'analisi dell'ultimo DPTA emerge un collegamento tra i due documenti redatti dagli organi politici, e quello redatto dagli organi amministrativi (Piano Integrato – PI). È previsto che il PSA sia sottoposto ad un riesame periodico, e che lo stesso DPTA possa prevedere delle revisioni, su base annuale, in relazione alla predisposizione del PI.

Articolazione e contenuto

Il PSA si suddivide in tre sotto-documenti separati: un piano strategico della ricerca (PSA-R), un piano strategico per la didattica (PSA-D) ed un piano strategico per la terza missione (PSA-TM). Tali piani sono stati predisposti dai rispettivi Prorettori; in particolare, per quanto concerne la terza missione, Roma Tre ha deciso di istituire tre Prorettorati che, operando in sinergia, promuovono e monitorano (i) l'attività di innovazione e trasferi-

mento tecnologico, (ii) i rapporti con scuole, società ed istituzioni (cd. public engagement), (iii) i rapporti col mondo del lavoro.

Il primo PSA è relativo al periodo 2015-2017, mentre il successivo si riferisce al triennio 2018-2020. Analizzando in ottica longitudinale i due documenti, essi risultano identici per quanto attiene la suddivisione nei tre ambiti di missione principali d’Ateneo, tuttavia si evidenziano dei piccoli cambiamenti quanto alla struttura ed ai contenuti, in parte dovuti al naturale e progressivo affinamento, in parte per effetto del cambiamento nel frattempo intervenuto negli organi di governance (Rettore e relativi Prorettori). Il PSA-R risulta identico nella struttura rispetto ai due cicli di programmazione, definendo a partire dal DPTA gli obiettivi strategici generali, declinati poi a loro volta in obiettivi strategici specifici, per i quali vengono identificati degli indicatori di monitoraggio e suggerite le azioni a supporto. Il PSA-D, nella sua prima formulazione, dopo aver esplicitato la missione e la visione per la Didattica, riporta l’indicazione di obiettivi, azioni e fattori di monitoraggio/successo; nella sua seconda versione si apre, invece, con la formulazione della strategia complessiva per la didattica dell’Ateneo, passa ad un’analisi “*as is*” sulla base dei dati derivanti dalla Scheda Indicatori di Ateneo per individuare i punti di forza e di debolezza, identificando poi quattro obiettivi strategici generali (denominati “linee generali”) e, a cascata, per ciascuno di essi, obiettivi (specifici) ed azioni.

Quanto al PSA-TM, si tratta di un documento che ha subito le modifiche maggiori nel passaggio da un triennio all’altro. Mentre nella sua prima formulazione si configurava come relazione descrittiva delle iniziative condotte dall’Ateneo (quali, ad esempio, attività legate al *long life learning*, al teatro Palladium, alla piattaforma Job SOUL, alle *Summer School*, al Bilancio Sociale), nel triennio 2018-2020 risulta ben più strutturato, articolato nei tre ambiti di Terza Missione dei Prorettorati istituiti con l’indicazione, per ciascuno di essi, di obiettivi strategici generali – linee di intervento –, declinati in azioni e una proposta di indicatori per la valutazione in merito al loro raggiungimento.

Non si hanno evidenze dirette di come i Prorettori abbiano proceduto operativamente per l’elaborazione dei singoli piani, benché nel proprio documento di indirizzo il Rettore auspicasse un processo “partecipato” e, dal verbale di approvazione dell’ultimo PSA da parte del Senato Accademico (SA) e del Consiglio di Amministrazione (CdA), si evinca il carattere collegiale e partecipativo del documento (Verbale del SA del 17/07/2018 e del CdA del 23/07/2018). Solo nel PSA-TM 2018-2020 viene chiaramente esplicitato che, per l’elaborazione del documento, vi sono stati “incontri con i singoli Dipartimenti”, al fine di una ricognizione delle esperienze e buone prassi ed

in modo tale da ottenere stimoli e suggerimenti di miglioramento alla Terza Missione” (PSA-TM p. 40). Il dato assume una certa rilevanza in quanto dimostra come i contenuti del documento siano espressione di una condivisione e di una partecipazione di intenti con i singoli Dipartimenti che rappresentano il motore principale dell’Ateneo, pur nella loro autonomia. Nonostante i Prorettori abbiano predisposto i piani senza interpellare gli uffici, mantenendo distinto il piano politico da quello amministrativo, dalle interviste e dai verbali si desume che abbiano sentito informalmente il Direttore Generale (DG) ed alcune strutture, per avere almeno contezza delle risorse disponibili rispetto alle quali poter definire le strategie.

A valle del PSA, i Dipartimenti redigono i loro rispettivi piani strategici (PSDip), secondo una logica top-down. Una volta approvato il documento di Ateneo, sono stati quindi convocati i Direttori dei 12 Dipartimenti di Roma Tre ed è stato chiesto loro di elaborare un piano che definisse come le singole strutture avrebbero dato seguito agli indirizzi forniti a livello generale. A tal fine, sono state predisposte delle linee guida con un format per la stesura, affinché tutti i Dipartimenti stilassero il piano secondo uno schema-tipo comune.

È, invece, secondo una logica bottom-up che avviene il monitoraggio periodico del PSA. Esso consiste nell’analisi relativa al raggiungimento degli obiettivi generali e strategici e si svolge attraverso due riesami in itinere ed una valutazione finale. In accordo con le prescrizioni del Manuale della Qualità (p. 8) “tali attività sono finalizzate ad individuare eventuali modifiche da attuare durante il triennio di programmazione e costituiscono elementi informativi per il disegno dei piani successivi”. Il monitoraggio è stato condotto, in una prima fase, a livello dei singoli Dipartimenti, e in una seconda fase a livello di Ateneo, aggregando e considerando globalmente i dati emersi dalla prima fase. I documenti di monitoraggio sono stati poi portati in approvazione degli organi collegiali (SA e CdA). Come si evince dalla lettura delle relazioni e dei verbali, l’analisi in itinere effettuata ha fatto emergere un quadro complessivamente soddisfacente in merito all’andamento del piano ed alle azioni messe in atto per realizzarlo. Nel mese di febbraio 2020, gli organi di governo, sulla base del monitoraggio effettuato nonché del processo di autovalutazione e valutazione conclusosi con la Relazione annuale del Nucleo di Valutazione, hanno pertanto sostanzialmente riconfermato i contenuti del piano non ritenendo opportuno apportare correttivi. Ciò conferma, dunque, una buona capacità di programmazione dell’Ateneo.

Collegamento delle strategie con il ciclo della performance

Per quanto attiene alla performance, l’Ateneo già a partire dal 2011 ha avviato la predisposizione di un Piano della Performance che, per effetto

delle successive linee guida emanate dall'ANVUR, dal 2016 ha visto confluire anche le informazioni relative alla trasparenza e all'anticorruzione divenendo un Piano Integrato (PI). Il piano è elaborato dai Dirigenti degli Uffici e dal DG mentre la struttura che coordina tutto il processo è la Direzione dell'Area del Personale.

Il documento in sé concerne la sfera amministrativa ed è espressione di come l'organizzazione accademica persegua gli obiettivi gestionali ed attui le proprie funzioni a supporto degli organi politici, nel raggiungimento degli obiettivi strategici di didattica, ricerca e terza missione riportati nel processo di programmazione. Nella predisposizione del PI si parte dagli indirizzi di fondo contenuti nel DPTA e nel PSA per declinarli, attraverso diversi momenti di confronto con i dirigenti e l'alta direzione, in obiettivi operativi, tradotti poi in azioni, indicatori e target in base ai quali effettuare la misurazione, valutazione e rendicontazione della performance. Ciò è chiaramente raffigurato nell'Albero delle Performance, strumento che, in una logica 'a cascata', "rappresenta graficamente i legami tra le priorità strategiche, gli indirizzi strategici generali e gli obiettivi operativi" (PI 2020-2022, p. 15). Mentre in passato non era netto il collegamento fra programmazione strategica e performance, benché sempre esistente, nell'ultimo PI 2020-2022 è ora presente un esplicito riferimento al PSA. In particolare, gli obiettivi del DG (e le relative azioni) derivano direttamente dagli obiettivi strategici indicati nel PSA, mentre gli obiettivi ancor più concreti dei dirigenti degli uffici scaturiscono, a loro volta, da quelli del DG, quindi solo indirettamente dal PSA. In tal senso si tratta di obiettivi di innovazione, di sviluppo e di mantenimento.

Il perfezionamento dei PI, sia dal punto di vista redazionale, che contenutistico, è sottolineato dallo stesso DG nel verbale della seduta del CdA di approvazione, in cui si legge "Il Direttore Generale (...) evidenzia come il piano integrato dia prova, a suo avviso nel migliore dei modi, di una capacità di coerente correlazione dell'attività amministrativa con i documenti politici di programmazione adottati dall'Ateneo" (Verbale CdA del 20 gennaio 2020). Anche la verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance è sottoposta a monitoraggio secondo fasi strutturate. Ad inizio anno ciascun dirigente elabora una scheda in cui descrive (in termini di azioni, personale e tempi) come intende raggiungere gli obiettivi assegnati e con quali risorse. A metà anno è previsto un momento di analisi dei singoli obiettivi del PI per constatare se il conseguimento degli obiettivi si sta realizzando secondo quanto pianificato oppure se è necessaria una revisione. Entro il 31 gennaio si procede ad una verifica del raggiungimento dei risultati dell'anno precedente. Infine, il documento di chiusura è la Relazione sulla Performance (RP). La RP è redatta dal DG con cadenza annuale e secondo lo schema pro-

posto dall'allora Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle AP (CIVIT). Tale documento illustra i risultati organizzativi ed individuali conseguiti in relazione ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, mettendo in evidenza eventuali scostamenti.

2.5.2. Pianificazione strategica e performance nell'Università Ca' Foscari

Formalizzazione del processo di PS

Il primo Piano Strategico (PSA) dell'Università Ca' Foscari di Venezia (d'ora in poi Ca' Foscari) ha visto la luce nel 2012, dopo una preparazione complessa, sotto un'aurea che ne pone le basi per durare sino al 2018, anno del 150° anniversario della fondazione dell'Istituto Veneziano. Sin dalla sua preparazione, il piano possiede una forza destinata a supportare l'operato del Rettore nel suo mandato, mediante il coinvolgimento dei vertici delle strutture ritenute strategiche per l'Ateneo. Ai fini dell'elaborazione, è stato creato un apposito team di lavoro guidato da un docente interno, esperto di strategia aziendale e da tre collaboratori. Il team si è avvalso del supporto dell'Ufficio "Pianificazione e Valutazione" adesso rientrante nell'Area "Pianificazione e Programmazione Strategica". L'elemento che ne ha contraddistinto il vero valore è stato dettato dal pieno coinvolgimento dei vertici delle strutture ritenute cruciali per l'Ateneo (dalla Struttura centrale ai singoli Dipartimenti, Scuole e Centri di ricerca). Il PSA può essere considerato, sotto il profilo metodologico, il risultato di interviste, analisi documentali, confronti anche con i maggiori competitor, nonché il frutto di momenti di condivisione della visione strategica dei principali soggetti preposti al governo dell'Università. La creazione di "un'ambizione strategica condivisa" è stata ritenuta, in tal senso, basilare per consentire di mappare i percorsi da adottare e fare il modo che il piano si potesse posizionare come documento guida dell'Ateneo, condiviso da tutte le unità organizzative e dai suoi componenti.

Articolazione e contenuto

Il processo di formulazione del PSA è partito dalla mappatura dell'ambizione strategica dei principali soggetti preposti al governo dell'Università (Fase 1) per verificare il loro grado di allineamento (Fase 2). A queste due fasi di tipo interlocutorio è seguita l'analisi "oggettiva" dell'ambiente interno ed esterno (Fase 3) attraverso il dialogo tra i diversi soggetti coinvolti. Ciò ha permesso di raggiungere un maggiore grado di allineamento (Fase 4) sull'am-

bizione strategica di Ca' Foscari, che è stata poi sottoposta all'attenzione degli *stakeholder* prima di arrivare alla redazione finale del Piano (Fase 5).

Il processo di formulazione ha preso avvio nel febbraio 2010, dallo sviluppo di alcune interviste semi-strutturate finalizzate a mappare e, quindi, porre a confronto le percezioni “soggettive” dei principali attori preposti al governo strategico. I soggetti coinvolti sono stati il Rettore con i Prorettori; i Presidi di Facoltà, la Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento, il Direttore Amministrativo. Le interviste sono state strutturate a partire da un modello di analisi ancorato alle seguenti variabili critiche per la definizione di un'ambizione strategica: (i) Struttura interna, (ii) Struttura esterna, (iii) Missione e Visione, (iv) Obiettivi intermedi ed esterni, (v) Strategie ed azioni triennali. Sulla base dei risultati ottenuti è stata, quindi, redatta una mappa strategica in grado di riassumere in forma grafica l'ambizione strategica dei soggetti intervistati, sintetizzandone i principali concetti emersi diversamente posizionati e colorati. Durante le interviste è emerso che alcune catene concettuali (Struttura–Obiettivi–Strategie) erano riconducibili a tre diversi temi strategici: “Ricerca–Didattica–Territorio”, “Amministrazione” e “Governance”. Il team ha dunque deciso di rappresentare separatamente tali catene concettuali. Il processo di formulazione del PSA è proseguito con il consolidamento delle “sotto” Mappe strategiche “certificate” emerse nella Fase 1 in tre “sotto” Mappe strategiche per ciascun Tema strategico.

Sotto il punto di vista delle fasi, si è proseguito all'elaborazione del piano soltanto dopo avere individuato gli obiettivi ed avere declinato gli stessi attraverso le strategie. Il documento finale del PSA è stato portato per la definitiva approvazione all'attenzione del SA e quindi del CdA. La versione definitiva si è assestata sull'individuazione di dieci obiettivi da realizzare attraverso delle strategie apposite: (i) Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica; (ii) Migliorare la visibilità a livello locale, nazionale e internazionale; (iii) Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti; (iv) Integrarsi con il territorio; (v) Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari; (vi) Valorizzare il potenziale del personale docente; (vii) Valorizzare il potenziale del personale tecnico amministrativo; (viii) Riorganizzare l'assetto interno; (ix) Disporre di nuovi e migliori spazi; (x) Assumere un orientamento trasversale di Sostenibilità. Da quanto analizzato traspare la potenza del metodo adoperato nel fare affiorare la tridimensionalità degli obiettivi universitari corrispondente alle principali aree della *mission* – Didattica, Ricerca e Terza Missione –, ma altresì nel guardare ad altri obiettivi trasversali ed al funzionamento dell'apparato amministrativo centrale. Ciascun obiettivo è stato declinato in strategie realizzabili attraverso azioni apposite misurabili con indicatori. Da un'attenta lettura del pia-

no e dalle informazioni che provengono da chi ha partecipato alla sua redazione (ed anche alla redazione del successivo), emerge comunque come questa prima esperienza dell'Ateneo si sia incentrata prevalentemente, sui due principali temi dell'internazionalizzazione e del branding come fattori chiave cui ancorare il cambiamento e l'innovazione.

La seconda esperienza di PS è maturata in condizioni differenti rispetto alla prima ed è apparsa, sin dall'inizio, meno carica di attese. Ciò si evince chiaramente dall'esame del documento e dalle risposte di chi ha avuto modo di collaborare alle stesure di entrambi i PSA. Con il rinnovo degli organi di governo, in particolare con l'assunzione in carica del nuovo Rettore (2014), e del nuovo CdA (2015), ha preso, infatti, avvio il processo di revisione degli strumenti programmatici, in un'ottica di razionalizzazione del quadro di pianificazione e controllo.

Anche il PSA 2016-2020 è stato elaborato attraverso un percorso condiviso che ha coinvolto tutta la comunità accademica e si è svolto in due fasi. La prima fase è stata dedicata all'identificazione degli obiettivi dell'Ateneo, alla condivisione delle linee strategiche e alla definizione delle azioni da perseguire nel periodo considerato. In via principale sono stati coinvolti i Prorettori in collaborazione con le strutture di riferimento, dedicando ampio spazio alla partecipazione di tutte le componenti dell'Ateneo. La seconda fase è stata rivolta alla sistematizzazione del materiale raccolto, alla puntuale definizione di visione, missione, obiettivi, strategie, azioni, indicatori di monitoraggio e all'elaborazione del documento finale.

Si tratta di un piano metodologicamente ottenuto con strumenti differenti rispetto al primo ma che, per taluni versi, ha mantenuto la medesima composizione. In tal senso, dalle interviste risulta come il piano sia stato emblematicamente il riflesso dei due diversi stili di governance. Con il primo PSA si è voluto dare dimostrazione di scelte e cambiamenti forti, giustificati da un lavoro svolto con metodo scientifico ma che ha finito per creare anche degli importanti punti di rottura con l'organizzazione; con il secondo si è puntato maggiormente sul concetto di inclusione con una leadership differente. A lavorare prioritariamente sul secondo PSA è stato solo un componente del team del precedente piano che ha affiancato l'Ufficio Programmazione e controllo. Inoltre, il PSA ha beneficiato tanto di una consulenza *pro bono* della Boston Consulting Group sul posizionamento strategico, quanto di un'altra consulenza sull'internazionalizzazione fatta dall'European Association for International Education. La struttura del documento è articolata sull'individuazione di 5 Macro Obiettivi: 1) promuovere una ricerca d'impatto; 2) creare un'esperienza di studio trasformativa; 3) acquisire una dimensione internazionale; 4) agire da catalizzatore di innovazione; 5) garan-

tire un futuro accademico sostenibile. A seguire, ciascun macro-obiettivo è stato scomposto in obiettivi per i quali sono state individuate le strategie e le azioni, confermando la struttura seguita nel primo PSA.

Collegamento delle strategie con il ciclo della performance

Quanto al legame del PSA con il sistema di performance management, va evidenziato come il principale documento del ciclo della performance, il piano della performance (PP), abbia preso l'abbrivio proprio dal Piano Triennale d'Ateneo (PTA), coniugando il PSA con le indicazioni del MIUR. Nell'architettura della programmazione, il PTA è, infatti, strumento di attuazione del PSA, mediante le azioni triennali. Il PP 2014- 2016 fa, dunque, esplicito riferimento ad un sistema a *cascading* tra PSA, PTA e PP, confermando da un lato l'obbligo normativo e dall'altro la necessità di ancorare la programmazione delle attività con il grado di risposta da parte dell'organizzazione nelle sue diverse componenti. Difatti, "Il PTA rappresenta, in ottica di continuità e di cascading degli obiettivi, l'anello di congiunzione tra gli Obiettivi strategici definiti dal Piano strategico e gli Obiettivi operativi delle singole Strutture organizzative dell'Ateneo identificati dal Piano delle performance." (Piano della performance 2014-2016). Il PP è lo strumento di attuazione del PTA con riferimento alle strutture dell'amministrazione, e gli obiettivi in esso declinati costituiscono la base per la misurazione dei risultati e la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali. Per predisporre il PP è stato richiesto alle singole unità organizzative di proporre obiettivi operativi indicando: 1) la strategia di riferimento identificata all'interno del PSA; 2) la prospettiva del PTA entro la quale si colloca l'obiettivo operativo individuato (assetto interno, didattica, integrazione con il territorio, internazionalizzazione, personale, ricerca, sostenibilità, studenti); 3) il processo presidiato dalla struttura cui l'obiettivo fa riferimento; 4) una descrizione sintetica dell'obiettivo e dei risultati attesi; 5) l'indicatore proposto e una sua valorizzazione rispetto al valore atteso; 6) le risorse finanziarie destinate al perseguimento di ogni obiettivo operativo.

Per quanto concerne il collegamento tra il secondo PSA ed il PP, si rileva che l'impianto è stato mantenuto inalterato. Tuttavia, a seguito delle nuove "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali" emanate dall'ANVUR nel 2015, si è profilata l'idea di un documento dalla forte connotazione operativa, nel rispetto dell'articolazione in tre fasi del ciclo della performance, e al contempo la necessità di sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione. In tal senso le nuove

linee guida hanno di fatto introdotto, a partire dall'anno 2016, il Piano Integrato (PI). Se ne rinvengono tre.

Il primo PI del 2016 in realtà è stato elaborato prima che il secondo PSA trovasse completamento. Il secondo PI abbraccia il periodo che va dal 2017 al 2019. Il terzo si estende dal 2019 al 2021. Gli obiettivi di performance individuati nel PI, che appositamente vengono definiti obiettivi operativi, sono strettamente collegati agli obiettivi strategici contenuti del PSA ed il processo per la loro definizione è stato articolato in due fasi. Nella prima sono stati proposti dalle strutture gli obiettivi trasversali, condivisi da due o più unità organizzative; nella seconda sono stati proposti gli obiettivi di struttura (individuali, ovvero associati ad una sola unità organizzativa). Gli obiettivi di performance sono stati divisi in due gruppi: obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale. Il processo di valutazione della performance organizzativa è gerarchico e parte dalla valutazione della performance dell'ateneo basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione. La performance organizzativa dei Dipartimenti, delle Scuole e del Collegio Internazionale è calcolata, invece, tenendo conto anche di indicatori legati alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione e all'efficienza della gestione. A chiudere il ciclo è la Relazione della Performance che segue lo schema sempre derivante dalle indicazioni ANVUR.

2.6. Discussione e conclusioni

L'analisi dei due casi, oltre a consentire di mettere in luce analogie e differenze, fornisce due interessanti prospettive sul modo di concepire la PS da parte degli Atenei, su come avviene l'elaborazione delle strategie ed il loro collegamento con i documenti aventi carattere operativo, e in che modo si cementa il legame tra processo di PS e sistema di *performance management*. La comparazione è operata in termini di: (i) collocazione del PSA; (ii) soggetti coinvolti e partecipazione; (iii) orizzonte temporale e grado di pervasività del PSA; (iv) coerenza tra le strategie e la performance.

Quanto al primo punto, la collocazione del PSA nei due Atenei appare differente e invertita. Nel caso di Roma Tre, il PSA discende dal Documento di Programmazione Triennale ed entrambi i documenti si profilano come documenti aventi carattere politico-istituzionale anche per via delle modalità, dei soggetti e delle sfere organizzative che sono stati coinvolti nell'elaborazione. Nel caso di Ca' Foscari, il PSA si posiziona a monte del Programma Triennale. Tale collocazione, oltre a proiettare una diversa interpretazione

del concetto di strategia che normalmente dovrebbe desumersi da indicazioni/linee di carattere squisitamente politico, predispone in modo diverso anche rispetto al Piano Integrato delle performance.

Per quanto riguarda il secondo punto, si può osservare come i soggetti coinvolti nell'elaborazione del PSA siano stati differenti, come anche diverso sia stato il grado di coinvolgimento. Mentre per Roma Tre il processo di elaborazione del PSA è stato principalmente delegato ai Prorettori, che si sono mossi autonomamente, nel caso di Ca' Foscari è stato maggiormente partecipato e strutturato. Esso ha, infatti, visto la creazione di un *team* di progetto che, almeno nella stesura del primo documento, ha condotto interviste, ha effettuato analisi documentali e interpellato i maggiori *competitor* attraverso momenti di condivisione delle ambizioni strategiche degli organi di *governance*. Inoltre, Roma Tre non ha fatto ricorso a consulenti esterni mentre Ca' Foscari, nella redazione del secondo PSA, ha colto l'opportunità di una relazione preesistente con una società di consulenza per alcuni aspetti specifici (definizione del posizionamento strategico e strategia di internazionalizzazione).

Sotto il profilo dell'orizzonte temporale, nessuno dei due PSA coincide con la durata del mandato rettorale e questo va colto come un aspetto positivo, in virtù del quale la realistica di un piano strategico sembra essere ancorata alla definizione di un periodo coerente con le esigenze organizzative per consentire l'effettiva realizzabilità degli obiettivi. Tuttavia, mentre nel caso di Roma Tre la durata del piano è pari a tre anni, nel caso di Ca' Foscari è pari a cinque. Inoltre, osservando i due cicli di programmazione in un'ottica longitudinale, emerge come, per entrambi gli Atenei, se da un lato l'avvicendamento degli organi di *governance* ha inevitabilmente segnato un cambiamento importante, dall'altro lato questo non si è tradotto in uno stravolgimento nei contenuti delle strategie, prefigurando per entrambi gli Atenei l'importanza di garantire una continuità di medio-lungo termine.

Per quanto concerne, infine, l'ultimo punto riguardante la coerenza tra le strategie e la performance, emergono una serie di differenze. Il Piano Integrato di Roma Tre vede una connessione ben definita col PSA, di cui traduce gli obiettivi, pur dedicando la massima attenzione all'amministrazione centrale. Nel caso di Ca' Foscari, pur nell'inversione dei documenti di pianificazione e programmazione, il Piano della Performance (ora Integrato), riflette le medesime intenzioni di consolidare la realizzazione operativa degli obiettivi strategici contenuti nel PSA e di declinare le azioni riguardanti l'amministrazione centrale. È, dunque, possibile dare risposta alle domande di ricerca iniziali. L'analisi condotta ha evidenziato come i piani strategici si inseriscano

perfettamente nel processo di programmazione a supporto dei nuovi assetti di *governance* degli Atenei e ne diventino un anello di centrale interesse.

Ciò che emerge dalla ricerca, in relazione al primo quesito, è l'inclinazione degli Atenei alla modernizzazione ed alla managerializzazione, con una gradualità che dimostra come istituti con una *mission* così complessa debbano necessariamente appoggiarsi ad una struttura che consenta loro di proiettarsi in maniera razionale verso il futuro. I PSA divengono a tutti gli effetti irrinunciabili strumenti di management universitario, con sfumature diverse che possono dipendere dallo stile di *governance* accademica, ma 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 ed il personale amministrativo operante all'interno dell'organizzazione.

Focalizzando l'attenzione sulla seconda domanda di ricerca, e dunque sul legame tra strategia e performance, esso si esplica nel collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, delineata nei documenti di programmazione strategica da un lato, ed i sistemi, le operazioni e le logiche impiegati dall'amministrazione per definire i propri obiettivi gestionali, monitorarne l'andamento, individuare le azioni correttive e valutare i risultati raggiunti dall'altro. Tale nesso si realizza secondo una logica *top-down* in quanto gli obiettivi gestionali discendono in maniera più o meno diretta da quelli strategici. Non emerge, invece, di norma una relazione inversa, di tipo *bottom-up*, ossia di individuazione delle linee di indirizzo a partire dagli obiettivi di performance. Tuttavia, dall'analisi dei casi effettuati, si evince come sussista una dialettica informale tra strutture e organi di governo. Benché dall'analisi emerga come Roma Tre si stia muovendo verso una logica di collegamento sempre maggiore tra prospettiva strategica e gestionale, ad oggi questo processo non si è ancora concluso né risulta formalizzato in un unico documento che integra le due dimensioni, come invece avviene in alcuni altri Atenei (si veda, ad esempio, il Piano Strategico Integrato dell'Università di Sassari).

Nel caso di Ca' Foscari, pur in assenza di un esplicito riferimento all'integrazione tra la dimensione strategica e quella gestionale, l'analisi mostra come il PSA abbia guidato l'organizzazione verso un reale processo di cambiamento, nella piena condivisione dei valori e delle azioni da parte delle strutture e delle varie componenti dell'Ateneo. La scelta di porlo al vertice del sistema di pianificazione e programmazione ha consentito all'Università di dotarsi di un metodo oltre che di uno strumento manageriale. Ciò è confermato dalla connessione logica creata con il Piano della Performance che,

recepando gli obiettivi del PSA e quelli della programmazione triennale, diventa uno strumento di gestione in grado di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e di coniugare questi con gli aspetti attinenti alle esigenze di monitoraggio della performance organizzativa ed individuale, agevolando così il processo di controllo e di valutazione. In conclusione, pur consapevoli dei limiti in merito alla possibilità di generalizzare le considerazioni del presente lavoro all'universo degli Atenei pubblici, si ritiene che lo stesso possieda una valenza normativo-prescrittiva, in grado di individuare alcune omogeneità e ricorrenze nelle modalità di comportamento della categoria degli Atenei pubblici, al fine di evidenziarne gli elementi di replicabilità.

Bibliografia

- Allini, A., Caldarelli, A., & Spanò, R. (2017). La disclosure nei Piani della Performance delle università italiane. Intenti simbolici verso approcci sostanziali di legittimazione. *Management Control*.
- Allison, G. T. (1980). *Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?* (pp. 283-298). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Angiola, N., & Bianchi, P. (2015). *Management pubblico. Una visione performance-based*, FrancoAngeli, Milano.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22.
- Aversano, N., Rossi, F. M., & Polcini, P. T. (2017). I sistemi di misurazione della performance nelle università: considerazioni critiche sul sistema italiano. *Management Control*.
- Barzelay, M. & Jacobsen, A.S. (2009), Theorizing Implementation of Public Management Policy Reforms: A Case Study of Strategic Planning and Programming in the European Commission, *Governance*, 22(2), 319-34.
- Biondi, L. (2013). *L'università in cambiamento: Riflessioni in tema di contabilità e bilancio* (Vol. 63). Giappichelli, Torino.
- Biondi, L., & Cosenz, F. (2017). La misurazione della performance accademica: un'analisi applicata al "costo standard per studente in corso", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA)*, 3 (9-10-11-12), pp. 357-376.
- Bolognani, M., & Catalano, G. (2007). Strategie competitive e università. *Sviluppo & Organizzazione*, 222, 1-20.
- Bonollo, E., Lazzini, S., & Merli, M. Z. (2017). Accounting Information System and Organizational Change: An Analysis in "First Mover" Public Universities. In *Reshaping Accounting and Management Control Systems* (pp. 183-201). Springer, Cham.
- Bonollo, E., & Merli, M.Z. (2018). Performance Reporting in Italian Public Universities: Activities in Support of Research, Teaching and the "Third Mission". In

- Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (chap. 16). Springer. Cham.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance Information in the Public Sector* (pp. 72-93). Palgrave Macmillan, London.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1): 97-122.
- Boyne, G., & Walker, R.M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14(2), 231-352.
- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. Jossey-Bass, Hoboken, NJ.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Bronzetti, G., Mazzotta, R., & Nardo, M.T. (2011). Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università. *Economia Aziendale Online*, 2(2), 141-155.
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Bryson, J.M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-17.
- Bryson, J.M. (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (4th ed.), Jossey Bass, San Francisco.
- Campedelli, B., & Cantele, S. (2010), *Governance, strategie e performance dell'azienda università*, in Airoidi, G., Brunetti, G., Corbetta, G., & Invernizzi, G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore.
- Campedelli, B., Guerrina, A., Romano, G., & Leardini, C. (2014). La performance della rete ospedaliera pubblica della regione Veneto. L'impatto delle variabili ambientali e operative sull'efficienza. *MECOSAN*.
- Cantele, S., Martini, M., Campedelli, B., & Bertacche, B. (2011). La pianificazione strategica nelle università: alcune evidenze empiriche dall'Italia e una proposta metodologica. *Azienda pubblica*, 24(4), 339-359.
- Cantele, S., Martini, M., & Campedelli, B. (2012). Gli atenei italiani e gli strumenti di pianificazione e controllo: a che punto siamo? *Management Control*.
- Cepiku, D. (2018). *Strategia e performance nelle amministrazioni pubbliche*. EGEEA, Milano.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. Sage Publications, London.
- Cosenz, F. (2011). *Sistemi di governo e di valutazione della performance per l'azienda «Università»* (Vol. 51). Giuffrè, Milano.
- Cugini, A., a cura di, (2007), *La misurazione della performance negli atenei. Logiche, metodi, esperienze*. FrancoAngeli, Milano.
- D'Alessio, L., Biondi, L., Gulluscio, C., & Rossi, A. (2011). Sistemi di performance management nella pa: il modello ciclo di valutazione della performance. *Performance & management*.
- Deidda Gagliardo, E. (2015). *Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance* (30: 1-475). RIREA.

- Donna, G. (2010). La pianificazione strategica nell'ambito pubblico. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2)
- Giovanelli, L., a cura di, (2013). *La valutazione delle performance in ambito sanitario: Profili teorici ed evidenze empiriche*. Giappichelli, Torino.
- Grimaldi, R. (2000). *Elementi di metodologia e tecniche della ricerca sociale* (Vol. 351). FrancoAngeli, Milano.
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*.
- Hinna, L., & Monteduro, F. (2010). Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance nella riforma Brunetta: una chiave di lettura. *Impresa & Stato*, (88).
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Jansen, E.P. (2008). New public management: Perspectives on performance and the use of performance information. *Financial Accountability & Management*, 24(2), 169-191.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Mandanici, F. (2011). *Il controllo strategico nell'azienda università*. FrancoAngeli. Milano.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mussari, R., Grossi, G., & Monfardini, P. (2005). *Le performance dell'azienda pubblica locale*. CEDAM, Padova.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1994). Realizing strategy through measurement. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Nutt, P.C., & Backoff, R.W. (1993). Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209-231.
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance?, *Public Management Review*, 8(3), pp. 377-387.
- Paoloni, M., & Grandis, F.G. (2007). *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, 125-143.
- Poister, T.H., & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, 325-335.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, s246-s254.

- Pollitt, C. (2007). The new public management: an overview of its current status. *Administration and Public Management Review*, 8, 110-115.
- Preite, D. (2011). *Misurare la performance nelle amministrazioni pubbliche: logiche, metodi, strumenti ed esperienze*. EGEA, Milano.
- Rainey, H.G., & Chun, Y.H. (2005). Public and Private Management Compared. In *The Oxford Handbook of Public Management*, edited by E. Ferlie, L. E. Lynn, & C. Pollitt, 72-102. Oxford University Press, Oxford.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. (4th ed.) Jossey Bass, San Francisco.
- Rebora, G. (2008). L'orientamento strategico dell'università. in Airoldi, G., Brunetti, G., Corbetta, G. & Invernizzi G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*. Egea, Milano.
- Rota, S., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2012). *Bilancio e misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche* (Vol. 30). Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Stake, R. (2005), *Qualitative Case Studies*, in Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Turri, M. (2005). *La valutazione dell'Università: un'analisi dell'impatto istituzionale e organizzativo*. Guerini e Associati, Milano.
- Turri, M. (2011). *L'università in transizione: governance, struttura economica e valutazione (Vol. 1)*. Guerini Studio, Milano.
- Yin, R.K. (1993). Case study research design and methods applied. *Social Research Methods Series*, 5.
- Yin, R.K. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 359-386.