



# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PALERMO

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE SECS-P/07

Dottorato di ricerca in

MODELLI PER LA PROGRAMMAZIONE E IL CONTROLLO A SUPPORTO  
DELLE POLITICHE E STRATEGIE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

XXII CICLO

SISTEMI DI GOVERNO E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
PER L'AZIENDA "UNIVERSITÀ"

Coordinatore e Tutor:

Chiar.mo Prof. Carmine Bianchi

Tesi di Dottorato del  
Dott. Federico Cosenz

ANNO ACCADEMICO 2009 - 2010

### **Presentazione della tesi di Dottorato del Dott. Federico Cosenz**

L'oggetto di studio – trattato dal candidato Federico Cosenz nella sua tesi di Dottorato – ha riguardato lo sviluppo e l'applicazione di sistemi di governo e di valutazione della performance per le università, analizzate come “aziende”.

Nello svolgimento del suo elaborato, il candidato ha messo in luce il bagaglio di conoscenze acquisito durante il triennio di formazione e ricerca, specie in relazione alle aree di interesse scientifico dei sistemi di programmazione e controllo a supporto delle Pubbliche Amministrazioni e della metodologia *System Dynamics*.

In particolare, il lavoro è stato elaborato sia in lingua italiana sia inglese. Esso si articola in quattro capitoli. Il primo di essi illustra le caratteristiche e le specificità delle università in chiave economico-aziendale. Il capitolo si sofferma, altresì, sull'analisi del ciclo processuale aziendale, sul sistema composito degli interlocutori sociali e sulle complesse interazioni tra i livelli politico, istituzionale e gestionale. Infine, viene riportata una ampia analisi delle norme che regolano il contesto accademico italiano, specie in tema di autonomia di governo, decentramento dei poteri e valutazione della performance.

In funzione delle condizioni per il successo delle aziende universitarie, il secondo capitolo è orientato a collegare le caratteristiche e le criticità degli Atenei con i sistemi di coordinamento, programmazione e controllo di gestione nel tentativo di adeguare le necessità di carattere operativo/gestionale con quelle di competitività. Dalla trattazione è possibile evincere come i sistemi di programmazione e controllo – sviluppati in relazione alla complessità specifica del settore accademico – possono contribuire a garantire la sopravvivenza degli Atenei nel tempo in maniera sostenibile. In particolare, il sistema delineato si incentra sul concetto di “performance” e, pertanto, appare opportuno identificarlo come “sistema di



*performance management*". Di particolare interesse risulta l'analisi del ciclo della performance effettuata attraverso una visione intra-istituzionale dell'università, ossia considerata secondo un'ottica sistemica in relazione alle deboli connessioni esistenti tra le strutture di *back-office* e di *front-office* nella prospettiva del miglioramento della performance.

Il terzo capitolo mette in evidenza il contributo che la metodologia *System Dynamics* può offrire qualora applicata ai meccanismi di *Performance Management* nel contesto accademico. In tal senso, dapprima vengono illustrate i vantaggi e le criticità relative all'adozione del *Performance Management* con riferimento alla complessità dinamica che caratterizza l'attuale contesto competitivo e sociale ove operano gli Atenei. Successivamente, attraverso lo studio delle potenzialità offerte dalla *System Dynamics*, viene proposto un modello di *Performance Management* dinamico che tenta di superare i limiti e i rischi derivanti da una prospettiva eccessivamente statica nel governo delle aziende universitarie.

Infine, l'ultimo capitolo riporta un caso empirico di applicazione del *Performance Management* dinamico al settore Ricerca nell'Università degli Studi di Palermo. In particolare, il caso di studio si sofferma sul contributo che il settore "Ricerca" può apportare – attraverso il miglioramento della propria performance – nella ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), erogato dal Ministero della Pubblica Istruzione secondo criteri che premiano le università con un più alto livello di performance. Il caso di studio mette in luce come l'adozione del *Performance Management* dinamico può supportare i decisori nelle fasi di programmazione e controllo secondo una prospettiva di miglioramento dei risultati, sia sotto il profilo competitivo sia sociale.

Palermo, 28/12/2010

Il Collegio dei Docenti

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke at the end, positioned below the text "Il Collegio dei Docenti".

Certificazione di avvenuto deposito della tesi di dottorato del dott. Federico Cosenz

Il sottoscritto Carmine Bianchi, Professore Ordinario di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Palermo – facoltà di Scienze Politiche, nella qualità di coordinatore del corso di Dottorato di ricerca internazionale “Modelli per la programmazione e il controllo a supporto delle politiche e strategie nella Pubblica Amministrazione”, XXII ciclo,

premessi che:

- il dottorando dott. Federico Cosenz ha consegnato, in data odierna, tre (3) copie della sua tesi di dottorato in formato cartaceo;
- ciascuna copia della tesi è corredata dalla “presentazione” del Collegio dei Docenti;
- a seguito del presente deposito, il dottorando si impegna ad effettuare la trasmissione delle tesi alla Commissione giudicatrice;

DICHIARA

l'avvenuto deposito della tesi di dottorato del dott. Federico Cosenz.

Palermo, 28 dicembre 2010

Prof. Carmine Bianchi



# Sistemi di Governo e di Valutazione della Performance per l'Azienda "Università"

## Indice

<b>PREFAZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>CAP. 1 – L'UNIVERSITÀ VISTA COME AZIENDA: CARATTERISTICHE, RUOLO SOCIALE E ASPETTI NORMATIVI.</b>	<b>7</b>
1. Introduzione .....	7
2. L'ente pubblico "Università" analizzato nella prospettiva economico-aziendale .....	8
3. Su talune specificità dell'università quale azienda pubblica .....	13
3.1 I caratteri specifici dell'ente pubblico "Università" (segue): il ciclo processuale aziendale.....	14
3.2 I caratteri specifici dell'ente pubblico "Università" (segue): il sistema degli <i>stakeholders</i> interni ed esterni .....	18
3.3 I caratteri specifici dell'ente pubblico "Università" (segue): i principali aspetti in tema di <i>governance</i> .....	20
4. Il rapporto tra governo strategico e gestione operativa.....	22
5. Il rapporto tra strategia e assetto istituzionale per le università .....	26
6. Il quadro normativo che disciplina l'azienda pubblica "Università" .....	27
6.1 Le recenti riforme in ambito universitario .....	33
6.2 Le norme in tema di valutazione della performance negli Atenei.....	35
7. Riflessioni di sintesi.....	38
<b>CAP. 2 – LA PROGRAMMAZIONE E IL CONTROLLO NELLE UNIVERSITÀ: VERSO UN SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGICO</b> .....	<b>39</b>
1. Introduzione .....	39
2. I presupposti e la logica dei sistemi di P&C.....	41
2.1 La programmazione strategica negli Atenei .....	44
2.2 Il controllo di gestione negli Atenei.....	47
3. Il concetto di performance nell'università vista come azienda .....	51
4. Le finalità strategiche e gli obiettivi operativi delle aziende universitarie .....	54
5. Le risorse strategiche negli Atenei.....	56

7. Gli indicatori di risultato.....	60
8. La visione intra-istituzionale degli Atenei.....	66
9. Le dimensioni di analisi della performance accademica .....	71
10. Dai tradizionali sistemi di P&C al Performance Management strategico .....	76
11. Riflessioni di sintesi.....	80

### **CAP. 3 – IL PERFORMANCE MANAGEMENT ‘DINAMICO’ APPLICATO AL GOVERNO DELLE UNIVERSITÀ..... 83**

1. Introduzione .....	83
2. I vantaggi del modello di Performance Management .....	84
3. Le criticità del modello di Performance Management .....	87
4. Introduzione alla metodologia “ <i>System Dynamics</i> ”.....	90
4.1 La modellizzazione quantitativa e qualitativa quali momenti circolarmente connessi nel processo di apprendimento strategico .....	94
4.2 La modellizzazione quantitativa .....	95
4.3 La modellizzazione qualitativa o concettuale.....	97
5. Il contributo della System Dynamics allo sviluppo del Performance Management in chiave strategica.....	99
5.1 Su talune applicazioni della System Dynamics al contesto accademico .....	103
5.2 Il modello dinamico “UNIGAME” .....	105
6. I modelli di System Dynamics come chiave interpretativa dei processi aziendali e delle determinanti causali della performance degli Atenei .....	107
7. Riflessioni di sintesi.....	112

### **CAP. 4 – UN CASO EMPIRICO: LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE DEL SETTORE “RICERCA” AI FINI DELL’ACQUISIZIONE DEL FFO NELL’UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO ..... 114**

1. Introduzione .....	114
2. Il finanziamento pubblico agli Atenei: la valutazione della performance attraverso gli indicatori ministeriali .....	117
2.1 Il modello teorico per la determinazione del FFO.....	119
2.2 I criteri di monitoraggio e valutazione <i>ex-post</i> del piano triennale degli Atenei .....	122
2.3 Il fondo incentivante .....	125

<b>3. La valutazione della “Ricerca”: da una prospettiva “macro” di derivazione statica a una prospettiva gestionale di tipo economico-aziendale .....</b>	<b>126</b>
<b>4. Lo sviluppo dell’area “Ricerca” quale fattore critico per l’acquisizione del FFO nell’Università degli Studi di Palermo .....</b>	<b>132</b>
<b>4.1 La valutazione della performance dell’area “Ricerca” nell’Università degli Studi di Palermo .....</b>	<b>135</b>
4.1.1 Le pubblicazioni scientifiche.....	138
4.1.2 I brevetti e gli spin-off accademici .....	141
4.1.3 I progetti di ricerca finanziati attraverso bandi esterni .....	145
4.1.4 Gli accordi e le convenzioni con enti esterni .....	149
4.1.5 I bandi per i corsi di dottorato di ricerca .....	152
<b>5. Riflessioni di sintesi.....</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>158</b>

## PREFAZIONE

*Nel corso dell'ultimo decennio, il sistema universitario italiano è stato investito da una serie di riforme – a livello normativo e organizzativo – che hanno profondamente mutato le condizioni strutturali sottostanti al governo e alla gestione delle università pubbliche.*

*Le cause sottostanti a tali riforme sono essenzialmente riconducibili a due macro-fenomeni che hanno messo in luce l'insostenibilità dell'ormai datato sistema gestionale:*

*(1) la crisi economica che i governi nazionali stanno da tempo fronteggiando;*

*(2) la competitività – a livello nazionale e internazionale – del settore Higher Education, alla quale le università italiane non erano preparate.*

*Sul primo punto, la crisi economica ha imposto ai governi nazionali una seria riflessione sulla qualità degli investimenti e dei trasferimenti ai vari settori operanti a vantaggio della collettività (educazione, trasporti, sanità, infrastrutture, etc.); in tal senso, data la crescente restrizione delle fonti di finanziamento pubblico, è stato ritenuto opportuno legare l'erogazione di tali risorse ai risultati ottenuti dalle singole istituzioni operanti nel medesimo settore secondo un principio meritocratico e di marcata attenzione alle priorità degli utenti finali. Tale meccanismo ha così introdotto importanti elementi di competitività tra le università in ambito nazionale, fortemente legati alla razionalizzazione delle spese e alla qualità dei prodotti/servizi erogati a vantaggio degli stakeholders.*

*Sul secondo punto – e in conseguenza alla necessità di restringere il budget del settore Higher Education – sulla scia delle best practices di altri Paesi, è emersa chiaramente la scarsa competitività della maggioranza degli Atenei italiani. Tale fenomeno preclude la possibilità di ottenere quel prestigio internazionale foriero di nuovi investimenti e fonti di finanziamento per le attività di ricerca e didattica: in altre parole, all'ingente impiego di risorse pubbliche non è nei fatti seguito un corrispondente livello qualitativo nella ricerca e nella didattica.*

*Inoltre, la competitività del sistema universitario si rispecchia in quella del sistema "Paese" dal momento che – come afferma Stolfi<sup>1</sup> – "proprio grazie all'interazione tra ricerca, università ed educazione professionale che si raffinano gli strumenti che consentono ai singoli sistemi produttivi di tenere il passo con le economie rivali: l'innovazione, la tecnologia, la competenza sono considerate, con unanime consenso, le uniche vere chiavi per affrontare, a lungo termine, la sfida globale, specialmente per quelle economie avanzate nelle quali la concorrenza non può condursi più in*

---

<sup>1</sup> Stolfi G., 2010, *Il finanziamento dell'istruzione superiore*, in Finocchietti C., 2010, *Il finanziamento dell'istruzione superiore. Francia, Germania, Inghilterra, Spagna*, (a cura di), Universitas Quaderni, n. 26, Cimea, Roma, pag. 6.

*termini di costo dei fattori produttivi o, ancora, in termini di economie di scala”<sup>2</sup>.*

*Pertanto, il profondo processo di cambiamento in atto nel sistema universitario italiano sta introducendo elementi di portata innovatrice che inducono gli organi accademici di governo a mettere in discussione gli attuali sistemi di gestione ritenuti obsoleti al fine di garantire un’adeguata sopravvivenza nel tempo.*

*Da ciò nasce l’esigenza – alla base del presente studio – di avviare una riflessione sulla tematica della gestione degli Atenei secondo una prospettiva innovativa e orientata ai principi di sviluppo sostenibile.*

*Il presente lavoro mira, pertanto, ad illustrare i sistemi di governo e di valutazione della performance per gli Atenei, analizzati in chiave economico-aziendale.*

*In tal senso, lo studio delle condizioni del successo delle università, l’analisi delle criticità sottostanti la creazione del valore accademico, la tensione verso la soddisfazione degli stakeholders, il governo strategico della performance e l’analisi delle determinanti causali di quest’ultima costituiscono le tematiche centrali lungo le quali il presente lavoro sarà sviluppato.*

*A tal fine, il primo capitolo è orientato ad illustrare – in chiave introduttiva – le caratteristiche salienti delle università pubbliche, concepite come aziende, e ad analizzare i processi produttivi da esse svolti, anche con particolare attenzione alla normativa vigente e all’attuale contesto istituzionale.*

*Sulla base di tale analisi, il secondo capitolo mira a collegare le caratteristiche e le criticità dell’azienda pubblica “Università” con i sistemi di coordinamento, programmazione e controllo di gestione nel tentativo di adeguare le necessità di carattere operativo/gestionale con quelle di competitività, al fine di garantire la sopravvivenza degli Atenei in maniera sostenibile.*

*In particolare, la configurazione adottata propone l’introduzione dei meccanismi del c.d. Performance Management nelle logiche gestionali delle università, con l’intento di soddisfare le condizioni per il loro successo competitivo e sociale. Come si vedrà, la gestione della performance risulta infatti di vitale importanza per le aziende in cui i fattori produttivi e i prodotti finali sono costituiti principalmente da elementi “intangibili”.*

*La necessità di ricercare strumenti innovativi da introdurre nei processi decisionali e gestionali delle università al fine di migliorarne la performance nel tempo, porta ad analizzare – nel terzo capitolo – il*

---

<sup>2</sup> Tale linea di pensiero trova ampio riscontro negli scritti di Coda sul “finalismo aziendale”, ove si afferma la centralità dell’“uomo”, dei valori e delle competenze di cui solo esso è portatore all’interno dei sistemi produttivi, rispetto al ruolo delle macchine, delle tecnologie e degli altri fattori di produzione. Coda V., 1995, *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino.

*contributo che la metodologia System Dynamics può offrire qualora applicata ai meccanismi di Performance Management: l'opportunità di usufruire di un approccio dinamico – basato su modelli di simulazione – alla gestione della performance accademica può garantire esiti migliori rispetto a quelli forniti dagli attuali sistemi informativi aziendali.*

*Infine, nel quarto ed ultimo capitolo viene riportato un caso empirico di applicazione del Performance Management “dinamico” al settore Ricerca nell'Università degli Studi di Palermo, con particolare riferimento al contributo che tale settore può apportare in termini di performance nell'acquisizione del Fondo di Finanziamento Ordinario erogato dal Ministero della Pubblica Istruzione.*

## **Cap. 1 – L’Università vista come azienda: caratteristiche, ruolo sociale e aspetti normativi**

SOMMARIO: 1. Introduzione; 2. L’ente pubblico “Università” analizzato nella prospettiva economico-aziendale; 3. Su talune specificità dell’università quale azienda pubblica; 3.1 I caratteri specifici dell’ente pubblico “Università” (segue): il ciclo processuale aziendale; 3.2 I caratteri specifici dell’ente pubblico “Università” (segue): il sistema degli *stakeholders* interni ed esterni; 3.3 I caratteri specifici dell’ente pubblico “Università” (segue): i principali aspetti in tema di *governance*; 4. Il rapporto tra governo strategico e gestione operativa; 5. Il rapporto tra strategia e assetto istituzionale per le università; 6.1 Le recenti riforme in ambito universitario; 6.2 Le norme in tema di valutazione della performance negli Atenei; 7. Riflessioni di sintesi

### **1. Introduzione**

Le recenti riforme legislative in tema di Pubblica Istruzione sono state finalizzate ad ampliare il livello di autonomia decisionale e gestionale degli Atenei pubblici. In tal senso, da un sistema universitario fortemente centralizzato e guidato dalle direttive impartite dal Ministero della Pubblica Istruzione, si è gradualmente proceduto alla decentralizzazione dei poteri e delle responsabilità verso i singoli Atenei.

L’ampliamento dell’autonomia è stato, inoltre, associato ad una profonda revisione del meccanismo di finanziamento pubblico alle università. A tal riguardo, le riforme hanno mirato a collegare il sistema di ripartizione delle risorse finanziarie alla misurazione della performance di ciascun Ateneo, in modo da gratificare le istituzioni maggiormente “virtuose” attraverso l’attribuzione di più consistenti trasferimenti finanziari. L’adozione di tale meccanismo è stata, altresì, finalizzata ad incoraggiare le università pubbliche a conseguire nel tempo un miglioramento della performance a beneficio della collettività verso cui vengono erogati i servizi di pubblica istruzione.

La conseguenza immediata di tali mutamenti è stata l’introduzione di marcati elementi di *competitività* all’interno di un settore che sino a quel momento si reggeva essenzialmente su un sistema di trasferimenti ministeriali, del tutto svincolato dai risultati conseguiti da ciascuna università.

In tal senso, il rapido sviluppo di un “mercato” dell’*Higher Education* ha messo in evidenza le criticità e le problematiche relative al governo e alla gestione delle istituzioni accademiche le quali, nella maggior parte dei casi, si sono trovate impreparate ad affrontare le sfide insite nei contesti concorrenziali. Da ciò è, pertanto, emersa la necessità di colmare il fabbisogno conoscitivo collegato allo studio delle determinanti della performance accademica, sia dal punto di vista della competitività sia da quello della socialità. In altre parole, occorre fare in modo che gli organi accademici di governo possano disporre di un sistema informativo

aziendale, la cui adozione possa essere di supporto nei processi decisionali e gestionali secondo una prospettiva innovativa e sostenibile.

In tal senso, benché la fattispecie aziendale “Università” presenti taluni caratteri assimilabili *tout court* agli altri stereotipi aziendali – privati e pubblici – essa è caratterizzata da molteplici elementi di specificità, di cui occorre tenere conto nel tentativo di coniugare le condizioni per il successo aziendale con le criticità insite nei processi di governo della performance.

Pertanto, al fine di avviare una riflessione sulla tematica della gestione degli Atenei secondo una prospettiva innovativa<sup>3</sup> e sostenibile, appare opportuno procedere partendo dall’analisi delle caratteristiche che accomunano le università alle altre aziende, per focalizzarsi successivamente sulle peculiarità relative alla fattispecie aziendale “Università”, inserendola nell’attuale contesto competitivo e sociale. Il presente capitolo mira, pertanto, ad illustrare le caratteristiche fondamentali delle università, analizzate come aziende, e ad approfondire i processi produttivi da esse svolti, anche attraverso l’analisi dell’attuale contesto istituzionale e della normativa vigente.

## **2. L’ente pubblico “Università” analizzato nella prospettiva economico-aziendale**

La distinzione tra settore pubblico e privato, la diversa prospettiva di analisi tra le discipline economico-aziendali e quelle giuridiche, e le diverse configurazioni delle organizzazioni sociali hanno da sempre creato confusione nel comprendere che anche gli enti pubblici sono definibili “aziende”.

Già dalla prima definizione di azienda – secondo cui si tratta di istituti deputati al soddisfacimento dei bisogni umani e atti a perdurare nel tempo<sup>4</sup> – è possibile infatti rilevare che anche le istituzioni del settore pubblico, benché senza finalità lucrative, sono considerabili “aziende”.

Come evidenziato da Borgonovi<sup>5</sup>, è la scarsità delle risorse disponibili rispetto ai bisogni da soddisfare che costituisce il comun denominatore delle aziende e ciò implica l’esercizio di criteri di razionalità

---

<sup>3</sup> Sul tema dell’innovazione del contesto accademico, Riccaboni e Giovannoni affermano che “di solito l’innovazione è la traduzione in termini operativi di un’intuizione o di nuove conoscenze riguardanti la produzione, l’organizzazione interna od il modo con cui l’azienda si relaziona con i clienti, con le altre aziende o con gli altri stakeholder. Per essere valutata positivamente, un’innovazione deve contribuire alla costituzione di un vantaggio competitivo durevole e/o deve consentire la creazione di un valore che il cliente è disposto a pagare”. Riccaboni A., Giovannoni E., 2005, *L’innovazione organizzativo-gestionale: requisiti e criticità*, in Riccaboni A., Busco C., Maraghini M.P., 2005, *L’innovazione in azienda. Profili gestionali e cognitivi*, (a cura di), Cedam, Padova, pagg. 127-148.

<sup>4</sup> Zappa G., 1939, *Il reddito d’impresa*, Giuffrè, Milano.

<sup>5</sup> Borgonovi E., 2002, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 1<sup>a</sup> edizione, Etas, Milano, pag. 7.

nell'amministrazione aziendale e, al contempo, attenzione verso il soddisfacimento di bisogni facenti capo a diverse categorie di *stakeholders*. Anche per le università è necessario contemperare i vincoli posti da un contesto di "risorsa economica scarsa"<sup>6</sup> con la realizzazione della propria *mission*. Tutto questo entro uno scenario quanto mai impegnativo sotto il profilo delle risposte da fornire ad esigenze sempre più elevate in termini di qualità delle prestazioni<sup>7</sup>.

Inoltre, il superamento della netta differenziazione tra aziende di produzione (tradizionalmente appartenenti al settore privato) e di erogazione<sup>8</sup> (tradizionalmente ricondotte al settore pubblico, al no-profit e all'istituto "famiglia") dovuto all'ampliamento delle funzioni esercitate dagli enti pubblici che includono anche attività di produzione in senso economico, aiuta a chiarire maggiormente il significato di azienda pubblica, con riferimento alla quale si ricorre spesso al termine "azienda composta" (ossia sia di produzione sia di erogazione)<sup>9</sup>.

In tale prospettiva, appare opportuno definire l'ente pubblico "Università" quale azienda capace di perdurare nel tempo, la cui ragion d'essere si fonda sul soddisfacimento dei bisogni della collettività in relazione alla formazione e allo sviluppo dei saperi<sup>10</sup>. Pertanto, anche le università necessitano sistemi di governo e di gestione delle attività formative e di ricerca finalizzati al conseguimento della missione istituzionale secondo una prospettiva orientata allo sviluppo sostenibile.

Invero, la necessità di dotare gli Atenei dei summenzionati sistemi si è manifestata con chiarezza a seguito degli effetti delle recenti crisi finanziarie e delle conseguenti riforme che, attraverso una consistente riduzione dei trasferimenti di risorse monetarie al settore universitario, hanno determinato

---

<sup>6</sup> Chapman B., 1997, *Conceptual Issues and the Australian Experience with Income Contingent Charges for Higher Education*, The Economic Journal, n. 107, pag. 738; Parker L.D., 2002, *It's been a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management*, Critical perspective on Accounting, Vol. 13, 5-6, pag. 610.

<sup>7</sup> Reborà G., 2010, *La valutazione nei sistemi universitari. Una concezione strategica ed evolutiva per promuovere qualità, apprendimento e innovazione*, Prolusione per l'inaugurazione dell'anno accademico 2009-2010, 15 febbraio 2010, Università Carlo Cattaneo (LIUC), Castellanza, pag. 1; Bleiklie I., 2001, *Towards European Convergence of Higher Education Policy?*, Higher Education Management, vol. 13, n. 3.

<sup>8</sup> Maran L. 2009, *Economia e Management dell'Università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, Franco Angeli, Milano, pag. 36 e segg.

<sup>9</sup> Airoldi G., Brunetti G., Coda V., 1989, *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, pag. 46; Borghonovi E., 2002, *op. cit.*, pag. 17.

<sup>10</sup> A tal proposito, Filippini afferma che "si tratta di superare un imbarazzo iniziale e di pensare a università-imprese che massimizzano il profitto, nell'ambito della teoria dell'investimento in capitale umano, a cui corrispondono meccanismi di governo, degli incentivi e dei sistemi di controllo nelle università". Filippini L., 2009, *Il processo produttivo dell'istruzione universitaria*, pag. 56, in Catalano G., 2009, *La contabilità economico-patrimoniale nelle università. Aspetti metodologici e principi contabili*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.

un decisivo ampliamento della competitività<sup>11</sup>. L'introduzione di elementi concorrenziali in un settore fino a quel momento fondato sul supporto finanziario diretto da parte del Ministero ha imposto una profonda riflessione sulle condizioni strutturali sottostanti al governo delle università pubbliche, favorendo l'avvio di un processo di riforma<sup>12</sup> delle logiche gestionali nelle università. Da ciò ha iniziato a svilupparsi il fenomeno della c.d. "aziendalizzazione" del settore accademico.

Il fenomeno della c.d. "aziendalizzazione" delle Amministrazioni pubbliche – inteso come introduzione di logiche di *management* – risale alla metà degli anni 1980 con la nascita del movimento riformista denominato *New Public Management*, termine attribuito al ricercatore britannico Christopher Hood<sup>13</sup>. Tale movimento promuove la trasformazione delle vecchie amministrazioni burocratiche, centralizzate e inefficienti, in aziende dinamiche, decentralizzate, rivolte all'efficienza e alla soddisfazione dei cittadini.

Il *New Public Management* – contrapposto alla burocrazia weberiana e al modello del *Progressive Public Administration*<sup>14</sup> – tende a introdurre meccanismi e filosofie gestionali del settore privato all'interno delle Amministrazioni pubbliche e ad adottare una logica per obiettivi attraverso la focalizzazione sui risultati piuttosto che sul rispetto delle procedure<sup>15</sup>.

La seguente tabella sintetizza le principali differenze tra i due approcci.

---

<sup>11</sup> In tal senso, Boyce sottolinea che il ricorso alla motivazione della crisi finanziaria al fine di giustificare il taglio dei finanziamenti concessi al settore *Higher Education* potrebbe costituire un paradosso in un'epoca in cui gli Stati occidentali sono economicamente più ricchi di quanto lo siamo mai stati in precedenza. Boyce G., 2002, *Now and then: revolutions in Higher learning*, Critical Perspective on Accounting, 13(5-6), pagg. 575-601.

<sup>12</sup> Sul tema delle riforme nella Pubblica Amministrazione, Cassandro afferma: "Riformare [...] l'amministrazione pubblica vuol dire – nel rispetto economico-aziendale – porre e risolvere problemi di organizzazione, di gestione e di rilevazione amministrativa. La riforma deve, è ben vero, perseguire anche finalità politiche, sociali, economico-generaliste ed anche meramente giuridiche, ma non può ignorare o trascurare i problemi d'anzitutto accennati, che sono poi i problemi amministrativi in senso stretto e dalla cui corretta impostazione e risoluzione dipende il raggiungimento di quelle finalità. Una finalità sociale o politica sarà tanto meglio e tanto più economicamente raggiunta quanto più razionale sarà la struttura dell'organismo amministrativo, quanto più economico e spedito darà il suo funzionamento, quanto più agili saranno le rilevazioni e i controlli; ossia, in una parola, quanto più efficiente sarà l'azienda". Cassandro P.E., *Sulla riforma della pubblica amministrazione*, in Cassandro P.E., 1991, *Scritti vari (1929-1990)*, Vol. 1, Cacucci, Bari, pagg. 136-137.

<sup>13</sup> Hood C., 1991, *A public management for all seasons*, Public Administration, 69, pagg. 3-19; Hood C., 1995, *The new public management in the 1980s: variations on a theme*, Accounting Organizations and Society, 20, 2-3, pagg. 93-110.

<sup>14</sup> Karl D.B., 1963, *Executive Reorganization and Reform in the New Deal*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

<sup>15</sup> Per un approfondimento sul tema del *New Public Management*, si vedano: Osborne D., Gaebler T., 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, New York.

	<b>Burocrazia weberiana</b>	<b>New Public Management</b>
<i>Principi e valori</i>	Legittimità e rispetto delle regole	Centralità del cittadino, flessibilità e adattamento al contesto
<i>Struttura organizzativa</i>	Accentrata e rigida	Decentrata e flessibile
<i>Ampiezza servizi pubblici</i>	Ampia copertura	Privatizzazione e outsourcing
<i>Controllo</i>	Su processi e procedure	Sui risultati (output e outcomes)
<i>Personale e suo ruolo</i>	Esecutore di compiti predefiniti e proceduralizzati	Responsabilizzazione e delega decisionale

**Tabella 1** – *L’approccio burocratico weberiano e il New Public Management (adattamento da Arnaboldi M., 2008, pag. 7)*<sup>16</sup>

Pertanto, la recente riduzione di risorse finanziarie da destinare ai servizi pubblici è servita a evidenziare la crisi del consolidato e insostenibile *modus* di gestire le università pubbliche e ha naturalmente reso necessario evidenziare le patologie e le fisiologie in un’ottica economico-aziendale. Ciò ha condotto gli Atenei ad operare nell’era del *business*<sup>17</sup> e, conseguentemente, a promuovere innovazioni di carattere organizzativo e gestionale, spesso mutate dalle imprese del settore privato<sup>18</sup>.

Sul tema dell’aziendalizzazione delle università, è ormai famosa la metafora della “Torre d’avorio” suggerita da Powell e Owen-Smith<sup>19</sup>, secondo cui: “via via che vengono maggiormente identificate con la ricchezza commerciale, [le università] perdono anche la loro unicità nella società. Esse non sono più viste come le torri d’avorio delle intraprese intellettuali e

<sup>16</sup> Arnaboldi M., *L’evoluzione del ruolo del controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, in Azzone G., 2008, *Controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche. Decisioni e accountability per Ministeri, Enti locali e Università*, Etas, Milano, pag. 7.

<sup>17</sup> Marginson S., 2000, *Rethinking Academic Work in the Global Era*, Journal of Higher Education Policy and Management, 22(1), pagg. 23-35.

<sup>18</sup> Parker M., Jary D., 1995, *The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity*, Organization, n. 2, pagg. 319-338, pag. 324; Lynn Meek V., Goedegebuure L., Huisman J., 2000, *Understanding diversity and differentiation in higher education: an overview*, Higher Education Policy, n. 13, pagg. 1-6; Singh G., 2002, *Educational consumers or educational partners: a critical theory analysis*, Critical Perspective on Accounting, n. 5-6, pagg. 681-700; Battistelli F., 2006, *Dalla torre d’avorio alla McUniversity? Lo studente <<cliente>> e la valutazione dell’università*, in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A., 2006, *L’università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna, pag. 113 e segg.

<sup>19</sup> Powell W.W., Owen-Smith J., 1998, *Universities and the market for intellectual property in the life science*, Journal of Policy Analysis and Management, n. 2, pagg. 253-277.

dei pensieri di verità, bensì come aziende dirette da individui arroganti, in campo per catturare più denaro e più influenza possibili”.

In ogni caso, anche alle università sono applicabili i principi universali di governo per la continuità e sviluppo di ciascuna fattispecie aziendale, indipendentemente dalla natura, configurazione e finalità (con e senza lucro)<sup>20</sup>. In breve, essi sono così sintetizzabili:

- il principio di progresso, secondo cui ciascuna azienda deve essere rivolta al miglioramento delle proprie capacità nella realizzazione della propria ragion d'essere<sup>21</sup> e nella soddisfazione dei suoi *stakeholders* attraverso la creazione di valore sociale.
- il principio di economicità, in funzione del quale ogni azienda deve essere governata secondo logiche di razionalità economica tali da portare avanti i processi di creazione del valore<sup>22</sup> senza distruggere sistematicamente le risorse e senza compromettere il futuro della gestione. A tal proposito, rileva Anselmi: “il fine dell’equilibrio economico nel tempo non è [...] solo caratteristica delle imprese, ma è anche esigenza fondamentale delle “non-imprese” perché anche esse, come ogni organismo economico, esistono solo se nel tempo possono raggiungere e mantenere un sano equilibrio tra ricchezza consumata e ricchezza prodotta”<sup>23</sup>.
- il principio di autonomia, ritenuto di particolare interesse nel settore pubblico dati i profili di criticità che comporta, implica che il progresso aziendale è perseguibile se l’azienda permane in una posizione di sistematica indipendenza rispetto a terze economie (ad esempio, l’autonomia di cui gode l’università rispetto al Ministero della Pubblica Istruzione). Se ciò non fosse, l’azienda rischierebbe di divenire uno “strumento di ricatto” in mano ad una *élite* di attori-chiave<sup>24</sup>, nello specifico appartenenti alla sfera politica. L’autonomia, così intesa, si basa sui concetti di libertà e responsabilità: non è, infatti, possibile valutare i risultati e le capacità di governo di un soggetto senza autonomia<sup>25</sup>.
- il principio di unità, che sottende una visione sistemica nel governo aziendale, suggerisce di coordinare, organizzare e gestire le risorse e i processi produttivi verso il comune obiettivo di creare valore, finalizzato

---

<sup>20</sup> Sui caratteri universali delle aziende, si veda anche: Catturi G., 1996, *Dalla razionalità alla responsabilità nella gestione dell’azienda universale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3-4, pagg. 123-134.

<sup>21</sup> Sorci C., 2002, *Lezioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, pag. 9.

<sup>22</sup> Sul concetto di valore e sul processo per la sua creazione, si veda: Catturi G., 2003, *L’azienda universale*, Cedam, Padova.

<sup>23</sup> Anselmi L., 1995, *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione*, Giappichelli, Torino, pag. 63.

<sup>24</sup> Bianchi C., 2004, *Sistemi di programmazione e controllo per l’azienda “Regione”*, Giuffrè, Milano, pag. 7.

<sup>25</sup> Sorci C., 2002, *op. cit.*, pag. 23; Catturi G., 2003, *op. cit.*, pag. 545; Bertini U., 1984, *Il governo dell’impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in Banca Toscana Studi e Informazioni, n. 4.

- al soddisfacimento di quei bisogni umani per i quali l'azienda è stata istituita<sup>26</sup>.
- Il principio di solvibilità, da perseguire sia nel breve sia nel medio-lungo termine, secondo cui una azienda deve essere costantemente in grado di far fronte agli adempimenti relativi ai debiti in scadenza in maniera tempestiva ed economica, ossia senza procedere ad onerosi smobilizzi tali da pregiudicare la sopravvivenza futura dell'azienda. Una azienda insolvente finirebbe, infatti, per compromettere la propria economicità e, di conseguenza, perderebbe anche la propria autonomia.

Nello specifico, come suggerito da Arcari<sup>27</sup>, le università sono “aziende di servizi di pubblica utilità e ad elevato contenuto professionale”<sup>28</sup>.

Nelle università, infatti, la creazione di valore sociale e competitivo coincide con la soddisfazione dei bisogni di formazione e di accrescimento del sapere espressi dagli *stakeholders*, direttamente o indirettamente coinvolti ed interessati anche ad una crescita del valore economico degli Atenei in quanto considerati investimenti utili alla collettività. Dall'altro lato, è proprio la creazione, lo sviluppo e il trasferimento dei “saperi” a beneficio della società che impone la presenza di un elevato contenuto professionale all'interno delle università, anche al fine di fronteggiare la crescente competitività del settore *Higher Education*.

### **3. Su talune specificità dell'università quale azienda pubblica**

L'analisi sinora condotta ha messo in luce come i principi dai quali dipende lo sviluppo e la funzionalità duratura delle aziende siano perfettamente riconducibili anche alle università.

Dal punto di vista economico-aziendale, occorre tuttavia tenere in considerazione anche i caratteri peculiari degli Atenei, al fine di comprendere gli aspetti di complessità specifica della fattispecie aziendale osservata, nella prospettiva di delineare un adeguato sistema di governo e di valutazione della performance.

Nei paragrafi seguenti verranno, pertanto, illustrate le caratteristiche che distinguono le università dalle altre fattispecie aziendali, con particolare riferimento al ciclo processuale aziendale, al sistema degli *stakeholders* interni ed esterni, e alla *governance*.

---

<sup>26</sup> Sorci C., 2002, *op. cit.*, pag. 12.

<sup>27</sup> Arcari A., 2003, *Il controllo di gestione negli atenei*, Egea, Milano, pag. 23.

<sup>28</sup> A tal proposito, è opportuno ricordare che, ai sensi della Direttiva Pres. Cons. del 27 gennaio 1997, per *servizi pubblici* si devono intendere tutti quei servizi volti a garantire il godimento dei diritti della persona, costituzionalmente tutelati, ossia la salute, l'assistenza e la previdenza sociale, l'istruzione e la libertà di comunicazione, la libertà e la sicurezza della persona, la libertà di circolazione, ai sensi dell'art. 146 del 12 giugno 1997, e i servizi di erogazione di energia elettrica, acqua e gas.

### 3.1 I caratteri specifici dell'ente pubblico "Università" (segue): il ciclo processuale aziendale

Le peculiarità dell'azienda "Università", di seguito analizzate, fanno riferimento alle aree gestionali e ai processi ad esse sottostanti.

Le macro aree gestionali lungo le quali si snoda la *mission* istituzionale degli Atenei sono: la didattica, la ricerca scientifica e la ricerca applicata. Ad esse, si aggiunge l'amministrazione per completare il complesso di attività istituzionali degli Atenei<sup>29</sup>. Tutte le altre funzioni e attività svolte sono propedeutiche e/o a supporto di suddette macro aree (ad esempio, l'orientamento agli studenti, il *placement*, etc.).

Nello specifico, la *didattica* comprende tutte le attività volte al trasferimento della conoscenza e allo sviluppo delle competenze professionali<sup>30</sup>. Nello svolgimento di tale servizio, il corpo docente è il soggetto attivo, deputato all'insegnamento, mentre gli studenti sono il soggetto passivo, ossia i beneficiari delle attività formative. La didattica di un Ateneo viene esplicitata nell'offerta formativa, la quale si compone di molteplici programmi di studio in relazione all'avanzamento del livello di conoscenza raggiunto dagli studenti (corsi di laurea, master di I e II livello, dottorato di ricerca, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento). Sede principale delle attività didattiche sono le facoltà.

La *ricerca* si riferisce all'evoluzione della conoscenza nelle varie branche del sapere. Essa viene svolta all'interno dei dipartimenti, secondo una logica di aggregazione omogenea dei settori scientifico-disciplinari. In questo caso, i ricercatori sono soggetti attivi, mentre la comunità scientifica e la collettività – nel senso più ampio del termine – sono i destinatari degli *output* della ricerca. Logicamente, gli esiti della ricerca costituiscono la base per gli insegnamenti e la formazione. Tuttavia, è pur vero – sebbene meno percettibile – che lo sviluppo dei saperi è ottenibile soltanto se ciò che è già noto viene preliminarmente trasferito: pertanto, è possibile affermare che anche le attività didattiche sono propedeutiche a quelle di ricerca. In relazione alla tangibilità degli esiti della ricerca, appare opportuno distinguere la ricerca *scientifica* da quella *applicata*: la prima è svolta al fine di formulare teorie, scienze e dottrine, mentre la seconda è finalizzata all'applicazione pratica di tali teorie – spesso in ambienti "protetti" – e gli esiti sono caratterizzati da maggior tangibilità (ad esempio, lo sviluppo di nuovi farmaci o di brevetti industriali).

---

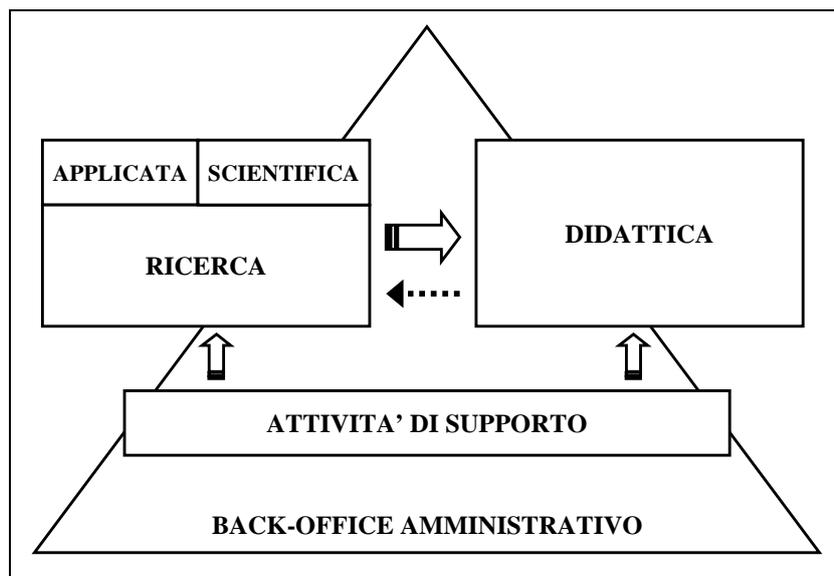
<sup>29</sup> Parker L.D., 2002, *op. cit.*, pag. 610.

<sup>30</sup> Secondo Arrow, gli obiettivi della didattica possono essere riassunti come segue: "far fronte alla domanda di individui addestrati che proviene dalla società (o formazione per uso produttivo); pieno sviluppo dei talenti individuali e dell'individuo come persona; trasmissione di valori sociali". Arrow K.J., 1993, *Excellence and equity in higher education*, Education Economics, 1 (1), pagg. 5-12.

Le *attività di supporto* comprendono l'insieme dei servizi accessori ed ausiliari allo svolgimento delle funzioni didattiche e di ricerca.

Infine, il *back-office amministrativo* è sotteso alla didattica, alla ricerca e alle attività di supporto, e risulta di fondamentale importanza per il coordinamento funzionale del complesso di attività accademiche svolte, in relazione alle risorse disponibili.

La seguente figura sintetizza le macro aree gestionali lungo le quali si snoda la *mission* istituzionale delle università.



**Figura 1** – Le macro aree gestionali delle università

Tutte le aree concorrono all'amministrazione dell'azienda governata, secondo un ciclo processuale aziendale<sup>31</sup>. La figura 2 illustra tale ciclo riferito alla azienda pubblica "Università"; esso è composto dalle fasi di:

- **Finanziamento:** si riferisce alla dotazione patrimoniale dell'università, ai debiti che essa può contrarre con i terzi al fine di ottenere le risorse necessarie al suo funzionamento, ai trasferimenti ricevuti da altri enti pubblici (tipicamente il Ministero della Pubblica Istruzione), ai disinvestimenti patrimoniali, ai contributi di imprese e altri organismi in grado di sovvenzionare specifiche attività di ricerca (ad esempio, l'Unione Europea).
- **Investimento:** le risorse così accumulate vengono impiegate, ossia investite, nell'acquisizione dei fattori produttivi e delle risorse strategiche necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell'università. In tal senso, accanto ai tradizionali beni strumentali e alla forza lavoro, di notevole interesse risulta essere lo sviluppo di capitale intellettuale,

<sup>31</sup> Sorci C., 2002, *op. cit.*, pag. 30.

inteso come accrescimento delle conoscenze, competenze e capacità delle persone coinvolte – a diverso titolo – nelle attività di ricerca e didattica.

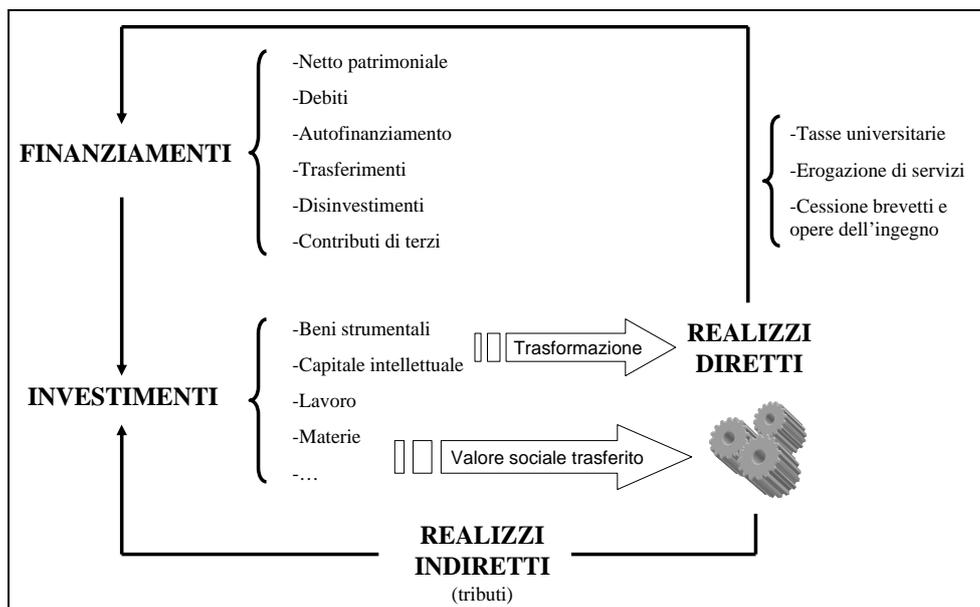
- **Realizzo:** attraverso la trasformazione delle risorse in valore a beneficio dell'utente finale, alla fase di investimento segue il realizzo, corrispondente al ritorno in forma liquida degli investimenti effettuati per la realizzazione dei servizi erogati. I realizzi diretti delle università fanno riferimento alle tasse universitarie corrisposte dagli studenti iscritti ai diversi corsi di studio (laurea, master, dottorato), alla cessione dei prodotti della ricerca applicata (brevetti e opere dell'ingegno) e ad altre entrate riferibili ad altri servizi erogati (affitti degli studentati e dei *visiting researchers*, quote di convegni e conferenze, entrate da organizzazione di corsi extra-universitari, etc.). I realizzi indiretti riguardano tipicamente i tributi corrisposti dalla comunità allo Stato per usufruire dei servizi di pubblica utilità, tra cui l'istruzione<sup>32</sup>.

Appare, inoltre, opportuno evidenziare che il valore generato dalla azienda "Università" non si traduce soltanto nei realizzi di natura monetaria, ma soprattutto nel valore intangibile generato a vantaggio della collettività. Nel caso delle università, tale valore è costituito essenzialmente dalla "conoscenza" creata, sviluppata scientificamente ed empiricamente, divulgata e trasferita alla società.

Il trasferimento della conoscenza – come, del resto, di qualsiasi fattore intangibile – risulta di difficile misurazione in termini strettamente economico-aziendali, dal momento che si tratterebbe di valutare i benefici che le terze economie (altre aziende di produzione, di erogazione e composte) potranno trarre dalla sua fruizione, ai fini dello svolgimento delle proprie combinazioni gestionali.

---

<sup>32</sup> A tal riguardo, pare opportuno precisare che le università non hanno sovranità impositiva e, pertanto, si tratta di trasferimenti dalle istituzioni centrali (MIUR) a quelle decentrate (università).



**Figura 2** – Il ciclo processuale dell'azienda "Università"

In ogni caso, come affermato da Bianchi<sup>33</sup>, il mezzo attraverso cui perseguire uno sviluppo sostenibile nel tempo è rappresentato dall'erogazione di servizi pubblici che comportino il trasferimento di un valore adeguato ai fabbisogni della collettività e che siano in grado di contribuire ad un incremento della ricchezza complessivamente generata rispetto a quella consumata nel sistema economico territoriale.

Per far ciò risulta imprescindibile che l'organizzazione dei mezzi e del lavoro tenda costantemente verso l'efficacia, l'efficienza e la produttività nei processi sottostanti le diverse combinazioni gestionali.

In particolare, l'efficacia consiste nella capacità della gestione aziendale di rendere coerenti i risultati con gli obiettivi programmati<sup>34</sup>; l'efficienza corrisponde all'abilità della azienda di generare valore senza disperdere risorse, ossia valuta il rapporto tra le risorse consumate nei processi produttivi e i risultati ottenuti, e le modalità di allocazione ed utilizzo delle risorse rispetto al perseguimento degli obiettivi (c.d. relazione "input – output") nel paradigma dell'economicità<sup>35</sup>; infine, la produttività considera

<sup>33</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 12.

<sup>34</sup> A tal proposito, di particolare interesse per l'azienda "Università" risulta essere la distinzione – suggerita da Mulazzani – tra efficacia *interna* ed *esterna*: la prima considera il livello di rispondenza tra i risultati e gli obiettivi prefissati, mentre la seconda riguarda la conformità tra gli output aziendali e i bisogni sociali per il soddisfacimento dei quali l'istituzione è stata costituita. Mulazzani M., 2001, *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, vol. 1, Cedam, Padova, pag. 27.

<sup>35</sup> Coran G., Sostero U., 2007, *I sistemi contabili universitari come strumenti per il monitoraggio dell'economicità: un'evoluzione possibile?*, in Cugini A., *La misurazione delle performance negli atenei*, (a cura di), Franco Angeli, Milano, pagg. 227-231.

la corrispondenza tra le risorse generate indirettamente dall'azienda nell'erogazione dei servizi e quelle consumate in fase di produzione<sup>36</sup>.

### **3.2 I caratteri specifici dell'ente pubblico "Università" (segue): il sistema degli *stakeholders* interni ed esterni**

Una altra peculiarità caratterizzante l'azienda "Università" riguarda il suo rapporto con l'ambiente esterno. I servizi erogati dalle università sono infatti rivolti ad un *ambiente autorizzativo*, ossia a un emisfero composito di interlocutori sociali e competitivi, tra cui va ricompreso anche il mercato inteso in senso privatistico. In sostanza, tale ambiente non va riferito soltanto alla comunità in cui l'università è territorialmente situata, ma al più ampio concetto di collettività la quale, indipendentemente dalla collocazione geografica, può beneficiare dei prodotti da essa esitati (si pensi, ad esempio, alle pubblicazioni scientifiche consultabili *on-line*) e nei confronti della quale essa è chiamata ad assolvere funzioni di promozione dello sviluppo culturale e scientifico<sup>37</sup>.

Gli *stakeholders* appartenenti al mondo accademico non vanno intesi quali semplici destinatari passivi dei servizi erogati, bensì come coloro che forniscono le risorse (ad esempio, sottoforma di tributi in genere e di tasse universitarie) e delegano l'esercizio della gestione dell'istruzione al settore pubblico. Pertanto, in funzione del mandato ricevuto, gli organi decisionali degli Atenei devono saper cogliere utili suggerimenti da tutte le sollecitazioni provenienti dagli *stakeholders*, al fine di orientare i piani strategici verso le concrete esigenze della comunità. La comprensione delle istanze degli *stakeholders* contribuisce, altresì, a sostenere il vantaggio competitivo dell'università<sup>38</sup>.

Nello specifico, il sistema degli *stakeholders* – fruitori, a diverso titolo, delle attività accademiche – sono: i destinatari delle attività formative, quali diretti fruitori nell'erogazione dei servizi didattici; la comunità scientifica nazionale ed internazionale, interessata all'evoluzione delle conoscenze nelle diverse branche del sapere; il sistema economico nazionale e locale, costituito da imprese, banche, istituzioni statali, enti locali, ciascuno interessato allo sviluppo del capitale umano e intellettuale, e agli esiti delle ricerche scientifiche e applicate; lo Stato, in quanto principale finanziatore del settore *Higher Education*.

Tra gli *stakeholders* esterni dell'università occorre, inoltre, ricomprendere i *competitors* rappresentati dall'insieme delle altre università – pubbliche e

---

<sup>36</sup> Ammons D., 2001, *Municipal Benchmarks*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pag. 12.

<sup>37</sup> Garlatti A., 1996, *Bilancio e controllo economico nelle università degli studi*, Egea, Milano.

<sup>38</sup> Coda V., 2001, *Stakeholder*, in Sinatra A., 2001, *Strategia e politica aziendale*, (a cura di), Utet, Torino, pag. 29 e segg.

private – le quali, sia a livello nazionale sia internazionale, si contendono il mercato della formazione e della produzione scientifica. In particolare, quest'ultima sottende un auspicato miglioramento dell'immagine aziendale quale risorsa strategica capace di attrarre non solo l'interesse della comunità scientifica nazionale ed internazionale, ma anche nuove fonti di finanziamento da impiegare per lo sviluppo delle attività universitarie.

In relazione al contesto competitivo, appare opportuno sottolineare che le recenti riforme del sistema di finanziamento pubblico agli Atenei hanno, altresì, ampliato il livello di competizione tra gli Atenei attraverso l'introduzione di un meccanismo finalizzato alla ripartizione dei fondi sulla base di criteri premiali in relazione al livello di performance raggiunto da ciascuna università.

Inoltre, per talune tipologie di prodotto (ad esempio, i prodotti sostitutivi quali i master e i corsi di formazione *post-lauream*), è necessario includere tra i *competitors* delle università anche gli enti di formazione (diversi dalle università) e le *business schools*.

Sul fronte interno, il sistema degli *stakeholders* si presenta piuttosto complesso in relazione alla unicità della configurazione organizzativa che caratterizza gli Atenei. In essa, infatti, convivono diverse categorie di attori-chiave la cui collocazione gerarchica appare di difficile comprensione qualora comparata alle altre aziende pubbliche o private.

In tal senso, come evidenziato da Arcari<sup>39</sup>, “a strutture con molteplici linee gerarchiche e una netta separazione tra funzioni di natura politico-professionale, dirigenziale e operativa, si contrappongono processi decisionali e organi di tipo collegiale e un'elevata autonomia sul piano della libertà d'azione, garantita addirittura da un'apposita normativa per quanto riguarda docenti e ricercatori nell'esercizio della loro professionalità”.

In particolare, gli *stakeholders* interni sono costituiti dal personale tecnico-amministrativo, dai professori di I<sup>a</sup> e II<sup>a</sup> fascia, dai ricercatori, dagli assegnisti dai dottorandi di ricerca<sup>40</sup>.

Infine, occorre specificare che nell'organizzazione interna degli Atenei la funzione politico-professionale è tenuta distinta da quella operativa e dirigenziale: la prima viene esercitata da docenti e ricercatori, la seconda dal personale tecnico-amministrativo, mentre la funzione dirigenziale è esercitata in maniera composita da membri di entrambe le categorie.

---

<sup>39</sup> Arcari A., 2003, *op. cit.*, pag. 31.

<sup>40</sup> Pur non essendo strutturati tramite contratto di lavoro, gli assegnisti e i dottorandi di ricerca vengono ricompresi tra gli *stakeholders* interni dal momento che operano all'interno delle facoltà e dei dipartimenti svolgendo attività di didattica e di ricerca.

### **3.3 I caratteri specifici dell'ente pubblico "Università" (segue): i principali aspetti in tema di *governance***

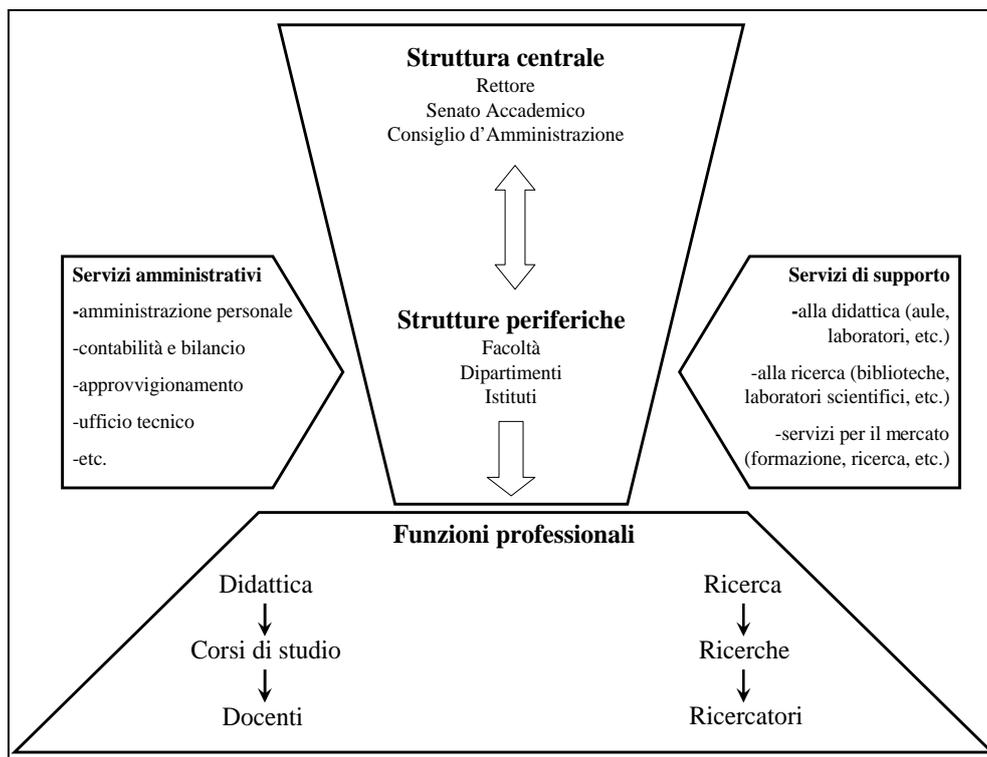
In tema di *governance*<sup>41</sup>, le università italiane sono caratterizzate da una struttura composta da: il Rettore, eletto tra gli esponenti del corpo docente; il Consiglio d'Amministrazione, composto da docenti/ricercatori, rappresentanti degli studenti ed esponenti del personale tecnico-amministrativo; il Senato Accademico, quale organo di governo primario. Ciascuno degli organi di cui sopra è composto da membri elettivi, ove l'elettorato – attivo e passivo – è rappresentato dal personale interno all'università (professori di I<sup>a</sup> e II<sup>a</sup> fascia, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e, ad eccezione della carica di Rettore, studenti iscritti).

Infine, sotto il profilo organizzativo, appare opportuno annoverare tra le peculiarità delle università anche la distinzione tra le strutture "centrali", costituite da Rettorato, Senato Accademico, Consiglio d'Amministrazione, aree di supporto alla didattica e alla ricerca, e quelle "periferiche", articolate in facoltà, dipartimenti, istituti, ove si svolgono operativamente le attività di didattica e ricerca.

La dialettica tra "centro" e "periferia" costituisce una delle criticità più significative nella gestione complessiva delle università, specie per quanto riguarda l'attribuzione di risorse finanziarie e umane. E proprio in tale prospettiva si manifesta l'esigenza di disporre di adeguati sistemi di programmazione e controllo tali da facilitare la efficace distribuzione ed il coordinamento delle risorse produttive per il conseguimento gli obiettivi programmati.

---

<sup>41</sup> Per un approfondimento sul tema della *governance* nelle università, si rimanda a: Kennedy K.J., 2003, *Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century*, Educational Research for Policy and Practice, n. 2, pagg. 55–70.



**Figura 3** – Gli elementi macro della struttura organizzativa delle università (tratta da Arcari A.M., 2003, op. cit., pag. 36)

La figura 3, ripresa da Arcari secondo un adattamento del modello di Mintzberg<sup>42</sup>, sintetizza le componenti organizzative degli Atenei analizzate sinora.

<sup>42</sup> Mintzberg H., 1979, *The structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, London, pagg. 18-34. A tal riguardo, appare opportuno sottolineare il pensiero di Bolognani e Catalano circa il profilo organizzativo delle università: i due autori – riprendendo Mintzberg – associano gli atenei alle “burocrazie professionali”. Tali forme organizzative presentano le seguenti caratteristiche:

- una struttura burocratica, ma decentrata;
- l'autorità di tipo professionale;
- in ordine al meccanismo di coordinamento, prevale la standardizzazione dei processi in base all'esperienza professionale degli attori-chiave;
- le funzioni primarie (didattica e ricerca) sono governate da unità operative, dove operano in modo autonomo singoli professionisti con esigenze di supervisione diretta ridotte al minimo;
- la tecnostuttura (staff di pianificazione e controllo, specialisti in gestione del personale, analisti con il compito di programmazione o standardizzazione dei processi di lavoro) e la dirigenza intermedia (con funzioni di traduzione degli indirizzi strategici e ruolo di *trait d'union* tra organi di governo ed unità operative) hanno scarso rilievo ed intervengono marginalmente nel coordinamento delle funzioni, mentre il personale ausiliario a supporto delle attività è numeroso ed organizzato burocraticamente;
- l'abuso di discrezionalità professionale ed il carente controllo dei risultati;

Una volta analizzate le peculiarità dell'ente pubblico "Università" in relazione al ciclo processuale aziendale, al sistema degli *stakeholders* e alla sua struttura organizzativa interna, nel paragrafo successivo si procederà con l'approfondimento del rapporto tra governo e gestione strategica dell'azienda "Università", quali livelli concettuali lungo i quali l'amministrazione trova il suo svolgimento.

#### **4. Il rapporto tra governo strategico e gestione operativa**

Lo sviluppo e il trasferimento dei "saperi" – inteso quale servizio di pubblica utilità – deve essere inserito nel *framework* istituzionale che definisce le regole all'interno del più ampio sistema sociale in cui l'università opera intrecciando le proprie attività con quelle di altre istituzioni<sup>43</sup>.

Al fine di stabilire le azioni necessarie a soddisfare i bisogni di istruzione e sviluppo della conoscenza attraverso l'erogazione di servizi pubblici rispondenti a logiche di economicità, socialità e competitività, le decisioni degli organi amministrativi universitari devono essere adottate con riferimento a due principali livelli gestionali: quello *strategico*, volto alla pianificazione di lungo termine, e quello *operativo*, volto a tradurre i contenuti della pianificazione strategica in decisioni e conseguenti azioni per la gestione corrente.

A tal proposito, una delle maggiori criticità che riguardano il processo per la definizione della strategia nelle aziende pubbliche è riferito al sistema debolmente connesso<sup>44</sup> attraverso cui l'università interagisce con le altre istituzioni. Infatti, al fine di provvedere al soddisfacimento dei bisogni di istruzione e sviluppo dei saperi, è necessario che l'università interagisca con altre istituzioni – operanti generalmente in modo autonomo e secondo ruoli diversi (del settore pubblico e privato, enti locali, fondazioni, istituzioni e organismi internazionali, etc.) – pervenendo alla formulazione condivisa di un *framework* strategico interaziendale. Detta formulazione deve basarsi su processi di apprendimento e di dialogo strategico comuni e condivisi dalle

- 
- la scarsa lealtà e la debole collaborazione nei confronti dell'istituzione;
  - la resistenza al cambiamento;
  - il limitato interesse per le innovazioni;
  - il basso livello di coordinamento e l'insufficiente trasparenza.

Cfr. Bolognani M., Catalano G., 2007, *Strategie competitive ed università*, Sviluppo & Organizzazione, n. 222; Mintzberg H., 1996, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.

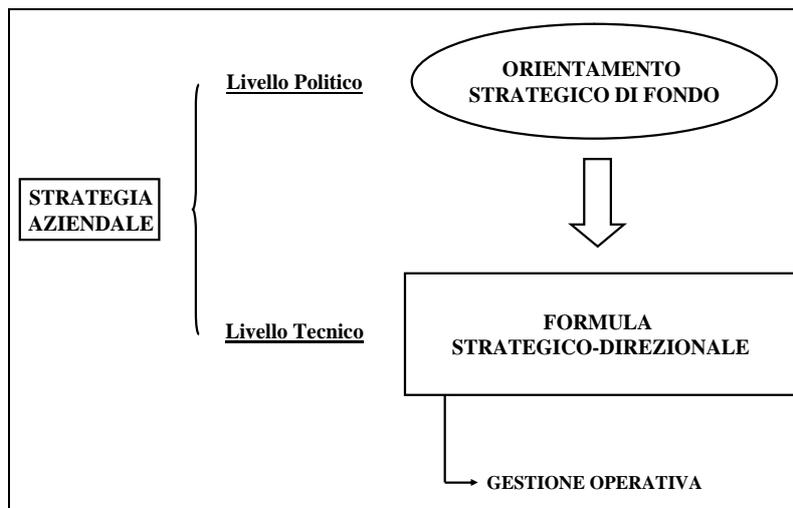
<sup>43</sup> Sorci C., 2006, *Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende*, in Zaninotto E., 2006, *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, (a cura di), Il Mulino, Bologna, pagg. 193-204.

<sup>44</sup> Reborà G., Meneguzzo M., 1990, *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino.

istituzioni coinvolte, al fine di comprendere appieno i fattori di complessità presenti nel sistema sociale e competitivo da governare.

La figura 4 sintetizza i due livelli su cui si forma la strategia delle università: in sostanza, essa viene definita ad un livello politico, teso a formulare la identità «profonda», ovvero la parte nascosta e invisibile del disegno strategico dell'azienda, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitate nel profilo strategico visibile. Tale identità si configura come definizione della ragion d'essere dell'istituzione e, pertanto, ne identifica la *mission* aziendale. In altre parole, si tratta dell'orientamento strategico di fondo, costituito da idee-guida, valori, convincimenti e atteggiamenti di fondo, che vanno a radicarsi nei comportamenti degli attori-chiave<sup>45</sup>.

In secondo luogo, il profilo strategico visibile dell'azienda – derivante dall'orientamento strategico di fondo – si manifesta a livello tecnico nella formula strategico-direzionale impostata dagli organi amministrativi. Essa contiene l'insieme di direttive e indirizzi, rivolti agli attori-chiave interni all'azienda, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Generalmente, la sua validità rientra in un orizzonte temporale più limitato rispetto all'orientamento strategico di fondo e muta in funzione della valutazione della performance strategica espressa dall'azienda nel tempo.



**Figura 4** – I livelli per la definizione della strategia nelle università

La strategia aziendale è orientata all'individuazione e comprensione delle fonti di incertezza e complessità del sistema sociale e competitivo<sup>46</sup> e, sulla base dei fenomeni osservati, mira all'adeguamento del comportamento

<sup>45</sup> Coda V., 1984, *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione, Este, Milano, pag. 25 e segg.

<sup>46</sup> Catturi G., 2009, *L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova.

dell'università attraverso opportune decisioni che influenzino i fattori causali sottostanti tali fenomeni. Come evidenziato da Bianchi<sup>47</sup>, “la capacità di comprendere e governare la complessità del sistema rilevante, e di prefigurare le sue possibili evoluzioni, in funzione delle decisioni aziendali e di futuri eventi esterni, costituisce una importante chiave dei processi di apprendimento e conduzione strategica”.

In particolare, le decisioni strategiche riguardano l'individuazione di:

- fini ed obiettivi di fondo da perseguire, i quali costituiscono le fondamenta del governo aziendale;
- obiettivi, strettamente legati ai fini e caratterizzanti la gestione;
- risorse produttive e strumenti di coordinamento e organizzazione delle stesse, orientati al perseguimento degli obiettivi.

I primi vengono fissati ad un livello “politico” e, pertanto, derivano dall'abilità dei governanti – misurata attraverso il consenso – nel percepire i bisogni della collettività e proporre soluzioni efficaci; mentre le ultime due sono determinate ad un livello “manageriale”, ossia si riferiscono alle competenze dell'organo di gestione nel (1) saper coniugare le decisioni politiche con le scelte gestionali, (2) organizzare e coordinare in maniera continuativa le risorse disponibili verso il raggiungimento degli obiettivi.

Rispetto ad altre fattispecie aziendali del settore pubblico, le università presentano talune significative differenze in relazione ai diversi livelli decisionali, specie per quello “politico”.

Come sintetizzato nella figura che segue, infatti, esiste un duplice livello politico corrispondente a:

- (1) il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), il quale principalmente determina la normativa che regola i sistemi universitari, stabilisce obiettivi comuni a tutti gli Atenei e, sulla base della valutazione della performance di ciascuno di essi, gestisce il sistema di ricompense, ormai divenuto elemento chiave per la concorrenza nel settore accademico;
- (2) il Rettore e il Senato Accademico, i quali definiscono l'orientamento strategico di fondo e fissano le politiche di intervento all'interno dell'istituzione accademica. In particolare, il primo ha competenza rispetto al funzionamento complessivo dell'Ateneo, mentre al secondo competono gli indirizzi politici su didattica e ricerca. Inoltre, il rettore funge da elemento di raccordo tra Senato e Consiglio d'Amministrazione.

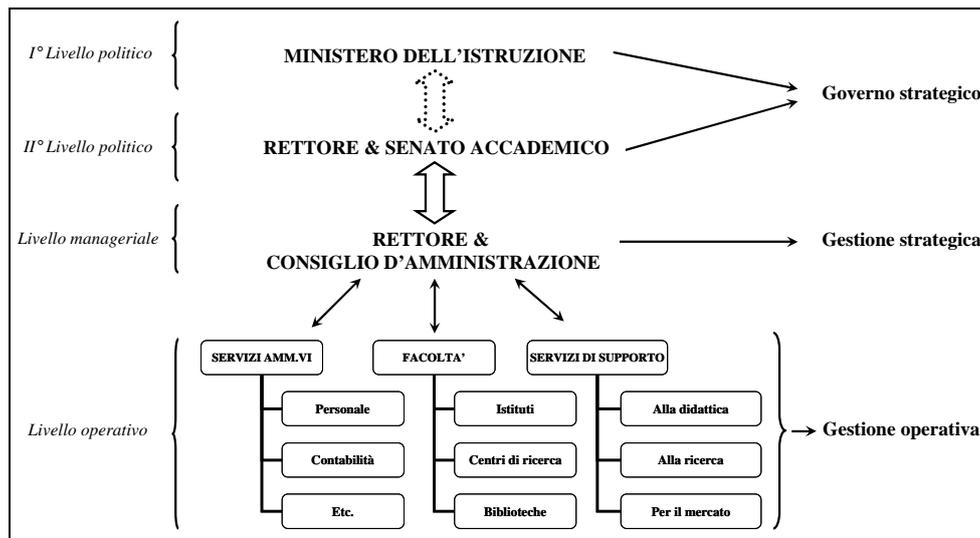
È importante sottolineare che, a seguito delle recenti riforme, il rapporto tra il MIUR e gli organi politici interni delle università è stato indebolito a vantaggio di una maggiore autonomia decisionale di questi ultimi.

Al Consiglio d'Amministrazione – presieduto dal Rettore che, per tale ragione, si ritrova in una posizione ‘intermedia’ tra governo e gestione

---

<sup>47</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 19, 20.

strategica – corrisponde il livello manageriale, ossia esso è deputato alla determinazione degli obiettivi operativi e delle relative strategie da attuare per il loro conseguimento, sulla base dell’indirizzo politico ricevuto e delle risorse disponibili. In altre parole, ad esso è demandato il compito di stabilire la filosofia gestionale ed organizzativa e tradurla nella formula strategico-direzionale dell’azienda “Università”<sup>48</sup>.



**Figura 5** – I nessi tra governo strategico, gestione strategica e operativa nelle università

Infine, in relazione alle quattro funzioni di base delle università – didattica, ricerca, amministrazione generale, servizi di supporto<sup>49</sup> – si sviluppa il livello operativo, costituito dai servizi amministrativi (divisi per aree), dalle facoltà e dai relativi servizi di supporto.

Anche nel caso delle facoltà, si riscontrano talune peculiarità collegate al maggiore grado di autonomia ad esse attribuito. In tali strutture periferiche, infatti, viene stabilito un consiglio di facoltà che collegialmente decide sulla programmazione didattica da svolgere.

Inoltre, sempre all’interno delle facoltà, sono presenti i dipartimenti, i quali per legge godono di autonomia organizzativa e di bilancio, sono guidati da

<sup>48</sup> Per completezza espositiva, è opportuno ricordare che l’articolazione interna dell’università – ai sensi del d.d.l. 1905-B del 2009, e successive modifiche – si compone anche del collegio dei revisori dei conti e del nucleo di valutazione. Tali organi non vengono qui presi in considerazione dal momento che ad essi non competono funzioni di “gestione”. Tuttavia, pare utile ricordare che al collegio dei revisori spettano funzioni di controllo sulla corretta tenuta della contabilità in relazione ai fatti aziendali oggetto delle rilevazioni; mentre, il nucleo di valutazione – istituito con Legge n. 537 del 24 dicembre 1993 – verifica il grado di efficienza ed efficacia raggiunto dall’ateneo nell’impiego delle risorse pubbliche assegnate, e redige annualmente le relazioni di autovalutazione che successivamente vengono trasmesse (entro il 30 aprile di ogni anno) al MIUR.

<sup>49</sup> Garlatti A., 1996, *op. cit.*, pag. 64, 65.

un consiglio di dipartimento e possono ricevere fondi direttamente da fonti di finanziamento esterne ai fini delle attività di ricerca. Ciò significa che i dipartimenti sono strutture dotate di propri organi politici in relazione alle attività di ricerca.

## **5. Il rapporto tra strategia e assetto istituzionale per le università**

L'adozione di una prospettiva unicamente aziendalistica per la definizione della strategia e per l'analisi delle condizioni del successo dell'azienda "Università" risulta inapplicabile o, meglio, estremamente parziale, qualora non collegata con la riorganizzazione del sistema istituzionale e politico in cui essa opera. Similmente, qualsivoglia cambiamento dell'assetto istituzionale attraverso l'introduzione di innovazioni di carattere giuridico deve far riferimento ai principi delle dottrine economico-aziendali.

Ciò significa che le finalità aziendali devono essere interpretate in relazione all'assetto istituzionale dell'università, che identifica le regole, norme e modelli comportamentali ai quali devono attenersi i soggetti appartenenti a tale sistema aziendale.

Il cambiamento strategico dell'università presuppone, pertanto, una mutazione del suo assetto istituzionale. E ciò è verificabile alla luce delle riforme che hanno caratterizzato i recenti processi di "aziendalizzazione" degli Atenei e stanno comportando significative modifiche nell'approccio alla loro gestione.

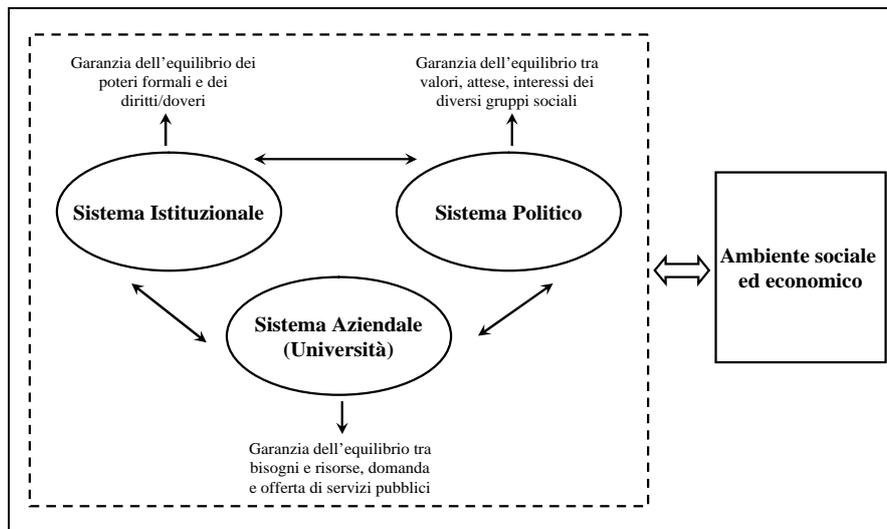
In particolare, l'assetto istituzionale è composto da<sup>50</sup>:

- i soggetti coinvolti direttamente e indirettamente nelle attività accademiche, amministrative e di supporto;
- i contributi apportati da tali soggetti nello svolgimento delle attività;
- le ricompense ricevute dagli stessi per il buon esito dei loro apporti;
- le strutture e i meccanismi istituzionali (sistema di regole) attraverso cui i tre elementi di cui sopra sono tenuti in equilibrio.

I processi decisionali delle università e delle altre aziende pubbliche devono tener conto e coinvolgere tre diversi sistemi, così come illustrato nella figura che segue.

---

<sup>50</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 26. Airoldi G., 1994, *L'assetto istituzionale delle aziende: uno schema generale*, in Ruffini R., Valotti G., *Assetti istituzionali e governo delle aziende pubbliche*, (a cura di), Egea, Milano, pag. 23 e segg.



**Figura 6** – Relazioni tra sistema istituzionale, politico e aziendale in funzione dei processi di cambiamento strategico nell'azienda "Università" (tratta da Borgonovi E., 1996, pag. 105)<sup>51</sup>

In sintonia con le esigenze dell'ambiente sociale ed economico, i tre sistemi sopra richiamati devono procedere, parallelamente e attraverso un dialogo continuativo, alla riconfigurazione della strategia lungo le rispettive direttrici di competenza. Così, al sistema istituzionale è richiesto il mantenimento di un equilibrio dei poteri formali e dell'insieme di diritti/doveri appartenenti alla comunità territoriale e nazionale; il sistema politico deve garantire l'equilibrio tra valori, attese e interessi dei diversi gruppi sociali; infine, al sistema aziendale compete di provvedere all'equilibrio tra i bisogni sociali e le risorse produttive disponibili, e tra la domanda e l'offerta dei servizi pubblici, secondo una prospettiva sostenibile.

In relazione a quanto sopra, nel paragrafo successivo si procederà con l'analisi della normativa vigente in materia di *Higher Education* e dei suoi recenti mutamenti di stampo riformistico, mettendo in luce gli aspetti di maggior rilievo per il governo e la gestione della performance nelle università.

## 6. Il quadro normativo che disciplina l'azienda pubblica "Università"

Sotto il profilo giuridico, l'evoluzione della normativa sull'organizzazione dei sistemi di istruzione superiore è iniziata alla fine degli anni '80.

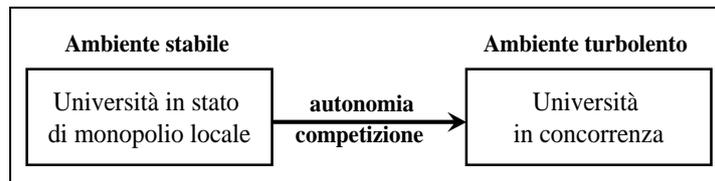
Il processo innovativo ha comportato un profondo cambiamento culturale ed organizzativo intorno al concetto di "autonomia". In particolare, la sua

<sup>51</sup> Borgonovi E., 1996, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 1<sup>a</sup> edizione, Etas, Milano, pag. 105.

attribuzione deriva dalla volontà dei governanti di diminuire la presenza dello Stato nella gestione degli Atenei e di innescare meccanismi concorrenziali, ritenuti necessari per giungere ad una configurazione efficiente del settore.

In altri termini, lo Stato tende ad alienare i suoi compiti di intervento e produzione diretta verso la collettività<sup>52</sup>, conservando le funzioni di finanziamento e vigilanza, in particolare sul rispetto dei vincoli di bilancio delle aziende pubbliche, e le funzioni di regolamentazione della qualità, di garanzia della competizione e di controllo sull'efficacia delle prestazioni finanziate<sup>53</sup>.

La seguente figura mostra il passaggio delle università da uno scenario 'protetto' – derivante da una posizione monopolista sul territorio e da una attribuzione di risorse svincolata dai risultati conseguiti nel tempo – ad uno 'turbolento' di aperto mercato<sup>54</sup>, in conseguenza dell'attribuzione di autonomia e della attivazione di logiche competitive nel sistema.



**Figura 7** – La mutazione nello stato d'azione e nell'ambiente delle università (adattamento da Gaibisso A.M., 2009, pag. 97)<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Su tale punto, Anselmi afferma che “il sistema delle pubbliche amministrazioni di molti paesi occidentali è stato scosso negli ultimi anni da un'ondata di profondo rinnovamento che, fondato in generale sulla valorizzazione dell'economia di mercato, ha introdotto nelle unità pubbliche valori e strumenti in aperto contrasto rispetto all'ortodossia burocratica della pubblica amministrazione classica [...]. La scelta di fondo nelle correnti neomanagerialiste si estrinseca, insomma, in un generalizzato <<ritiro>> dello Stato dall'economia, di cui privatizzazioni, denazionalizzazioni ed esternalizzazioni rappresentano le politiche di attuazione più frequentemente adottate”. Anselmi L., 2001, *L'azienda comune. Principi e metodologie economico aziendali per gli enti locali*, (a cura di), III^ edizione, Maggioli Editore, Rimini, pag. 108, 109.

<sup>53</sup> Fabbri D., Fiorentini G., 1999, *Regolamentazione e finanziamento dei servizi pubblici*, (a cura di), Carocci, Roma.

<sup>54</sup> Sui concetti di 'turbolenza' e 'complessità' degli attuali scenari competitivi, si vedano: Amigoni F., 1982, *From Management Control to Strategic Control: The Control of Dominance*, *Economia Aziendale*, n. 3; Bergamin Barbato M., 1991, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino; Azzone G., 1994, *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas, Milano; Miolo Vitali P., 1997, *Cambiamenti nelle architetture strategico-organizzative e analisi dei costi*, in Miolo Vitali P., 1997, *Strumenti per l'analisi dei costi*, (a cura di), vol. II, Giappichelli, Torino; Popoli P., 2002, *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli, Torino.

<sup>55</sup> Gaibisso A.M., 2009, *Il controllo direzionale e strategico nelle università*, in Catalano G., 2009, *op. cit.*, pag. 97.

L'autonomia decisionale e finanziaria è di fondamentale importanza per la gestione della performance di un'azienda, in quanto sottende l'assegnazione della responsabilità sui risultati a chi nei fatti è chiamato a guidare gli Atenei. Così, la decentralizzazione del potere – resa possibile tramite l'attribuzione di autonomia – consente:

- (1) una effettiva razionalizzazione nell'allocazione delle risorse pubbliche sulla base del merito e la definitiva cancellazione dei c.d. “incentivi a pioggia” erogati in precedenza;
- (2) una maggiore attenzione verso le esigenze e caratteristiche del territorio in cui opera l'università (anche riferibile ai rapporti con il sistema locale);
- (3) una migliore prevenzione dalle ingerenze clientelari provenienti dal sistema politico nel presupposto che l'Ateneo possieda una adeguata capacità di auto-governo<sup>56</sup>.

Pertanto, mutando gli equilibri a livello di amministrazione universitaria, occorre riorganizzare il sistema gestionale interno per dotare i decisori di strumenti per la verifica dei risultati rispetto agli obiettivi, per un efficiente utilizzo di risorse, per meglio orientare i processi produttivi verso la soddisfazione degli utenti.

Inoltre, il nuovo contesto d'azione concepisce l'università all'interno di uno scenario competitivo. Da sempre, i concetti di competizione e di concorrenza sono stati ritenuti non applicabili al settore *Higher Education*, in quanto i sistemi nazionali non erano stati impostati secondo tali logiche. Come rilevano Dill e Teixeira<sup>57</sup>, la regolamentazione governativa – tradizionalmente forte – aveva infatti prevenuto lo sviluppo di tali logiche competitive in molti paesi, particolarmente in quelli europei. Tuttavia, i comportamenti competitivi sono divenuti un'importante realtà nella vita quotidiana ed istituzionale delle università, sia nei casi in cui essi sono stati promossi artificialmente sia ove siano emersi naturalmente.

Per tali ragioni, secondo Neumann e Guthrie<sup>58</sup>, le Amministrazioni pubbliche si sono sentite “obbligate” ad effettuare un cambiamento ispirato a logiche e filosofie mutuare dal settore privato, anche al fine di evitare una “crisi di legittimazione” da parte della società.

Accanto alle esigenze e alle richieste espresse dalla collettività per il conseguimento di una maggiore qualità ed efficienza nell'azione delle Amministrazioni pubbliche<sup>59</sup>, fenomeni di natura “esterna” ed evolutiva

---

<sup>56</sup> Cosenz F., 2010, *A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy*, Review of International Comparative Management, vol. 11 (2), pagg. 325-337.

<sup>57</sup> Dill D.D., Teixeira P., 2000, *Program diversity in higher education: an economic perspective*, Higher Education Policy, 13, pagg. 99-117, pag. 109.

<sup>58</sup> Neumann R., Guthrie J., 2002, *The corporatization of research in Australian Higher Education*, Critical Perspective on Accounting, 13 (5-6), pag. 722.

<sup>59</sup> A tal proposito, Miolo Vitali afferma che agli attori-chiave del contesto universitario “ si richiede una partecipazione più attiva alle decisioni, alle fasi di pianificazione,

hanno indotto ed ispirato un rinnovamento del ruolo sociale delle università e, di conseguenza, nella sua gestione.

In particolare, le cause sottostanti tali riforme sono essenzialmente riconducibili a:

- (1) una crescente carenza di risorse finanziarie da destinare al settore pubblico da parte dei governi, maggiormente avvertita negli ultimi anni a causa della crisi finanziaria a livello nazionale ed internazionale, che ha comportato un volontario restringimento del livello di dipendenza finanziaria e politica tra MIUR e università;
- (2) la *marketization* del settore *Higher Education* a livello mondiale, che ha innescato nuove dinamiche competitive tra gli Atenei sia per i servizi della didattica sia per quelli della ricerca<sup>60</sup>; inoltre, tale competizione è stata ulteriormente accresciuta a seguito della nascita e sviluppo di nuove istituzioni di carattere privato (centri di ricerca, *business school*, reparti e laboratori votati alla ricerca e allo sviluppo (R&S) di nuovi prodotti e soluzioni all'interno delle imprese private) le quali, sotto una gestione più efficace ed efficiente delle risorse, con le performance raggiunte hanno seriamente messo in crisi i sistemi universitari pubblici;
- (3) un adeguamento ai principi di responsabilità sociale ed ambientale delle Amministrazioni pubbliche verso la collettività (*accountability*), promossi e attuati nell'ambito della regolamentazione europea e delle economie più sviluppate, che ha imposto ai processi di gestione di orientarsi verso la trasparenza nella comunicazione esterna e la soddisfazione degli utenti.

Come affermato in precedenza, la risposta fornita dallo Stato alle complessità riscontrate nel governo dei servizi di pubblica utilità è coincisa con il decentramento del controllo sui processi di erogazione dei servizi, l'ampliamento dell'autonomia (finanziaria e gestionale), la privatizzazione di taluni servizi, la promozione di logiche gestionali orientate all'efficacia, efficienza, produttività, soddisfazione degli utenti e *accountability*.

A livello istituzionale, la legge 168 del 9 maggio 1989 ha segnato il primo passo verso l'acquisizione di autonomia da parte degli Atenei: essa ha istituito il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (MURST, oggi Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - MIUR) e, ai sensi dell'art. 33 della Costituzione<sup>61</sup>, ha

---

programmazione e al controllo dei risultati sia dal punto di vista dell'efficienza nell'uso delle risorse utilizzate, sia in quello della rispondenza dei risultati alle aspettative e alle esigenze degli utenti". Miolo Vitali P., 2001, *I sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle Università italiane: problemi e prospettive*, (a cura di), vol. IV, Cedam, Padova, pag. 7.

<sup>60</sup> Barnabè F., 2003, *La managerializzazione dell'università italiana. Le potenzialità della System Dynamics*, Cedam, Padova, pag. 31.

<sup>61</sup> Così recita l'ultimo comma dell'art. 33 Cost.: "Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato".

riconosciuto alle università autonomia statutaria, amministrativa, finanziaria e didattica, da attuarsi attraverso l'emanazione di statuti e regolamenti interni.

Ad essa è seguita la legge 421/1992 che sanciva la separazione tra i compiti di direzione politica e quelli di direzione amministrativa, e rendeva autonomi i dirigenti nei poteri di direzione, vigilanza e controllo, gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali.

Ancora, la legge 537/1993 ha dato la facoltà di emanare propri regolamenti per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, introducendo di fatto l'autonomia finanziaria e contabile. Essa ha riformato il sistema di finanziamento universitario attraverso l'introduzione della gestione autonoma delle risorse all'interno degli Atenei con l'adozione di un budget complessivo<sup>62</sup>.

Tale legge ha anche introdotto il controllo formale sulla gestione attraverso l'istituzione di un apposito organismo: il nucleo di valutazione. Ad esso è demandato il compito di valutare la gestione delle risorse pubbliche, la produttività degli insegnamenti, il funzionamento dell'amministrazione a livello "centrale" e "periferico".

Al fine di garantire una maggiore tensione all'efficacia dei risultati, il D.lgs. 77/1995, all'art. 74, ha disciplinato l'introduzione della contabilità economica – fondata su rilevazioni analitiche per centri di costo – nel sistema informativo accademico.

La promozione della competitività interna al settore *Higher Education* è stata stabilita attraverso l'istituzione di organismi di valutazione nazionali<sup>63</sup> i quali, focalizzando l'oggetto delle proprie indagini sulla produttività scientifica e progettuale della ricerca, e sugli impatti della didattica, costituiscono importante riferimento per l'allocazione dei fondi ministeriali alle università.

In tal senso, il D.P.R. 25/1998 – emanato a seguito degli indirizzi contenuti nella legge 59/1997 (c.d. legge *Bassanini I*) – ha sancito l'autonomia didattica, organizzativa e gestionale di ogni istituzione universitaria. Essa ha di fatto previsto un "federalismo possibile" senza comportare modifiche costituzionali, trasferendo poteri e funzioni dallo Stato agli Atenei e decentrando parte delle attività amministrative del MIUR.

L'ampliamento dell'autonomia ha poi riguardato anche gli insegnamenti e la didattica: la legge 127/1997 (c.d. legge *Bassanini bis*) ha, infatti, aperto alla riqualificazione dell'offerta formativa e al miglioramento delle condizioni

---

<sup>62</sup> Catalano G., Silvestri P., 1999, *Regolazione e competizione nel sistema universitario italiano: effetti e problemi del nuovo sistema di finanziamento*, in Fabbri D., Fiorentini G., 1999, *op. cit.*, pag. 143 e segg.

<sup>63</sup> Si tratta dell'Osservatorio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario – istituito con il D.M. MURST del 22 febbraio 1996 – e poi, divenuto dal 1999 Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU). Insieme ad esso, opera il Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR).

complessive di funzionamento dei corsi di studio. Ad essa sono seguite nel 1998 due significative note di indirizzo sull'autonomia didattica, tese a incoraggiare le università verso la riorganizzazione dei programmi formativi e ad adeguare il sistema della valutazione degli studenti alla normativa europea (ad esempio, l'introduzione del sistema dei crediti formativi, l'attivazione dei corsi di studio inter-facoltà e le modalità per la piena utilizzazione dei docenti).

Sul versante della ricerca, dal 1997 è stato avviato un nuovo processo di attribuzione delle risorse finanziarie – attraverso la valutazione da parte di *referees* autonomi – per i progetti di ricerca di interesse nazionale (c.d. PRIN), al fine di promuovere la competizione tra gruppi di ricerca nazionali. Inoltre, sempre in tema di autonomia, la legge 210/1998 affida alle università la gestione dei concorsi per il reclutamento di docenti e ricercatori, in precedenza demandata alle istituzioni nazionali.

Inoltre, nel 1999 è stato istituito il Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR), il quale nel 2006 ha svolto un'analisi valutativa sulla qualità della ricerca del sistema universitario italiano per il biennio 2001-2003<sup>64</sup>.

Ancora, la legge finanziaria del 2001 ha dato alle università la possibilità di istituire fondazioni di diritto privato per l'affidamento di funzioni di supporto alle attività didattiche e di ricerca; tali fondazioni possono autonomamente interagire con i soggetti pubblici e privati interessati allo sviluppo ed al sostegno finanziario di tali attività.

La programmazione universitaria è stata riformata con l'art. 1-ter del D.l. n. 7 del 31 gennaio 2005 (convertito poi nella Legge n. 43 del 31 marzo 2005): in base ad esso, alle università viene assegnata la responsabilità di definire e formulare la propria programmazione in modo da valorizzare maggiormente le caratteristiche e le specificità dei diversi contesti di riferimento. In precedenza, la programmazione era demandata direttamente al MIUR.

Nel 2006, il D.M. n. 216 ha definitivamente introdotto l'autonomia per la programmazione strategica delle università, stabilendo le modalità per la redazione dei piani strategici, che hanno una valenza triennale e sono rimodulabili annualmente entro il 30 giugno. L'approvazione del piano strategico compete al Senato Accademico<sup>65</sup>.

Nel 2007 è stata istituita l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), organismo che è destinato a sostituire sia il CNVSU sia il CIVR. Nello specifico, tale agenzia ha lo

---

<sup>64</sup> A tal proposito, si rimanda a: Agasisti T., Catalano G., 2007, *Efficienza ed equità nel sistema universitario italiano: gli effetti di quindici anni di riforme*, articolo presentato alla XIX Conferenza su "Economia del capitale umano. Istituzioni, incentivi e valutazioni", Società Italiana di Economia Pubblica, Pavia, 13-14 settembre.

<sup>65</sup> Il d.d.l. n. 1905-B 2009 e successive modifiche (c.d. riforma *Gelmini*), divenuto legge il 23 dicembre 2010, prevede che l'approvazione del piano strategico venga demandata al consiglio d'amministrazione.

scopo di promuovere la qualità negli Atenei, attraverso attività di valutazione, raccolta ed analisi di dati, consulenza e formazione<sup>66</sup>.

### **6.1 Le recenti riforme in ambito universitario**

Di recente, in relazione all'aggravarsi della scarsità di risorse finanziarie disponibili, gli interventi normativi hanno teso a regolamentare in maniera più precisa i rapporti tra Ministero – considerate le sue funzioni di monitoraggio ed erogazione di finanziamenti – ed università – valutate e finanziate sulla base della performance raggiunta.

A tal proposito, la legge 9 gennaio 2009, n. 1, ha disposto:

- (1) procedure più trasparenti per la formazione delle commissioni giudicatrici nelle valutazioni comparative per il reclutamento di docenti e ricercatori universitari;
- (2) il divieto di bandire nuovi concorsi per le università giudicate «non virtuose», ossia quelle che hanno superato la percentuale del 90% per le spese di personale in rapporto al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO);
- (3) l'attribuzione su base valutativa del 7% delle risorse del FFO, quale incentivo in relazione agli elevati livelli di performance rilevati;
- (4) l'incremento dei finanziamenti da destinare alle residenze universitarie (costruzione e riqualificazione) e alle borse di studio per gli studenti universitari.

Infine, dopo un iter alquanto travagliato, è stato approvato il d.d.l. 1905-B del 25 novembre 2009<sup>67</sup> e successive modifiche (c.d. riforma *Gelmini*), recante disposizioni in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario.

La riforma – all'art. 1 – fissa i principi generali dell'autonomia delle università, enfatizzando il legame imprescindibile tra quest'ultima e la responsabilità verso gli *stakeholders*. In tema di responsabilità ed in linea con il principio, già posto dalla legge 230 del 4 novembre 2005, viene affidato alle università – riconosciute quale sede di libera formazione e strumento per la circolazione della conoscenza – il compito di coniugare in modo organico ricerca e didattica, al fine di operare per il progresso culturale, civile ed economico del paese.

L'attribuzione di autonomia prevede la sperimentazione di modelli organizzativi e funzionali sulla base di specifici accordi di programma con il MIUR, il quale ha il compito di fissare obiettivi e indirizzi strategici per il sistema universitario, e di verificare e valutare i risultati secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito, ricollegando i due momenti –

---

<sup>66</sup> Cfr. legge 24 novembre 2006, n. 286, e D.P.R. 1 febbraio 2010, n. 76.

<sup>67</sup> Approvato il 23 dicembre 2010 dal Senato della Repubblica in terza lettura e divenuto legge.

dell'indirizzo e della valutazione dei risultati – alla distribuzione delle risorse pubbliche.

La riforma detta poi indicazioni sull'articolazione interna degli organi universitari nell'ottica di un bilanciamento dei poteri e di una più precisa definizione delle responsabilità. In particolare, viene ridefinito il ruolo del rettore alla guida delle attività scientifiche, didattiche e dello sviluppo strategico dell'Ateneo nel suo complesso, in modo tale che possa assumere la piena responsabilità sul perseguimento di tutte le finalità istituzionali.

Successivamente, vengono distinte in maniera più netta le funzioni del Senato Accademico e del Consiglio d'Amministrazione, riservando al primo il compito di formulare proposte e pareri in materia didattica e di ricerca, svolgere funzioni di coordinamento e di raccordo con le varie strutture dell'Ateneo, e la competenza per l'approvazione dei regolamenti interni, ad eccezione del regolamento di amministrazione e contabilità la cui competenza è invece attribuita al Consiglio d'Amministrazione. Quest'ultimo ha il compito di approvare la programmazione finanziaria e del personale e, in generale, di vigilare sulla sostenibilità finanziaria delle attività, nonché di deliberare l'attivazione o la soppressione di corsi e sedi.

Anche la composizione di tali organi viene ridisegnata, riducendo il numero dei componenti per finalità di risparmio.

Inoltre, la riforma sopprime la figura del Direttore Amministrativo, sostituendola con quella del Direttore Generale a cui spettano funzioni di gestione complessiva e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Per assicurare maggiore trasparenza e qualità nei risultati della ricerca e nell'impatto sociale della didattica, il nucleo di valutazione deve adesso essere composto in prevalenza da soggetti esterni all'Ateneo e al suo interno devono figurare esponenti degli studenti, incaricati di valutare i servizi didattici. In tal senso, è prevista l'istituzione in ciascun dipartimento di una commissione paritetica docenti-studenti per il monitoraggio dell'offerta formativa.

Al fine di limitare l'incidenza dei costi di gestione e razionalizzare l'offerta formativa, è data facoltà alle università di procedere con federazioni o fusioni, anche limitate ad alcuni settori.

In relazione all'obiettivo di introdurre meccanismi premiali nell'allocazione delle risorse pubbliche agli Atenei, viene introdotto un sistema di valutazione periodica esterna sui risultati conseguiti dalle università sia nell'ambito della didattica sia della ricerca, ai quali correlare gli incentivi spettanti in fase di distribuzione del FFO.

A tal proposito, una parte del FFO viene assegnata attraverso la valutazione delle politiche di reclutamento del personale, collegate alla produzione scientifica dei professori successiva all'inquadramento in ruolo, all'attività esterna dei ricercatori e alla mobilità dei docenti, nonché al grado di internazionalizzazione del corpo docente.

Ancora, per ciò che appare rilevante riportare ai fini del presente studio, la necessità di dotare il management di strumenti gestionali, adeguati alle caratteristiche del mutato contesto, ha comportato – in fase di riforma – la revisione della disciplina concernente la contabilità<sup>68</sup>, al fine di assicurare sia la coerenza dei risultati con la programmazione strategica dell’Ateneo sia il controllo dell’equilibrio finanziario e la valutazione del patrimonio, nonché dell’andamento complessivo della gestione dell’Ateneo, prevedendo anche l’ipotesi del commissariamento in caso di dissesto finanziario.

Infine, con l’obiettivo di incrementare la produttività e l’efficienza nell’erogazione dei servizi pubblici, la legge 15 del 4 marzo 2009 ha disposto che la distribuzione degli incentivi monetari a vantaggio dei dipendenti pubblici venga collegata alla performance degli stessi, sia a livello organizzativo sia a livello individuale. Ciò significa che ciascuna Amministrazione pubblica – ivi comprese le università – devono dotarsi di un idoneo sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale.

Le riforme di cui sopra hanno di certo indotto il sistema universitario ad innescare un processo di evoluzione e cambiamento che, tuttavia, non è apparso sufficientemente tempestivo; a tal proposito, Miolo Vitali<sup>69</sup> afferma che “senza dubbio il cambiamento normativo, sollecitato dalle richieste avanzate dalla società nei confronti dell’università, ha proposto profonde trasformazioni sia nelle attività istituzionali (didattica e ricerca), sia in quelle di supporto (amministrative e gestionali). Osservando la storia dell’università italiana non sfugge però il *trade-off* tra l’abbondanza di leggi e regolamenti e la lentezza dello sviluppo concretamente realizzato con stasi particolarmente elevate nel campo della organizzazione, gestione e controllo economico delle risorse”.

## **6.2 Le norme in tema di valutazione della performance negli Atenei**

Nell’ultimo biennio, il processo di riforma delle Amministrazioni pubbliche ha riguardato, altresì, la valutazione della performance per i servizi erogati a beneficio della collettività.

In tal senso, il primo intervento volto ad introdurre sistemi di valutazione della performance all’interno degli enti pubblici, tra cui figurano anche le università, è stato il D.lgs. 150/2009 (c.d. riforma *Brunetta*). In particolare,

---

<sup>68</sup> In tale prospettiva, viene incentivato il ricorso alla contabilità economico-patrimoniale e analitica, e del bilancio consolidato di ateneo secondo modalità standardizzate; l’adozione di un piano economico-finanziario triennale per la valutazione della sostenibilità di tutte le attività dell’ateneo, e di un programma triennale di riequilibrio della consistenza dei ruoli di tutto il personale; la determinazione di un limite massimo all’incidenza complessiva delle spese per il personale; l’introduzione di un costo standard unitario di formazione per studente; la disciplina del dissesto finanziario; la previsione del commissariamento dell’ateneo in caso di difetto nella predisposizione o attuazione del piano.

<sup>69</sup> Miolo Vitali P., 2001, *op. cit.*, pag. 1.

tale norma dispone che, al fine di determinare la ripartizione degli incentivi e delle ricompense ai dipendenti pubblici, è necessario che ciascun ente utilizzi un sistema di valutazione della performance in modo da premiare coloro i quali hanno dimostrato maggiore produttività ed efficienza.

La finalità perseguita dal Legislatore si basa sull'assunto che il collegamento tra l'erogazione degli incentivi e il sistema di valutazione assicuri il rispetto del principio di meritocrazia e incoraggi ciascun dipendente pubblico a migliorare nel tempo il proprio operato<sup>70</sup>.

In particolare, il testo di riforma distingue la performance *organizzativa* da quella *individuale*: la prima è espressione del contributo aggregato fornito da una determinata unità organizzativa (o area di responsabilità): tale contributo deve essere interpretato in relazione ad un prodotto/servizio dell'attività amministrativa e alle modalità con cui esso viene esitato dalla unità organizzativa competente. La performance *individuale* è, invece, riferita al contributo individuale imputabile alla singola risorsa umana, la quale opera all'interno di una determinata unità organizzativa.

Il D.lgs. 150/2009 impone, dunque, all'insieme delle Amministrazioni pubbliche l'adozione di un sistema di valutazione della performance. Ciononostante, l'applicazione delle disposizioni contenute nel D.lgs. 150/2009 ha subito un rallentamento a seguito della delibera 9/2010 emanata dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche (CIVIT). Infatti, tale delibera stabilisce che il D.lgs. 150/2009 non è applicabile alle università in quanto esse sono già dotate – nell'esercizio della propria autonomia – di appositi strumenti di valutazione delle proprie attività.

In particolare, la CIVIT ha evidenziato che l'art. 6 della legge 168/1989 riconosce agli Atenei – in attuazione dell'art. 33 della Costituzione – autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e che, per tale finalità, le università si regolano attraverso ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti: pertanto, in virtù di tale autonomia, gli Atenei possiedono già appositi strumenti di valutazione delle proprie attività.

Per tale ragione, la CIVIT ha ritenuto che gli Atenei non siano tenuti ad istituire nuovi ed ulteriori organismi indipendenti di valutazione, previsti all'art. 14 del D.lgs. 150/2009, e che pertanto, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione debba continuare ad essere svolta dai Nuclei di valutazione già presenti nelle università.

Tuttavia, appare opportuno sottolineare che l'adozione di un sistema di valutazione della performance negli Atenei – il quale possa andare oltre il processo valutativo svolto dai Nuclei – rimane inevitabile. Ciò ai sensi del combinato disposto del D.lgs. 198/2009 e della delibera 88/2010 emanata

---

<sup>70</sup> Meneguzzo M., 2009, *Qualche considerazione sui possibili percorsi attuativi della riforma "Brunetta"*, Amministrativamente, n. 11/2009.

dal CIVIT. Infatti, l'art. 1 del D.lgs. 198/2009 stabilisce che «al fine di ripristinare il corretto svolgimento della funzione o la corretta erogazione di un servizio, i titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei per una pluralità di utenti e consumatori possono agire in giudizio [...] nei confronti delle amministrazioni pubbliche e dei concessionari di servizi pubblici, se derivi una lesione diretta, concreta ed attuale dei propri interessi, dalla violazione di termini o dalla mancata emanazione di atti amministrativi generali obbligatori e non aventi contenuto normativo da emanarsi obbligatoriamente entro e non oltre un termine fissato da una legge o da un regolamento, dalla violazione degli obblighi contenuti nelle carte di servizi ovvero dalla violazione di standard qualitativi ed economici stabiliti, [...] per le pubbliche amministrazioni, dalle stesse in conformità alle disposizioni in materia di performance contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, coerentemente con le linee guida definite dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche [...] secondo le scadenze temporali definite dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150».

In altre parole, qualora un Ateneo sia sprovvisto della carta dei servizi, deve provvedere a dotarsi di un sistema di standard qualitativi ed economici – ossia di un sistema di valutazione della performance – al fine di consentire agli *stakeholders* di potere ricorrere in giudizio nei confronti dell'università (c.d. *class action*) per le eventuali inadempienze della stessa che hanno causato loro una lesione di interessi.

La norma esaminata si collega con la delibera 88/2010 del CIVIT la quale suggerisce le linee-guida per la definizione degli standard di qualità<sup>71</sup>. In essa, infatti, viene delineato un percorso metodologico finalizzato alla realizzazione di un sistema di valutazione. In particolare, tale percorso si sviluppa attraverso la definizione della mappa dei servizi erogati e delle dimensioni attraverso cui misurarne la qualità, le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità e degli standard associati, la pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi.

Alla luce dell'analisi normativa condotta in tema di valutazione della performance nelle Amministrazioni pubbliche, è dunque possibile affermare che l'adozione di un sistema di valutazione all'interno degli Atenei non solo costituisce un valido supporto ai decisori al fine di governare la performance

---

<sup>71</sup> Così recita l'art. 1 della delibera 88/2010 CIVIT: “la presente delibera, emanata ai sensi dell'articolo 1 del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, costituisce il primo passo verso la costruzione di un sistema di controllo diffuso della qualità dell'azione amministrativa e ha le finalità di:

a) [...];

b) indicare, in particolare, alle amministrazioni il percorso volto alla definizione di standard di qualità ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D.lgs. n. 198/2009 [...]. Tale definizione è finalizzata a consentire ai cittadini l'esercizio dei diritti di azione giudiziaria di cui allo stesso D.lgs. n. 198/2009, nell'ambito della competenza esclusiva dello Stato di cui all'articolo 117, comma 2, lettere l e m della Costituzione.

in ottica competitiva e sociale, ma risponde altresì agli obblighi normativi contenuti nelle disposizioni esaminate.

## 7. Riflessioni di sintesi

Le considerazioni sviluppate nel presente capitolo hanno consentito di esplicitare le caratteristiche essenziali dell'università secondo una prospettiva economico-aziendale. Nello specifico, si è proceduto alla valutazione delle condizioni di continuità e funzionalità duratura degli Atenei, ai fattori che ne caratterizzano la strategia, sia con riferimento alla componente di governo politico sia a quella di gestione. A tal riguardo, l'amministrazione delle aziende universitarie è stata analizzata attraverso lo studio delle sue attività fondamentali: gestione, rilevazione ed organizzazione.

Alla luce dei fenomeni che hanno comportato un ripensamento della relazione tra Ministero e università, tale analisi è poi stata inserita nel quadro normativo di riferimento – con specifico riferimento alle recenti riforme apportate dal legislatore in tema di autonomia e di valutazione della performance – evidenziando i risvolti che impattano sulla riorganizzazione dell'assetto gestionale e organizzativo degli Atenei.

Il cambiamento in atto sta provocando una profonda evoluzione dei tradizionali schemi organizzativi, operativi, concettuali e culturali, sia a livello europeo sia extra-europeo<sup>72</sup>.

Tuttavia, allo stato attuale, permane diffusa la consapevolezza di dover elaborare e suggerire meccanismi gestionali idonei a conseguire il miglioramento della performance degli Atenei, non soltanto in ottica di acquisizione di fondi pubblici, ma soprattutto orientando le attività produttive alla competitività e alla efficace creazione di valore sociale. In altre parole, sempre più chiaramente si palesa la necessità di formulare e adottare approcci innovativi alla gestione degli Atenei, i quali consentano di colmare un fabbisogno conoscitivo che, allo stato attuale, risulta scarsamente esplorato.

Infatti, la fattispecie aziendale delle università è contraddistinta da complessità specifica, causa principale del fabbisogno di coordinamento da soddisfare attraverso l'adozione di opportuni meccanismi operativi<sup>73</sup>.

Tali meccanismi fanno esplicito riferimento ai sistemi di programmazione e controllo strategico, che verranno approfonditi nel capitolo successivo.

---

<sup>72</sup> Barnabè F., 2003, *op. cit.*, pag. 67.

<sup>73</sup> Galbraith J., 1973, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, London.

## Cap. 2 – La programmazione e il controllo nelle università: verso un sistema di Performance Management strategico

SOMMARIO: 1. Introduzione; 2. I presupposti e la logica dei sistemi di P&C; 2.1 La programmazione strategica negli Atenei; 2.2 Il controllo di gestione negli Atenei; 3. Il concetto di performance nelle aziende universitarie; 4. Le finalità strategiche e gli obiettivi operativi delle aziende universitarie; 5. Le risorse strategiche negli Atenei; 6. I risultati “finali” e “intermedi”; 7. Gli indicatori di risultato; 8. La visione intra-istituzionale degli Atenei; 9. Le dimensioni di analisi della performance accademica; 10. Dai tradizionali sistemi di P&C al Performance Management strategico; 8. Riflessioni di sintesi.

### 1. Introduzione

L'introduzione e lo sviluppo di sistemi di programmazione e controllo (P&C) all'interno dei processi gestionali degli Atenei sono divenuti un tema di notevole interesse alla luce delle recenti riforme e delle mutazioni nel contesto di riferimento.

Ciò nonostante, pur essendovi una reale condivisione sul fatto che le istituzioni universitarie debbano evolvere rispetto al passato, solo in casi isolati si riscontra l'adozione strutturata di sistemi di P&C<sup>74</sup>, utilizzati al fine di fornire effettivo supporto ai processi decisionali ed alla valutazione della performance. In tal senso, le barriere alla loro diffusione sono riconducibili non solo a problematiche di carattere tecnico, organizzativo e politico, ma soprattutto alla difficoltà di configurare gli stessi sulle peculiarità degli Atenei<sup>75</sup>.

La complessità specifica della fattispecie aziendale “Università”, inserita in uno scenario di concorrenza, richiede infatti soluzioni tempestive e adeguate alle caratteristiche del sistema accademico. Tali soluzioni si riferiscono sostanzialmente allo sviluppo di un sistema informativo aziendale, che consenta di gestire in via anticipata i rischi e le opportunità, definendo le opportune azioni correttive in coerenza con gli obiettivi istituzionali e le risorse a disposizione. Se ciò non fosse, quelle università poco attente al

---

<sup>74</sup> Reborà G., 1999, *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di merito*, Guerini, Milano; Johnsen A., 2005, *What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?*, *Public Money and Management*, 25 (1), pagg. 9-17; Azzone G., 2006, *Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, Etas, Milano; Yang K., Hesie J., 2007, *Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model*, *Public Administration Review*, 67 (5), pagg. 861-879.

<sup>75</sup> La carenza di sistemi di P&C è stata oggetto di studio da parte di numerosi autori; tra questi, i contributi più significativi sono: Ongaro E., Rodolfi E., 1998, *L'innovazione della gestione nelle università italiane: uno studio di casi di introduzione del controllo di gestione*, *Azienda Pubblica*, n. 1; Fici L., 2001, *Il controllo di gestione negli atenei: dalla valutazione al governo aziendale*, Franco Angeli, Milano; Miolo Vitali P., 1997, *op. cit.*; Arnaboldi M., Azzone G., 2002, *La misura delle prestazioni come strumento di cambiamento: il caso delle amministrazioni pubbliche italiane*, *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 4; Arcari A.M., 2003, *op. cit.*

rispetto dei vincoli di bilancio e alla qualità dei risultati – riferiti a didattica e ricerca – rischierebbero la paralisi delle attività in dipendenza della carenza di fondi cui sarebbero soggette, o addirittura il commissariamento. In tal senso, la logica per obiettivi – che implica la focalizzazione sui risultati piuttosto che sul rispetto delle procedure – impone l’abbandono di strumenti formali a vantaggio dell’adozione di efficaci meccanismi orientati alla gestione consapevole e sostenibile delle università. Tra tali meccanismi, assumono particolare rilievo quelli di P&C, ai quali il presente capitolo è specificamente dedicato.

Tali sistemi costituiscono una componente rilevante del più ampio sistema di “controllo organizzativo”<sup>76</sup>, incentrato anche su altri meccanismi operativi che consentono di coordinare tra loro le risorse presenti nell’Ateneo al fine di poter alimentare i processi decisionali volti al conseguimento degli obiettivi prefissati (sistema delle procedure, di ricompensa, di carriera, informativo).

I sistemi di P&C nelle università possono svolgere un ruolo diverso, a seconda della logica di progettazione adottata, la quale suggerisce i criteri da adottare per l’introduzione dei sistemi in oggetto all’interno del sistema aziendale e garantisce il loro raccordo con la struttura organizzativa, i meccanismi operativi esistenti e le altre variabili organizzative rilevanti<sup>77</sup>.

Infatti, non è pensabile applicare *tout court* sistemi di P&C, ancorché di successo, relativi ad altre fattispecie aziendali, in quanto si rende assolutamente necessario configurare un sistema *ad hoc*, ossia impostato e calibrato sulle peculiarità degli Atenei.

Inoltre, tale convincimento risulta rafforzato se si pensa alla complessità riscontrata dalla Commissione Europea nell’elaborare taluni standard da applicare agli Atenei situati nel territorio comunitario: ciascun paese, infatti, adotta propri sistemi e meccanismi eterogenei di valutazione per le attività didattiche e di ricerca<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> Secondo Flamholtz, il controllo organizzativo è definibile come “il processo attraverso cui controllare ed influenzare il comportamento delle persone, quali membri di una organizzazione formale, al fine di incrementare la probabilità che essi possano conseguire gli obiettivi prestabiliti”. Flamholtz E., 1996, *Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications*, European Management Journal, vol. 14 (6), pagg. 596-611.

<sup>77</sup> Bergamin Barbato M., 1991, *op. cit.*; Marchi L., 2003, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano; Brunetti G., 2004, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano.

<sup>78</sup> In tal senso, paesi come Olanda, Danimarca e Svezia, utilizzano approcci di valutazione collegati sia agli aspetti organizzativi sia a quelli strutturali attraverso dei comitati di valutazione composti da esperti indipendenti stranieri. La Spagna ha previsto un comitato di esperti deputato all’elaborazione di modelli e procedure di valutazione, ridimensionando così le funzioni precedentemente svolte dall’agenzia governativa per la valutazione (ANEP). Ancora, in Austria, invece, le istituzioni accademiche definiscono di concerto e in maniera autonoma un programma di valutazione cui aderire al fine di essere accreditati quali enti di rilevanza nazionale.

Quel che si riscontra universalmente è che il contesto universitario si caratterizza per la numerosità di fattori intangibili che ne determinano la performance (conoscenze, capitale intellettuale, *know how*) e, su tali fattori, vanno calibrati i sistemi di P&C, cercando di collegarli con i relativi e tradizionali strumenti di controllo economico-finanziario.

In ogni caso, le fasi di programmazione e di controllo non devono essere intese come separate, ancorché sequenzialmente collegate, bensì come componenti inscindibilmente connesse nell'ambito di un sistema unitario e più ampio, la cui finalità è quella di alimentare l'attività di guida dell'università<sup>79</sup>.

In particolare, l'approccio, che verrà proposto nelle pagine seguenti, intende suggerire un sistema di P&C che consenta agli organi decisionali accademici di governare la complessità attraverso lo sviluppo dei processi di apprendimento e dialogo del sistema aziendale, ovvero tramite l'acquisizione di maggiore consapevolezza delle determinanti causali alla base dei risultati raggiunti.

## 2. I presupposti e la logica dei sistemi di P&C

La finalità principale dei sistemi di P&C consiste nel supportare i decisori aziendali nei processi decisionali e gestionali, al fine di raggiungere dei risultati in linea con gli obiettivi prefissati in maniera efficace ed efficiente.

Nel caso delle università, occorre sviluppare una nuova mentalità di gestione, che ponga la creazione di valore al centro delle attività svolte. Tale valore coincide con il beneficio – espresso in termini di “servizio erogato” – apportato dall'università verso la collettività. Al riguardo, Moore sostiene che il valore *pubblico* deve essere identificato con il beneficio desumibile in base al rapporto tra i servizi richiesti dalla collettività e quelli effettivamente erogati dalle aziende pubbliche<sup>80</sup>.

Mutuando il pensiero di Copeland, Koller e Murrin<sup>81</sup> per le università, gestire nella prospettiva di creare valore consta sostanzialmente di tre passaggi:

- (1) esaminare la situazione attuale dell'Ateneo per quanto riguarda la creazione di valore ed individuare le opportunità di ristrutturazione;
- (2) agire su queste opportunità, che in genere comportano sia transazioni, come disinvestimenti e acquisizioni, sia ristrutturazioni organizzative;

---

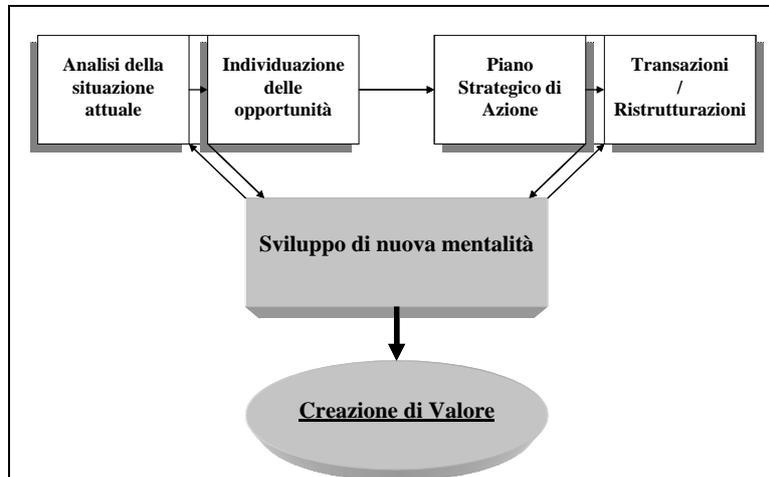
Le differenze si avvertono, altresì, negli schemi contabili adottati per le università nei diversi paesi; a tal riguardo, si veda: Pedron L., 2009, *Una proposta di schemi di bilancio per le università*, in Catalano G., 2009, *op. cit.*, pag. 226 e segg.

<sup>79</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 90.

<sup>80</sup> Moore M.H., 1995, *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

<sup>81</sup> Copeland T., Koller T., Murrin J., 1994, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, II<sup>a</sup> edizione, John Wiley & Sons, New York, pag. 105.

(3) sviluppare nell'intero sistema aziendale una nuova mentalità orientata alla creazione di valore<sup>82</sup>.



**Figura 8** – La gestione dell'università nell'ottica di creazione di valore (adattamento da Copeland T., Koller T., Murrin J., 1994, op. cit., pag. 106)

L'adozione di tale mentalità richiede del tempo per essere condivisa e sviluppata all'interno delle aziende; a tal fine, risulta indispensabile la coesistenza dei seguenti fattori<sup>83</sup>:

- assunzione di responsabilità dell'organo di governo centrale: l'introduzione di nuove logiche gestionali richiede spesso la riprogrammazione delle attività e l'attuazione di mutamenti considerevoli all'interno dell'Ateneo;
- *communication e training*: la comunicazione all'interno e all'esterno dell'azienda risulta essere di fondamentale importanza affinché i mutamenti vengano universalmente compresi ed accettati;
- *involvement*: coinvolgere e rendere partecipi i decisori di tutte le unità organizzative, in quanto sono coloro che detengono l'influenza maggiore nel processo di creazione del valore;
- metodi di valutazione e misure coerenti: occorre adoperare dei sistemi di valutazione della performance in grado di garantire coerenza tra le misure utilizzate e gli obiettivi programmati;
- remunerazioni connesse al maggior valore creato: l'introduzione di sistemi di remunerazione collegati direttamente alla creazione di valore

<sup>82</sup> Sul tema dei "valori aziendali", si veda: Catturi G., 2007, *La "valorialità" aziendale*, vol. 1, Cedam, Padova.

<sup>83</sup> Brunetti G., 2002, *Il Controllo di Gestione nell'Ottica della Creazione di Valore*, Lezione conclusiva della XII<sup>a</sup> Edizione del Master in Contabilità, bilancio e controllo finanziario d'impresa, Università di Pavia, 13 dicembre.

è la strada più efficace per rinforzare l'informazione e la diffusione delle nuove logiche gestionali;

- continuo consolidamento: si rende necessario un costante rafforzamento del sistema creato nel tempo.

L'obiettivo della creazione del valore si lega inscindibilmente con il concetto di performance, che riassume i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi prefissati e le modalità con cui l'azienda universitaria ha conseguito tali risultati.

In prima approssimazione, il concetto di performance diviene conforme al sistema di P&C attraverso le attività di: (1) programmazione e controllo a supporto del governo dei fattori che incidono sulla performance, (2) valutazione della performance, (3) informazione agli *stakeholders* sui risultati e sulla performance (ossia comunicazione dei risultati raggiunti a livello complessivo dall'Ateneo verso l'ambiente interno e esterno).

In relazione a tali attività, la logica sottostante alla definizione di un sistema di P&C – che ponga la performance quale fattore chiave per la creazione del valore nelle università – si sviluppa ciclicamente lungo le fasi riportate nella tabella 2<sup>84</sup>.

Fasi	Attività
(1) definizione degli obiettivi di performance a livello centrale e di singola unità organizzativa;	Programmazione e controllo a supporto del governo dei fattori che incidono sulla performance
(2) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;	
(3) gestione dei programmi e degli interventi, orientata al raggiungimento degli obiettivi;	Valutazione della performance
(4) misurazione della performance;	
(5) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;	
(6) rendicontazione della performance ai fini del controllo interno;	
(7) rendicontazione esterna della performance ai competenti organi esterni e alla collettività.	Informazione agli <i>stakeholders</i> sui risultati e sulla performance

**Tabella 2** – *Il ciclo di P&C riferito alla performance*

<sup>84</sup> La tabella è stata elaborata sulla base degli studi condotti da Monteduro e Hinna in tema di gestione della performance nelle amministrazioni pubbliche. Monteduro F., Hinna L., 2007, *La misurazione delle performance: cos'è e come utilizzarla nelle decisioni*, in AA.VV., 2007, *Misurare per decidere: la misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche ed i servizi*, Dipartimento della Funzione Pubblica, il Rubettino, Roma.

Le fasi di cui sopra si collegano sequenzialmente tra loro e, come si vedrà, presuppongono la definizione di un sistema di indicatori specifici per il settore *Higher Education*.

Nei paragrafi che seguono, vengono analizzate più a fondo le peculiarità dei sistemi di P&C universitari, in relazione alla finalità di supportare i decisori verso un cambiamento di mentalità in ottica di creazione del valore.

## 2.1 La programmazione strategica negli Atenei

La fase della programmazione corrisponde alla definizione degli obiettivi da perseguire e delle scelte da adottare per il loro conseguimento in un arco temporale determinato<sup>85</sup>. In altri termini, in funzione della ragion d'essere (o missione istituzionale) dell'azienda universitaria, la programmazione valuta i fini e gli obiettivi a cui tendere e suggerisce le conseguenti azioni da intraprendere.

Appare opportuno sottolineare che la programmazione va intesa quale predeterminazione, ossia valutazione *ex-ante* degli obiettivi cui l'Ateneo deve tendere. Ciò non significa che la programmazione debba rappresentare una previsione degli eventi futuri, ma piuttosto è necessario riferirsi al concetto di "prospettiva" circa l'andamento atteso delle prestazioni in relazione ai mezzi disponibili ed alle strategie proposte.

In tal senso, la visione prospettica degli organi di governo deve anzitutto curare la definizione degli obiettivi di medio-lungo periodo, in funzione dei quali esplicitare quelli di breve in maniera "flessibile", ossia avendo consapevolezza che, durante la fase di gestione, questi ultimi possono mutare a seguito delle indicazioni che scaturiscono dai processi di controllo<sup>86</sup>.

La programmazione va configurata secondo un processo circolare tra definizione degli obiettivi e gestione delle risorse, e deve essere delineata non solo a livello complessivo, ma anche in relazione al contributo offerto da ciascuna area di gestione e unità organizzativa.

---

<sup>85</sup> Mussari R., 2001, *Manuale operativo per il controllo di gestione. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Dipartimento della Funzione Pubblica. Ufficio per l'Innovazione delle Pubbliche Amministrazioni, (a cura di), Il Rubbettino, Roma, pag. 43.

<sup>86</sup> È tale l'opinione di Miolo Vitali quando afferma che "tradizionalmente le università hanno preferito focalizzare l'attenzione sulla programmazione per l'ottenimento di dati e informazioni per supportare decisioni di routine, piuttosto che effettuare prospettive per delineare un contesto adatto per considerazioni di lungo termine. Il risultato è stato che le università si sono limitate a reagire o resistere alle pressioni esterne, piuttosto che prendere l'iniziativa e considerare l'ambiente, almeno in parte, <<soggettivamente definibile>> dall'alta direzione dell'ateneo per perseguire strategie di sviluppo innovative". Miolo Vitali P., 2001, *op. cit.*, pag. 39.

A tal riguardo, occorre precisare che gli obiettivi da stabilirsi devono essere<sup>87</sup>: chiaramente formulati, condivisi, misurabili, coerenti con quelli delle altre unità organizzative collocate orizzontalmente e verticalmente, raggiungibili, riferiti ad un determinato arco temporale, influenzabili.

La conoscenza delle condizioni che caratterizzano il sistema aziendale e le sue interazioni con quello ambientale rilevante è presupposto fondamentale per programmare gli obiettivi cui abbinare le scelte per raggiungerli.

La programmazione strategica si fonda sulla razionalità delle decisioni prese: una decisione è razionale quando è coerente con i suoi obiettivi e compatibile con le possibilità, i vincoli esistenti e con i mezzi a sua disposizione<sup>88</sup>.

Specie per le Amministrazioni pubbliche<sup>89</sup>, appare rilevante la distinzione tra la programmazione, generalmente riferita alla definizione di obiettivi a breve termine, e la pianificazione, la quale si riferisce ad un orizzonte temporale più ampio. A tal riguardo, a partire dal 2006 tutte le università devono impostare un programma triennale (c.d. piano triennale d'Ateneo) conforme alle linee di indirizzo generale emanate dal MIUR. Tale programma – annualmente rimodulabile al 30 giugno – deve essere periodicamente monitorato attraverso la verifica dei risultati conseguiti nel tempo<sup>90</sup>.

La verifica del raggiungimento dei risultati si effettua attraverso la definizione di opportuni indicatori di prestazione, suddivisi in economico-finanziari e non finanziari (legati al volume, all'efficienza, all'impatto e alla produttività). Di conseguenza, i risultati possono essere misurati sia in

---

<sup>87</sup> Mussari R., 2001, *op. cit.*, pagg. 44-46; Poister T., 2003, *Measuring Performance in Public and non Profit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, pag. 63 e segg.

<sup>88</sup> Varriale G., 2006, *I processi di programmazione strategica nello Stato*, LIUC paper n. 191, Serie Economia e Istituzioni n. 20, pagg. 1-46.

<sup>89</sup> Per una disamina più accurata sulle diverse connotazioni della programmazione nelle amministrazioni pubbliche, si rimanda a: Borgonovi E., 2002, *op. cit.*, pag. 282 e segg.

<sup>90</sup> Così recita l'art. 1-ter, co. 1, della Legge n. 43 del 31 marzo 2005: "A decorrere dall'anno 2006 le università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno, adottano programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sentiti la Conferenza dei rettori delle università italiane, il Consiglio universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari, tenuto altresì conto delle risorse acquisibili autonomamente. I predetti programmi delle università individuano in particolare:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d) i programmi di internazionalizzazione;
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

termini quantitativi (costo, tempo, volume) sia qualitativi (motivazione delle risorse umane, soddisfazione degli utenti, immagine aziendale<sup>91</sup>).

Logicamente, è necessario che a ciascun indicatore corrisponda un valore-obiettivo, in funzione del quale l'organo decisionale deve impostare le azioni in considerazione delle risorse e dei mezzi a sua disposizione.

Come affermato da Azzone<sup>92</sup>, "in questa fase è quindi essenziale riuscire a comprendere, a priori, che relazioni esistono tra le <<azioni>> e i <<risultati>> o, in altri termini, disporre di un <<modello>> del funzionamento dell'amministrazione".

Tuttavia, spesso i modelli in questione vengono approntati secondo una logica standardizzata, ossia basata su strumenti formali i quali non riescono a fornire un adeguato supporto nei processi decisionali<sup>93</sup>. Nel passato, essi hanno anzi causato una eccessiva burocratizzazione delle attività amministrative e, al tempo stesso, hanno creato l'illusione di riuscire ad influenzare i risultati attraverso l'elaborazione di documenti formali, la cui analisi avrebbe dovuto auspicabilmente sostenere l'allineamento tra "obiettivi• risorse• attività• risultati", il coordinamento tra le diverse aree gestionali, gli effetti dei fenomeni esterni e la controllabilità degli esiti delle politiche intraprese.

Al fine di supportare i decisori nelle scelte da adottare, il modello della programmazione nelle università va sviluppato secondo un sistematico apprendimento strategico, caratterizzato da<sup>94</sup>:

- l'adozione di un approccio selettivo, piuttosto che complessivo ed analitico, alla rappresentazione del sistema rilevante delle università, considerata la molteplicità di variabili e delle relazioni causali tra esse intercorrenti;
- l'interpretazione della programmazione quale sistema di logiche decisionali, piuttosto che elencazione di attività e compiti da espletare;
- il coinvolgimento dell'intero sistema aziendale;
- la focalizzazione e condivisione sul ruolo sociale che l'università deve rivestire nel futuro, in base alla sua missione istituzionale e all'orientamento strategico di fondo che la distingue.

---

<sup>91</sup> Sul tema dell'immagine aziendale degli atenei, si veda: Shattock M., 2003, *Managing Successful Universities*, McGraw-Hill, Berkshire, pag.121 e segg.

<sup>92</sup> Azzone G., 2009, *Il processo di programmazione e controllo delle attività amministrative nelle università*, in Catalano G., 2009, *op. cit.*, pagg. 65,66.

<sup>93</sup> A tal riguardo, sulla valutazione dei risultati universitari Dearlove sostiene che "organizzazioni che ruotano intorno alla rilevazione di performance relative a semplici routines possono essere amministrate burocraticamente sulla base di ordini e controlli, ma laddove ampi gradi di discrezionalità di impegno sono richiesti per poter assicurare un'elevata qualità del prodotto finale, invece, serve un'organizzazione basata su processi di delega e fiducia". Dearlove J., 1998, *The deadly dull issue of university "administration"?* *Good governance, managerialism and organising academic work*, Higher Education Policy, n. 11, pagg. 59-79, pag. 73.

<sup>94</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 105.

## 2.2 Il controllo di gestione negli Atenei

Come già affermato in precedenza, alla programmazione è inscindibilmente connesso il controllo di gestione.

Il controllo di gestione funge da meccanismo di coordinamento tra le attività svolte all'interno dell'azienda dai diversi attori e di raccordo dell'azienda con l'ambiente esterno. Esso nasce quale attività di guida dell'azienda per (1) supportare l'apprendimento e le decisioni, (2) responsabilizzare gli *stakeholders* interni, (3) influenzarne i comportamenti, (4) motivarli e valutarli, a tutti i livelli della gerarchia aziendale<sup>95</sup>.

La letteratura prevalente definisce il controllo di gestione come il processo di governo e di guida della gestione volto ad agevolare il conseguimento delle finalità istituzionali dell'azienda universitaria nel modo più efficiente ed efficace, e garantendo, al contempo, una sostenibile utilizzazione delle risorse ed una conformità quali-quantitativa delle prestazioni erogate rispetto agli obiettivi programmati nel breve, medio e lungo periodo<sup>96</sup>.

In relazione all'attività strategica, tale processo può essere inteso in senso ampio, ossia verificando i risultati ottenuti rispetto ai fini politici prefissati, e in senso stretto, valutando i risultati della gestione con riferimento ai mezzi disponibili ed agli obiettivi programmati a livello operativo.

In altre parole, il controllo di gestione è definito quale attività rivolta alla verifica della rispondenza tra i risultati ottenuti e quelli programmati, e alla successiva analisi delle cause sottostanti agli eventuali scostamenti rilevati.

Detti scostamenti possono dipendere:

- (1) da fattori esogeni, ossia esterni al sistema aziendale, e per i quali occorre promuovere un adeguamento degli obiettivi e delle azioni in relazione al mutamento del contesto ambientale esterno;

oppure, anche congiuntamente

---

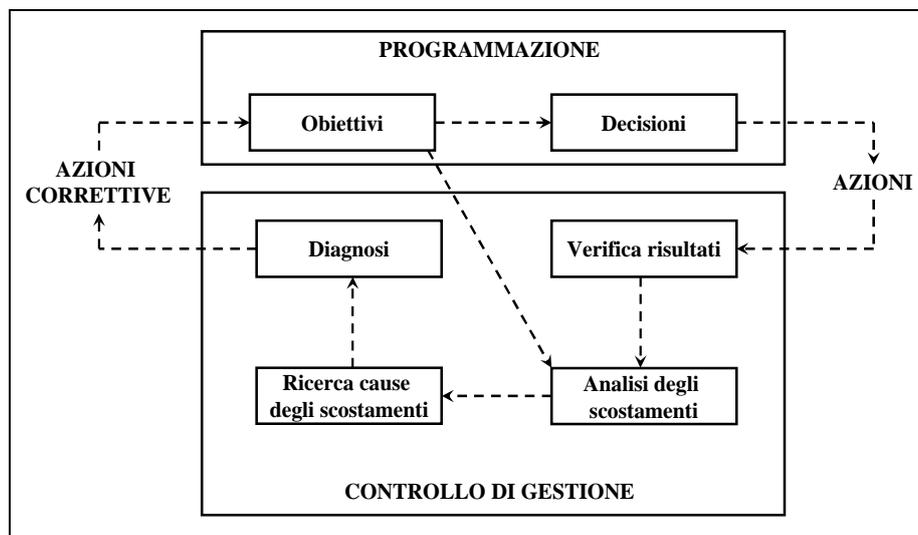
<sup>95</sup> Saita M., 1996, *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano; Reborà G., 1999, *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di metodo*, Guerini e associati, Milano; Bergamin Barbato M., 2003, *Genesi e sviluppo del controllo di gestione nella cultura aziendale e professionale*, Contabilità e Cultura Aziendale, vol. II, n. 2; Vergara C., 2004, *Il contributo della programmazione e del controllo al governo <<consapevole>> delle aziende*, Giuffrè, Milano; Anthony R., Govindarajan V., 2007, *Management control systems*, McGraw-Hill, Boston.

<sup>96</sup> In tal senso, si vedano i contributi di: D'Alessio L., 1992, *Il controllo di gestione nelle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino; Anselmi L., Del Bene L., Zuccardi Merli M., Giovannelli L., Donato F., Marinò L., 1997, *Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli, Rimini; Bocchino U., 2000, *Manuale di controllo di gestione*, (a cura di), Il Sole 24 Ore, Milano; Mussari R., 2001, *op. cit.*; Donna G., Riccaboni A., 2003, *Manuale del controllo di gestione. Analisi dei costi, budget, reporting, ERP, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative*, (a cura di), Ipsoa, Milano; Popoli P., 2002, *op. cit.*; Farneti G., 2004, *I flussi monetari nei processi di programmazione-controllo*, Giappichelli, Torino; Hinna L., Meneguzzo M., Mussari R., Decastri M., 2006, *Economia delle aziende pubbliche*, McGraw-Hill, Milano.

(2) da fattori endogeni, i quali provengono da complessità insite nel sistema per le quali occorre rimodulare le scelte adottate in precedenza e intraprendere azioni correttive.

Il presupposto fondamentale per l'attuazione del controllo è rappresentato dall'individuazione delle condizioni operative standard<sup>97</sup>, ossia all'identificazione per ciascuna area gestionale del rapporto tra fabbisogni e consumi attesi, con riferimento alle diverse risorse (*input*), dal cui impiego sarà possibile nel tempo raggiungere determinati risultati (*output*).

La figura 9 sintetizza la relazione tra programmazione e controllo di gestione.

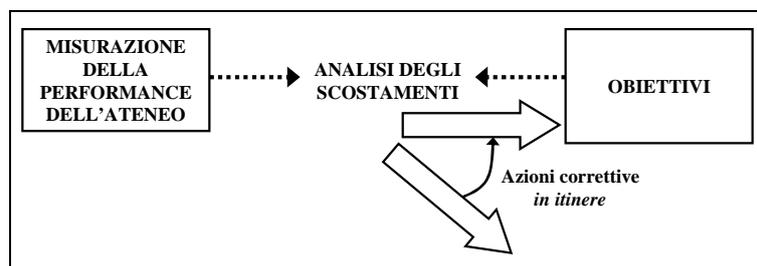


**Figura 9** – Il processo circolare tra programmazione e controllo di gestione

In particolare, l'attività di controllo non deve essere effettuata episodicamente oppure limitata alle rilevazioni "a consuntivo" (c.d. meccanismo di *feedback*); essa deve essere svolta sistematicamente nel corso della gestione, in modo da permettere ai decisori di mutare, ove occorre, i contenuti della programmazione ed intraprendere tempestive azioni correttive, al fine di ricondurre prontamente l'azienda universitaria verso gli obiettivi prefissati (c.d. meccanismo di *feedforward*)<sup>98</sup>.

<sup>97</sup> Coda V., 1970, *I costi standard nella programmazione e nel controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, pagg. 37-40.

<sup>98</sup> In tal senso, Amigoni afferma che "l'attendere cioè il completarsi di tutta la catena causale che collega l'impiego delle risorse all'ottenimento dei risultati, al fine di intraprendere delle azioni di governo, può non consentire una guida dell'impresa congruente con la discontinuità ambientale, che richiede pronti adattamenti. È allora necessario sostituire il meccanismo di controllo a <<feed-back>> con quello a <<feed-forward>>, centrato sul confronto tra risultati obiettivo e risultati previsti alla luce di eventi che si trovano all'inizio della catena causale prima indicata e che possano collegarsi ai



**Figura 10** – *Il meccanismo di feedforward*

In tale prospettiva, il controllo di gestione assume rilevanza in quanto strumento idoneo a supportare i processi di “analisi” e “diagnosi” del ciclo produttivo aziendale.

Nello specifico, Brunetti<sup>99</sup> suggerisce che il sistema di controllo si compone principalmente di:

- (1) Una struttura organizzativa delle responsabilità, ove si esplicita la componente soggettiva del controllo, che rispecchia l’articolazione dell’azienda universitaria suddividendola in aree di responsabilità. Queste ultime corrispondono alle unità organizzative ove vengono svolti processi produttivi relativamente omogenei<sup>100</sup>. L’identificazione della struttura organizzativa è necessaria al fine di assegnare le responsabilità in funzione del conseguimento dei diversi obiettivi che l’Ateneo si prefigge e del livello di performance competitiva e sociale raggiunto. In sintesi, gli elementi che caratterizzano una unità organizzativa sono<sup>101</sup>:
  - uno o più soggetti responsabili, incaricati della direzione operativa dell’unità;
  - le leve direzionali, ossia le variabili che i responsabili possono influenzare per perseguire gli obiettivi definiti a preventivo con riferimento a quella specifica unità organizzativa;
  - i fattori produttivi, che corrispondono alle risorse disponibili per l’unità le quali vanno impiegate per lo svolgimento dei processi produttivi, secondo una logica di efficienza in relazione agli obiettivi da conseguire;

---

risultati previsti per mezzo di un adeguato modello previsionale”. Amigoni F., 1979, *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano, pag. 219.

<sup>99</sup> Brunetti G., 2004, *op. cit.*, cap. 1.

<sup>100</sup> Ad esempio, nell’Università degli Studi di Palermo, la struttura organizzativa è composta da nove aree di responsabilità: formazione e servizi agli studenti; ricerca e sviluppo; area economico-finanziaria; risorse umane; area tecnica; area patrimoniale e negoziale; affari generali e legali; servizi a rete; servizio ispettivo.

Cfr. <http://portale.unipa.it/home/amministrazione/>

<sup>101</sup> Bianchi C., 2002, *Il controllo di gestione come sistema*, in Sorci C., 2002, *op. cit.*, pag. 369 e segg.

- le condizioni operative standard, già richiamate, che rappresentano il rapporto tra i fabbisogni e la disponibilità di risorse da allocare in situazioni di normale svolgimento della gestione;
  - le relazioni con le altre unità organizzative, che consentono una razionale ripartizione delle risorse tra le diverse unità dell'Ateneo in sede di budget.
- (2) Una struttura tecnico-contabile ed informativa di supporto all'apprendimento e alle decisioni, che rappresenta la componente oggettiva del controllo, ossia l'insieme degli strumenti di cui il controllo si avvale per supportare le unità organizzative nella gestione delle attività nell'intento di migliorarne la performance. Tale struttura incorpora non solo i tradizionali strumenti di controllo contabile e di *reporting*, ma anche i sistemi per la valutazione della performance che, come si vedrà, sono costituiti da un insieme di indicatori di risultato specifici per le attività svolte dagli Atenei<sup>102</sup>. In relazione al contributo che gli strumenti del controllo forniscono alle aree di responsabilità, si possono distinguere tre livelli concettuali di controllo, ossia:
- (a) operativo, volto a supportare nel breve periodo le unità organizzative di livello inferiore nell'efficiente attuazione dei piani d'azione definiti in sede di budget annuale e infrannuale<sup>103</sup>;
  - (b) direzionale, orientato alla verifica – attraverso meccanismi di *feedback* – del grado di efficienza raggiunto dalle unità organizzative di primo livello nell'attuazione della strategia definita nel budget in un arco temporale di breve-medio termine<sup>104</sup>;
  - (c) strategico, finalizzato a sostenere – nel breve e nel lungo periodo – l'efficace conseguimento degli obiettivi aziendali nella duplice prospettiva competitiva e sociale<sup>105</sup>, attraverso meccanismi di *feedback* e *feedforward*.
- (3) Un processo finalizzato a comunicare le informazioni alla struttura organizzativa attraverso il meccanismo di *feedback*. Tale processo consente un'interazione continua tra la struttura organizzativa e quella

---

<sup>102</sup> A tal riguardo, Bianchi afferma che “il termine “tecnico-contabile” qui adottato – a proposito delle strumentazioni di controllo di gestione – non deve trarre in inganno, in quanto il controllo non ricorre soltanto all'utilizzo di strumenti aventi natura strettamente contabile, [...]. Il controllo di gestione utilizza, infatti, un'ampia serie di strumenti extracontabili, tra i quali si ricordano: i modelli di derivazione contabile elaborati su foglio elettronico (ad esempio, per realizzare delle analisi finanziarie di bilancio), e i modelli di simulazione volti a rappresentare le dinamiche del sistema aziendale, attraverso l'analisi dei circuiti di causa-effetto, al fine di supportare i processi di apprendimento e decisionali degli attori-chiave aziendali”. Bianchi C., 2002, *op. cit.*, pag. 381.

<sup>103</sup> Anthony R., 1965, *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Harvard University; Anthony R., Welsch G., Reece J., 1985, *Fundamentals of Management Accounting*, Irwin, Homewood, pag. 586; Coda V., 1968, *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano, pag. 51; Amigoni F., 1979, *op. cit.*, pag. 17.

<sup>104</sup> Anthony R., Welsch G., Reece J., 1985, *op. cit.*, pag. 586.

<sup>105</sup> Bergamin Barbato M., 1991, *op. cit.*, pag. 42-45.

informativa, nel senso che mira a soddisfare i fabbisogni di informazione delle unità organizzative e dei decisori attraverso la diffusione periodica di informazioni rilevanti circa l'andamento della gestione.

Il sistema di P&C sin qui delineato pone il concetto di performance aziendale al centro della sua logica di implementazione ed attuazione. In tal senso, nel paragrafo successivo si tenterà di definire tale concetto con riferimento al contesto accademico.

### 3. Il concetto di performance nell'università vista come azienda

Il concetto di performance – di matrice anglosassone – è strettamente legato ai risultati che una azienda consegue nel tempo, sulla base dei prodotti/servizi che è chiamata ad offrire per soddisfare i bisogni dei suoi clienti/utenti di riferimento. Nella letteratura aziendalistica, tale concetto viene utilizzato per indicare il risultato conseguito da una azienda nello svolgimento della propria attività, in relazione ad un insieme di obiettivi prefissati e collegati al soddisfacimento di bisogni collettivi<sup>106</sup>.

Tuttavia, secondo una concezione eccessivamente limitata, la performance è stata per lo più intesa come il risultato economico prodotto dall'azienda. Ciò è dipeso in larga misura dalla difficoltà nell'individuare e quantificare i risultati aziendali in termini di efficacia, efficienza e impatto verso l'ambiente esterno di riferimento. Occorre, dunque, ampliare l'orizzonte di definizione del concetto di performance, specie nell'analisi delle fattispecie aziendali in cui vi è assenza di presupposti di tipo lucrativo, e orientarlo verso una prospettiva *multidimensionale*<sup>107</sup>, che includa aspetti economico-finanziari e non, rilevazioni quantitative e qualitative, e che riassuma per quanto possibile gli effetti del valore complessivamente generato.

Inoltre, la multidimensionalità del concetto di performance deve essere ispirata al principio di *accountability*, il quale determina la necessità di dar conto alla collettività e agli altri attori del sistema interno ed inter-istituzionale, del corretto utilizzo delle risorse, del conseguimento di risultati e della coerenza degli stessi con la missione istituzionale<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> Cassandro P.E., 1985, *Sulla cosiddetta 'performance' dell'azienda e sulla possibilità di una sua valutazione*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 4-5, pagg. 178-190.

<sup>107</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.

<sup>108</sup> A tal riguardo, Hinna e Monteduro suggeriscono la distinzione tra: (1) *accountability* esterna, quando l'informazione trasparente sui risultati, sull'impiego delle risorse e sulla coerenza con gli obiettivi, è rivolta agli utenti e alla comunità territoriale di riferimento; (2) *accountability* interna, rivolta all'organo esecutivo e a quello politico (dirigente vs politico); (3) *accountability* inter-istituzionale, verso i soggetti che partecipano al sistema complessivo per la soddisfazione dei bisogni per i quali l'azienda è stata istituita. Hinna L.,

L'*accountability* va dunque intesa nel duplice significato di “assunzione di responsabilità” e “trasparenza nell’informazione” circa la performance espressa da parte delle istituzioni pubbliche verso la collettività e i diversi attori che partecipano al sistema.

Nel caso delle aziende universitarie, la performance va considerata come il contributo che scaturisce da una eterogenea pluralità di azioni organizzative e gestionali, spesso distanti tra loro nel tempo e nello spazio, coerenti con gli obiettivi complessivi del sistema aziendale e finalizzate alla creazione di valore sociale, economico e competitivo, riferito al soddisfacimento dei bisogni di istruzione e sviluppo dei saperi<sup>109</sup>.

La performance accademica deve essere concepita non solo in base a *cosa* si è prodotto, ma anche *come* lo si è prodotto<sup>110</sup>. Soltanto in tal maniera, sarà possibile comprendere le determinanti causali dei risultati ottenuti e agire in modo mirato per ricondurre il sistema aziendale verso gli obiettivi programmati, prestando attenzione anche all’efficacia e all’efficienza dei processi produttivi.

In particolare, la performance va considerata in modo specifico, ossia in relazione a ciascuna area di *business* in cui l’azienda opera<sup>111</sup>. All’interno di tali aree, la performance dell’azienda dipende da ciò che si fa e, soprattutto, da *come* lo si fa, ossia dalle modalità di direzione e coordinamento delle risorse strategiche, dall’organizzazione delle singole attività e dalla loro combinazione in processi.

Pertanto, nelle istituzioni accademiche la performance deve anzitutto essere distinta in base alle funzioni fondamentali svolte: la didattica, la ricerca, l’amministrazione, i servizi di supporto e il *back-office* amministrativo. Ciascuna di esse, infatti, sottende il conseguimento di differenti risultati attesi:

- (1) la didattica è orientata alla formazione di individui per fini professionali;
- (2) la ricerca mira allo sviluppo delle conoscenze nelle varie branche del ‘sapere’;

---

Monteduro F., 2006, *Amministrazioni pubbliche. Evoluzione e sistemi di gestione*, Aracne, Roma.

<sup>109</sup> Miller B.A., 2007, *Assessing organizational performance in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco.

<sup>110</sup> Lorino P., 1991, *Le contròl de gestion stratègique. La gestion par les activités*, Dunod, Parigi.

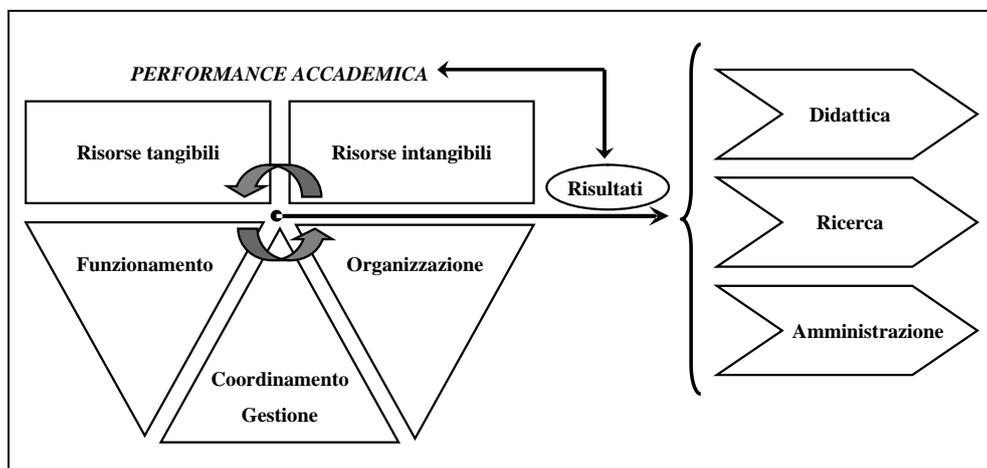
<sup>111</sup> Per ciò che riguarda la letteratura economico-aziendale, Riccaboni suggerisce di abbinare il concetto di performance alle diverse aree di risultato solitamente rinvenibili in ciascun sistema aziendale. L’Autore le distingue come segue:

1. l’analisi di bilancio;
2. la programmazione della gestione;
3. gli obiettivi della azienda;
4. la forma organizzativa.

Riccaboni A., 1989, *La misurazione della performance nei centri di profitto: critica agli strumenti tradizionali e nuovi orientamenti d’indagine*, Cedam, Padova, pag. 116 e segg.

- (3) l'amministrazione si concentra sulla efficiente gestione delle risorse "accademiche" (comprese quelle finanziarie) a supporto delle prime due aree gestionali, con specifica attenzione all'economicità;
- (4) i servizi di supporto e il *back-office* amministrativo supportano l'azione delle strutture e degli attori-chiave (docenti e ricercatori) nelle attività di formazione e di ricerca.

Secondo una visione complessiva, nella figura successiva viene mostrata la performance accademica quale risultato di processi e meccanismi – attinenti in generale al governo dell'università (funzionamento, coordinamento e gestione, organizzazione) – in associazione con le risorse di natura tangibile ed intangibile, appartenenti al patrimonio aziendale. Detti meccanismi trovano applicazione per ciascuna area gestionale (didattica, ricerca e amministrazione).



**Figura 11** – Rappresentazione grafica della performance accademica

In funzione dei diversi gruppi di interlocutori sociali dell'Ateneo, occorre distinguere tra la performance competitiva (mercato) e quella sociale (collettività).

La prima considera l'università quale sistema aziendale inserito all'interno di un contesto concorrenziale e, pertanto, tende a rapportare i risultati ottenuti con quelli delle altre università per finalità collegate alla sopravvivenza nel mercato dell'*Higher Education* e all'accrescimento delle risorse – finanziarie e non – acquisibili tramite il miglioramento della performance stessa<sup>112</sup>.

<sup>112</sup> La performance competitiva relativa alle università comprende al suo interno anche la dimensione economico-finanziaria, quale elemento di successo all'interno della arena competitiva di riferimento. Infatti, non avendo finalità lucrative, le università necessitano ritorni economici – in senso lato – al solo fine di portare avanti le attività di ricerca e formazione.

Dall'altro lato, la performance sociale corrisponde al beneficio che l'università è in grado di apportare ai suoi interlocutori sociali, esprimibile in termini di benessere, progresso e sviluppo dell'intero sistema sociale.

Nel caso delle università, la performance competitiva si identifica con quella sociale, rendendo più sfumata la distinzione di cui sopra. A tal riguardo, si pensi – ad esempio – alla rilevanza delle pubblicazioni scientifiche prodotte da un determinato ateneo: essa consente sia lo sviluppo dei 'saperi' a vantaggio della collettività, sia l'attrazione di maggiori investimenti privati e trasferimenti dal MIUR in relazione alle "gerarchie del merito" tra le diverse università del territorio nazionale.

#### **4. Le finalità strategiche e gli obiettivi operativi delle aziende universitarie**

Durante la fase di programmazione strategica, i decisori aziendali sono chiamati a delineare gli obiettivi cui l'università deve tendere e le conseguenti decisioni per attuarli, in relazione ai mezzi disponibili.

La definizione degli obiettivi discende dalla *vision* che caratterizza la fattispecie aziendale in analisi. La *vision* è, infatti, espressione dell'orientamento strategico di fondo, ossia del sistema di valori di cui l'azienda è portatrice<sup>113</sup>.

Pertanto, essa rappresenta il modo attraverso il quale ispirare la strategia aziendale in una prospettiva di lungo periodo. Dunque, la *vision* deve basarsi sul concetto di innovatività non solo rispetto alle alternative offerte dai concorrenti, in termini di capacità di risposta a bisogni del cliente sinora trascurati o parzialmente soddisfatti, ma anche dal punto di vista della performance qualitativa del prodotto, del contenimento dei costi e dei tempi di "produzione"<sup>114</sup>.

Direttamente collegata alla *vision*, la *mission* istituzionale definisce la *raison d'être* dell'azienda, ossia i principi e i fini "ultimi" verso cui l'università è orientata, in relazione al soddisfacimento dei bisogni della collettività per la quale è stata istituita e in una prospettiva di sostenibilità<sup>115</sup>. È noto che, nel caso delle università, tali fini corrispondono allo sviluppo di nuove conoscenze nelle diverse branche dei saperi (ricerca), nella divulgazione della conoscenza e nell'accrescimento professionale degli individui (didattica)<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> Coda V., 1995, *op. cit.*, pag. 23.

<sup>114</sup> Grant R., 1991, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford, pag. 15.

<sup>115</sup> Mio C., Borgato B., 2010, *Performance Measurement nelle Istituzioni Universitarie: verso una prospettiva di sostenibilità*, paper presentato al IV Workshop di Azienda Pubblica, Roma, 25-26 marzo.

<sup>116</sup> A proposito di *mission* accademica, si riporta - a titolo esemplificativo - un estratto dello Statuto dell'Università di Bologna, che all'art. 2 afferma: "L'Ateneo [...] riconosce come propri compiti primari la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e

Tutto ciò si traduce nella pianificazione strategica, la quale fraziona i contenuti della *mission* con un maggiore livello di dettaglio, tracciando così le finalità aziendali. Esse rappresentano le linee generali di indirizzo strategico, ossia i traguardi qualitativi<sup>117</sup> cui l'università deve tendere. Tali finalità confluiscono nel piano strategico dell'Ateneo, il quale è esplicitamente richiesto a livello legislativo<sup>118</sup> ed ha ordinariamente una valenza temporale pari a un triennio. In esso sono illustrate le decisioni degli organi di governo dell'Ateneo e tracciate le linee d'azione da seguire per raggiungere le finalità istituzionali.

Inoltre, i contenuti del piano strategico vengono stabiliti sulla base delle indicazioni operative emanate dal MIUR nei confronti dell'intero sistema universitario nazionale.

Sempre a livello strategico<sup>119</sup>, sulla base delle finalità vengono delineati gli obiettivi, i quali rappresentano una successiva esplicitazione logica del sistema di definizione della strategia aziendale. Generalmente, essi abbracciano un orizzonte temporale più limitato (un anno) e vengono espressi in termini quantitativi. Il budget (o bilancio previsionale) costituisce un tipico esempio di definizione di obiettivi.

Gli obiettivi prefissati devono essere raggiungibili e realizzabili attraverso un processo stabilito e una serie di azioni tra loro correlate<sup>120</sup>. In particolare, si tratta nella definizione delle decisioni che devono essere adottate a livello di gestione e delle azioni che ne conseguono in termini operativi.

Il processo logico appena descritto – rappresentato nella figura 12 – conduce l'università all'ottenimento di determinati risultati, ossia della performance accademica.

---

dell'istruzione superiore al fine di perseguire un sapere critico, aperto al dialogo, allo scambio di informazioni, alle necessità inderogabili della cooperazione e della interazione delle culture, nel rispetto delle libertà della scienza e dell'insegnamento".  
<http://www.unibo.it/>.

<sup>117</sup> Le finalità, intese quali traguardi qualitativi ed indicate dal MIUR nella Legge 31 marzo 2005, n.43, art. 1-ter, co. 1, sono: (1) la razionalizzazione e la riqualificazione dei corsi di studio, (2) il miglioramento/potenziamento del programma di sviluppo della ricerca scientifica, (3) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti, (4) la promozione di programmi di internazionalizzazione, (5) l'analisi del fabbisogno di personale docente e non a tempo determinato e indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

<sup>118</sup> Cfr. D.M. 216/2006.

<sup>119</sup> In tema di obiettivi, il concetto di strategia può essere definito in senso ampio, ossia comprensivo anche della fasi a monte (*vision*, *mission*, finalità), e in senso stretto, quale definizione delle azioni che l'impresa deve intraprendere. Il primo approccio è quello sostenuto dalla scuola Harvardiana di *business policy*, afferente a Learned, Christensen, Andrews, Guth. Il secondo ha il suo più autorevole esponente in Ansoff. Cfr. Learned E., Christensen C.R., Andrews R., Guth W.O., 1965, *Business Policy: Text and Cases*, R.D. Irwin; Ansoff I., 1965, *Corporate Strategy*, Mc-Graw Hill, New York.

<sup>120</sup> Terzani S., 1999, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.

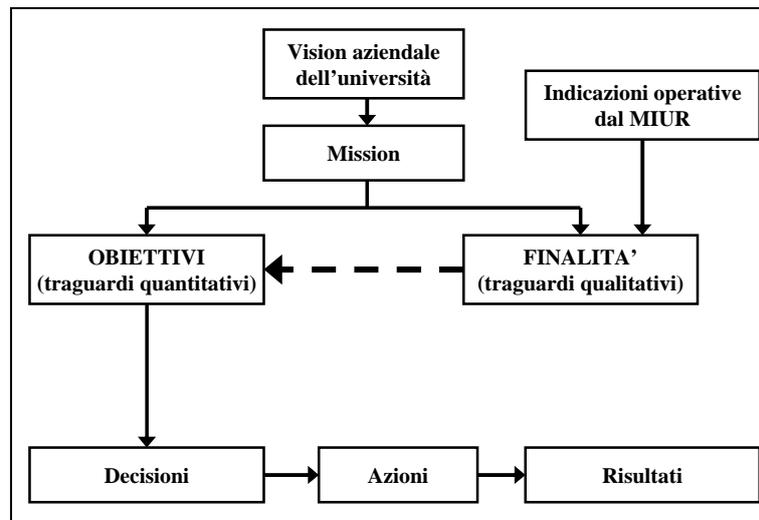


Figura 12 – Il processo logico per la definizione di finalità strategiche e obiettivi operativi

## 5. Le risorse strategiche negli Atenei

La fissazione degli obiettivi e delle conseguenti decisioni deve avvenire in relazione ai mezzi di cui l'università dispone, secondo una prospettiva di sostenibilità. Tali mezzi sono costituiti dalle risorse strategiche, tangibili e intangibili, dal cui impiego si conseguono i risultati.

Prendendo spunto dalla c.d. *Resource-based View*<sup>121</sup>, esse sono costituite dal patrimonio di risorse umane (capitale umano e intellettuale), risorse materiali e tecnologiche (*assets*), e risorse finanziarie di cui l'Ateneo dispone.

In tema di risorse intangibili, pare opportuno sottolineare l'importanza delle risorse umane<sup>122</sup>, intese come capitale umano e intellettuale, per il

<sup>121</sup> Cfr. Penrose E., 1995, *The theory of the growth of the firm*, 3<sup>a</sup> edizione, Oxford University Press, Oxford; Wernerfelt B., 1984, *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 5, pagg. 171-180; Barney J.B., 1986, *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, *Management Science*, vol. 32, n. 10; Dierickx I., Cool K., 1989, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science*, 35 (12), pagg. 1504-1511; Mahoney J.T., Pandian J.R., 1992, *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 5 (5), pagg. 363-380; Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, *Strategic Management Journal*, 14, pagg. 179-191.

<sup>122</sup> A tal proposito, come suggerito da Ambrosini, l'influenza delle risorse umane sull'intero assetto aziendale è notevole, poiché:

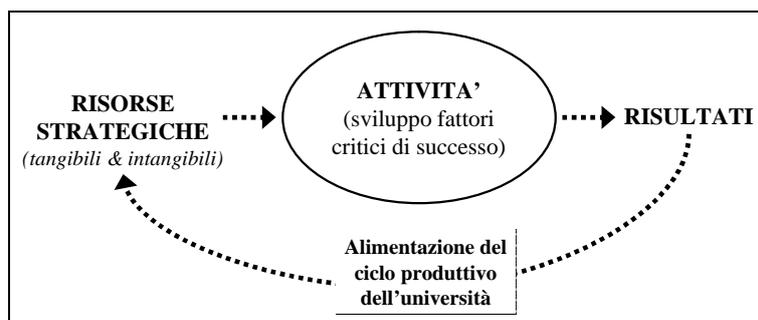
- la formazione e le conoscenze dei dipendenti determinano le abilità professionali di cui l'azienda può disporre;
- l'adattabilità del personale genera la flessibilità strategica dell'organizzazione;
- l'adesione e la lealtà dei lavoratori contribuiscono a creare la capacità dell'azienda di mantenere il vantaggio competitivo acquisito.

miglioramento quali-quantitativo della performance<sup>123</sup>. Soprattutto nel settore dell'*Higher Education*, ove vengono sviluppate conoscenze e competenze dal carattere innovativo, esse rappresentano le determinanti maggiormente significative per la creazione di valore competitivo e sociale. Per tale motivo, è necessario che gli Atenei utilizzino efficaci sistemi di incentivo e ricompensa che possano motivare e incoraggiare tali risorse verso il raggiungimento di più elevati livelli di performance.

L'organizzazione, coordinamento e gestione delle risorse strategiche verso gli obiettivi prefissati consente alle università di ottenere determinati risultati, i quali alimentano a loro volta il ciclo produttivo attraverso il potenziamento delle risorse strategiche a monte. Si pensi, ad esempio, ad un aumento della produttività scientifica dovuto all'impiego di capitale intellettuale: i risultati – misurabili in termini di pubblicazioni – potranno incrementare l'immagine dell'università e, con essa, i trasferimenti di capitale da parte di investitori esterni a vantaggio di ricerche successive. Tali risorse potranno, dunque, essere nuovamente impiegate dall'Ateneo per alimentare il ciclo produttivo della ricerca.

Inoltre, al fine di garantire l'acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile dai concorrenti, è necessario che le risorse strategiche siano collegate ai fattori critici di successo, ossia alle determinanti del valore – specifiche per ciascun *business* accademico (didattica e ricerca) – in grado di migliorare la performance dell'Ateneo non soltanto in termini competitivi, ma soprattutto di beneficio per la collettività.

La seguente figura sintetizza in che modo opera il ciclo produttivo degli Atenei in relazione all'impiego di risorse strategiche e all'ottenimento dei risultati.



**Figura 13** – Le relazioni tra “risorse strategiche”, “attività” e “risultati” negli Atenei

---

Ambrosini M., 1996, *L'impresa della partecipazione. La ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*, Franco Angeli, Milano, pag. 106.

<sup>123</sup> Fitz-Enz J., 1990, *Human Value Management. The Value-adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*, The Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, pag. 57.

## 6. I risultati “finali” e “intermedi”

La fase successiva alla definizione degli obiettivi – stabiliti in relazione alle risorse strategiche disponibili – corrisponde all’esplicitazione dei risultati, che sono attesi in base alle decisioni adottate. In funzione della combinazione logica tra processi, è possibile distinguere i risultati “finali” da quelli “intermedi”.

I primi si riferiscono a ciò che l’università è in grado di conseguire dall’interazione con l’ambiente esterno sulla base dei prodotti e servizi offerti. In particolare, i risultati finali trovano espressione in termini economico-finanziari (avanzo/disavanzo di gestione, flussi di cassa), competitivi (variazione del numero degli studenti iscritti, variazione del numero delle pubblicazioni) o sociali (variazione dell’immagine dell’Ateneo a livello nazionale e internazionale, numero dei laureati con occupazione, *customer satisfaction*)<sup>124</sup>.

Inoltre, come già affermato in precedenza, tali risultati alimentano le risorse strategiche, a monte dei processi produttivi, secondo un divenire ciclico del quale è opportuno che gli organi decisionali abbiano consapevolezza, al fine di mantenere ed, anzi, potenziare i fattori distintivi di *input*, utilizzabili nei processi di creazione di valore.

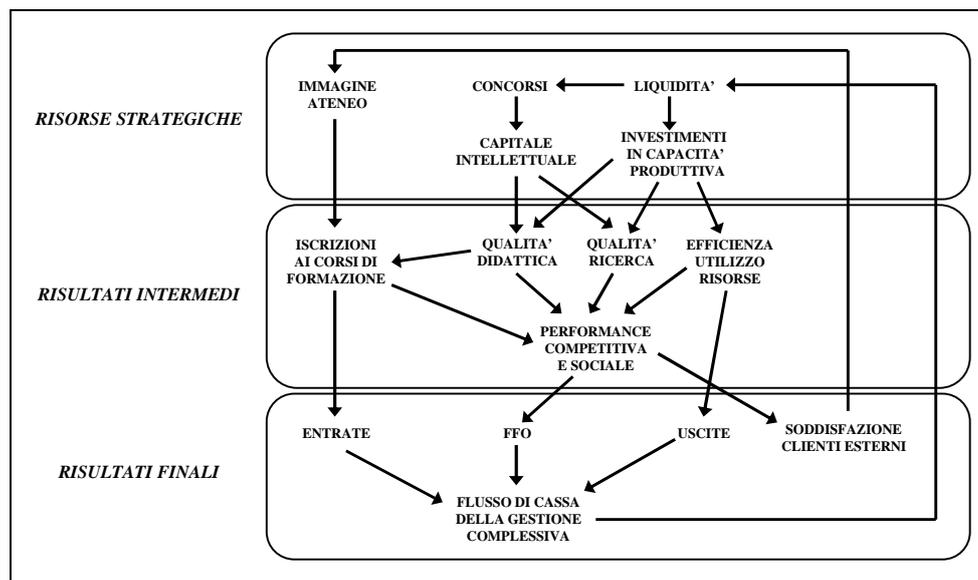
Dall’altro lato, i risultati “intermedi” rappresentano le determinanti fondamentali per il conseguimento dei risultati finali. Secondo una prospettiva logica, i risultati intermedi hanno le caratteristiche di propedeuticità, strumentalità e indispensabilità rispetto all’ottenimento dei risultati finali. Nello specifico, essi sono relativi ai fattori critici di successo<sup>125</sup> che le università dispongono e che costituiscono gli elementi di distinguo – in quanto difficilmente imitabili – tra esse. Pertanto, tali fattori sono generatori di valore (*driver*) e permettono l’efficace realizzazione di un cambiamento organizzativo dal momento che, tramite l’influenza su di essi, è possibile orientare l’azienda verso la direzione desiderata.

L’esempio che segue in figura 14 illustra le relazioni causali sottostanti alla definizione degli obiettivi e alla valutazione dei risultati, suddivisi in intermedi e finali, secondo una prospettiva sistemica.

---

<sup>124</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 104.

<sup>125</sup> Daniel D., 1961, *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, vol. 39, n. 5, sett.-ott., pagg. 111-121.



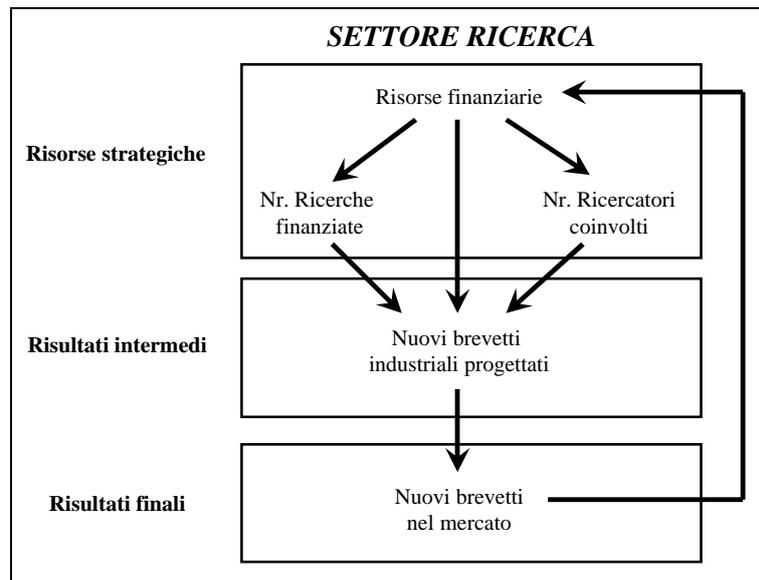
**Figura 14** – Relazioni tra risorse strategiche, risultati intermedi e finali a livello complessivo

La prospettiva dell'esempio sopra riportato prende in considerazione l'intera università, e quindi il livello complessivo o divisionale della stessa.

Tuttavia, lo stesso tipo di analisi è riconducibile a livello di singola unità organizzativa, al fine di valutare più dettagliatamente le determinanti causali dei risultati attribuibili a singole aree di responsabilità o a combinazioni delle stesse. Ciò risulta necessario dal momento che le università sono caratterizzate da una complessa articolazione di responsabilità e processi gestionali. Inoltre, rendendo più concreta la visione della realtà, tale prospettiva di analisi è utile al fine di supportare i decisori nelle scelte da effettuare per influenzare la performance nella direzione desiderata, tenendo in considerazione le specificità di ciascuna unità organizzativa<sup>126</sup>.

Alla luce di quanto affermato, la seguente figura mostra un esempio, relativo all'unità organizzativa "sviluppo brevetti industriali" situata all'interno dell'area gestionale della 'Ricerca', mettendo in luce le relazioni tra risorse strategiche, risultati intermedi e finali.

<sup>126</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 111.



**Figura 15** – Relazioni tra risorse strategiche, risultati intermedi e finali a livello di singola unità organizzativa

Secondo una logica sistemica, le summenzionate prospettive di analisi vanno inquadrare in un rapporto di mutua dipendenza ai fini della determinazione degli obiettivi, a livello complessivo e di singola unità organizzativa, e della valutazione dei relativi risultati attesi.

## 7. Gli indicatori di risultato

La configurazione di un adeguato sistema di P&C implica non solo l'individuazione dei risultati, intermedi e finali, ma la corrispondente associazione di opportuni indicatori atti alla loro misurazione. La definizione di un sistema di valutazione dei risultati costituisce un valido supporto per la successiva programmazione delle scelte gestionali. Come è noto, per gestire occorre conoscere, e nelle aziende per conoscere occorre misurare<sup>127</sup>.

In altre parole, si tratta della misurazione della performance universitaria, che, in prima approssimazione, è rivolta a valutare i risultati ottenuti e le modalità attraverso cui l'Ateneo li ha ottenuti. La valutazione dei risultati costituisce parte integrante della più ampia attività di gestione, la quale deve essere orientata allo sviluppo della qualità non solo nell'erogazione dei prodotti e servizi, ma anche dei processi sottostanti.

<sup>127</sup> Amigoni F., Miolo Vitali P., 2003, *Misure multiple di performance*, Egea, Milano; Chenhall R.H., Langfield-Smith K., 2007, *Multiple perspectives of performance measures*, *European Management Journal*, 25, n. 4, pagg. 266-282.

In tal senso, la tensione verso la qualità non può derivare dalle riforme legislative, bensì dalla valutazione ed alimentazione dei fattori critici di successo che creano valore. Come suggerito da Natale<sup>128</sup>: “diventa allora necessario individuare, da un punto di vista metodologico, gli aspetti e gli elementi che nell’università <<fanno qualità>> e, quindi, richiedono di essere costantemente monitorati, al fine di valutare il grado di soddisfazione dei clienti/utenti, per poi intervenire sull’organizzazione ed orientarla secondo logiche coerenti con gli obiettivi da perseguire”.

La valutazione della performance universitaria è svolta<sup>129</sup>:

- (1) internamente, quando viene impostata dagli organi di governo accademici a livello di singolo Ateneo per verificare i risultati della gestione;
- (2) esternamente, quando viene effettuata dalle autorità centrali (CIVR, CNVSU, ANVUR) per le attività di allocazione ‘meritevole’ delle risorse finanziarie.

A tal riguardo, dal momento che l’acquisizione ordinaria di risorse finanziarie (FFO) avviene in larga misura sulla base di una comparazione tra le performance espresse dai vari Atenei nazionali (cfr. cap. 1, par. 5 e 5.1), appare opportuno che i decisori definiscano gli indicatori per la valutazione interna anche sulla scia di quelli indicati a livello ministeriale, cercando di frammentare questi ultimi in sub-indicatori, sia complessivi sia specifici per ciascuna unità organizzativa<sup>130</sup>.

In particolare, sul versante interno il sistema di misurazione deve tener conto del carattere *multidimensionale* della performance dell’azienda universitaria. Una eccessiva attenzione rivolta ai soli aspetti economico-finanziari della gestione restituirebbe, infatti, un quadro parziale ed incompleto sull’andamento della performance, in quanto non sarebbe capace di catturare gli effetti e gli impatti di tutte le altre variabili rilevanti ai fini dello svolgimento delle attività accademiche.

Pertanto, appare indispensabile integrare il sistema di indicatori di tipo economico-finanziario con altri parametri di valutazione della performance, che abbiano pari dignità rispetto ai primi, in quanto capaci di completare il

---

<sup>128</sup> Natale F., 2001, *I caratteri generali dell’azienda universitaria*, Azienda Pubblica, n. 5, pagg. 541-568.

<sup>129</sup> Riccaboni A., 2003a, *Potenzialità e limiti della valutazione integrata della didattica e della ricerca*, Cresco, working paper n.1, Siena; Barnabè F., Riccaboni A., Stefani E., 2006, *Implicazioni ed effetti della valutazione della didattica e della ricerca: il caso dell’Università di Siena*, in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A., 2006, *op. cit.*, pag. 188.

<sup>130</sup> Esistono, infatti, taluni indicatori di performance utilizzati dal MIUR per l’assegnazione del FFO, che possono essere d’ausilio anche sul versante interno della gestione. Tra essi, a titolo esemplificativo, si segnalano: la proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni, la proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale e a quelli di dottorato, la proporzione di laureati occupati ad un anno dal conseguimento della laurea sul totale dei laureati dello stesso anno.

quadro valutativo della gestione universitaria attraverso l'analisi delle altre variabili chiave da cui parimenti viene generato valore<sup>131</sup>.

In tale prospettiva, Giovannoni e Maranghini sostengono la necessità di utilizzare un sistema “integrato” e “integrante” di misurazione della performance, che fornisca una rappresentazione informativa più ampia, ove promuovere la “coesistenza, all'interno del medesimo sistema, di indicatori monetari e non-monetari (ovvero fisico tecnici o temporali), globali e analitici, statici e dinamici, espressivi delle molteplici aspettative dei portatori di interesse, delle diverse dimensioni (materiali e immateriali) del processo di creazione di valore, nonché del loro progredire nel tempo”<sup>132</sup>.

A tal riguardo, Popoli definisce un sistema integrato di misurazione come “l'insieme delle misure che permettono di rappresentare, in un quadro unitario, tutte le dimensioni o prospettive della capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo termine, in rigoroso riferimento alle scelte strategiche interpretative del suo «modo di essere» e del prescelto rapporto con l'ambiente esterno”<sup>133</sup>.

A ciò deve necessariamente aggiungersi la “funzione integrante” dei sistemi di misurazione la quale, sulla base di una visione sistemica dell'azienda, viene definita come la ricerca del necessario grado di coordinamento tra i diversi organi e aree strategiche dell'azienda universitaria, per garantire l'unitarietà degli intenti nel rispetto delle peculiarità della fattispecie aziendale<sup>134</sup>.

In tema di valutazione della performance delle Amministrazioni pubbliche, appare opportuno evidenziare quanto indicato dalla delibera 88/2010 emanata dal CIVIT: in essa, infatti, vengono suggerite le dimensioni su cui configurare gli standard di qualità e, pertanto, la valutazione della performance in relazione al disposto normativo contenuto nel D.lgs. 198/2009. Tali dimensioni sono costituite da:

- l'accessibilità, ossia la facilità – misurata in termini fisici e multicanale (*on-line*) – attraverso cui gli utenti possono disporre del servizio erogato dall'università (ad esempio, gli orari di apertura al pubblico delle segreterie studenti e i servizi offerti dal sito internet dell'Ateneo);
- la tempestività, riferita ai tempi per l'effettuazione dei servizi (ad esempio, il tempo per registrare le materie sostenute dagli studenti sui rispettivi piani di studio);

---

<sup>131</sup> Cave M., Hanney S., Henkel M., Kogan M., 1997, *The Use of Performance Indicators in Higher Education. The Challenge of the Quality Movement*, Jessica Kingsley Publishers Ltd, London.

<sup>132</sup> Giovannoni E., Maranghini M.P., 2009, *Sistemi 'integrati' e 'integranti' di misurazione per lo sviluppo delle conoscenze aziendali: presupposti teorici ed evidenze empiriche*, paper presentato al XXXII Convegno AIDEA su “Le risorse immateriali nell'economia delle aziende”, Ancona, 24-25 settembre.

<sup>133</sup> Popoli P., 2002, *op. cit.*, pag. 135.

<sup>134</sup> Busco C., Bacci A., Tommasiello S., 2003, *La Balanced Scorecard tra strategia e misurazione delle performance*, in Donna G., Riccaboni A., 2003, *op. cit.*, pag. 39.

- la trasparenza, ossia l'informazione fornita agli *stakeholders* sulle attività dell'Ateneo misurata in termini di completezza, chiarezza, tempistica e responsabilità dei soggetti preposti (ad esempio, la pubblicazione sul sito internet dell'Ateneo della Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico);
- l'efficacia, che misura regolarità, pertinenza ed esaustività dei servizi erogati (ad esempio, il numero di ore di lezione effettuate sul numero di ore programmato per singola materia).

In ogni caso, il sistema di valutazione adottato deve garantire<sup>135</sup>: significatività e completezza delle misure, misurabilità attraverso coerenti unità di misura e responsabilità specifiche in capo ai soggetti.

In base alla loro natura, i risultati – intermedi e finali – possono essere misurati attraverso indicatori di<sup>136</sup>:

- volume, ossia in relazione ai risultati direttamente conseguiti tramite le attività effettuate (*output*);
- di efficienza, riferita al rapporto tra le risorse consumate e i volumi unitari di *output* realizzati;
- di impatto, legato alle ricadute che i servizi erogati hanno in un arco temporale medio-lungo sulla collettività (*outcomes*);
- di produttività, in funzione del rapporto tra le risorse consumate e l'impatto dei servizi erogati sulla collettività.

Gli indicatori di risultato devono essere scelti in relazione alle variabili-chiave che regolano e da cui dipende significativamente la performance degli Atenei (c.d. *key performance drivers*)<sup>137</sup>.

Tra le caratteristiche che tali indicatori dovrebbero possedere si rimanda all'acronimo S.M.A.R.T.<sup>138</sup>, ossia essi devono essere:

- specifici, ossia definiti con precisione in relazione all'oggetto della misurazione e riferiti in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
- misurabili, dunque determinabili quantitativamente in base a un sistema di unità di misure condiviso *a priori*;
- attuabili, cioè influenzabili attraverso le opportune leve di intervento da parte dei decisori aziendali;
- realistici, ossia correlati ai risultati e agli obiettivi programmati;
- temporalizzati, in quanto è necessario che siano riferiti ad un arco temporale prestabilito.

Occorre precisare che, in tema di misurabilità, gli indicatori possono essere espressi in forma monetaria e non, ossia attraverso una misurazione in

<sup>135</sup> Azzone G., 2009, *op. cit.*, pag. 76.

<sup>136</sup> Ammons D., 2001, *op. cit.*, pag. 13.

<sup>137</sup> Parmenter D., 2007, *Key Performance Indicators*, John Wiley, Hoboken, New Jersey.

<sup>138</sup> Conzemius A., O'Neill J., 2006, *The Power of SMART Goals: Using Goals to Improve Student Learning*, Solution Tree, Bloomington.

termini fisici (ad esempio, unità, kg, ore di lavoro) o in termini di numeri-  
indice, (ad esempio, scale di valori compresi tra zero e uno).

Nello specifico, gli indicatori maggiormente collegati alla competitività  
degli Atenei nel “mercato” dell’*Higher Education* mirano a valutare:

- (1) la qualità della didattica, della ricerca e dei servizi amministrativi e di  
supporto. Essa va misurata da un lato comparando il prodotto/servizio  
erogato con le attese dei clienti finali (ad esempio, la disponibilità e la  
competenza del personale addetto al *front-office*, la completezza e  
tempestività nel disbrigo delle pratiche, l’esaustività degli insegnamenti  
e dei contenuti didattici, l’originalità delle pubblicazioni, le dimensioni  
degli ambienti didattici, la reperibilità della modulistica per gli studenti,  
etc.) e, dall’altro, valutando il grado di efficienza raggiunto nei processi  
produttivi (errori nelle pratiche esitate, sprechi di materiale di consumo,  
numero di guasti agli impianti e alle attrezzature, etc.);
- (2) il tempo, anche in questo caso riferito sia alle aspettative dei clienti  
esterni al sistema aziendale universitario (ad esempio, i tempi medi di  
attesa nelle segreterie, i ritardi nei cicli di lezione, i ritardi  
nell’aggiornamento dei piani di studio, etc.), sia ai processi produttivi in  
relazione al grado di efficienza espresso (i tempi di completamento delle  
procedure, i tempi di attesa per il ciclo passivo, per il pagamento degli  
stipendi e per l’evasione delle altre procedure amministrative);
- (3) la produttività, analizzata come rapporto tra risorse impiegate ed *output*  
esitati (ad esempio, il numero medio di pubblicazioni per singolo  
ricercatore o dipartimento);
- (4) la flessibilità, che corrisponde alla capacità dell’Ateneo di adattarsi  
tempestivamente ai cambiamenti esterni con la minima dispersione di  
risorse, anche finanziarie<sup>139</sup> (tra le misure più conosciute, si ricordano il  
grado di leva operativa, cioè l’incidenza percentuale dei costi fissi  
rispetto a quelli variabili, e il tempo medio per implementare nuove  
procedure, corsi di studio, sistemi di valutazione).

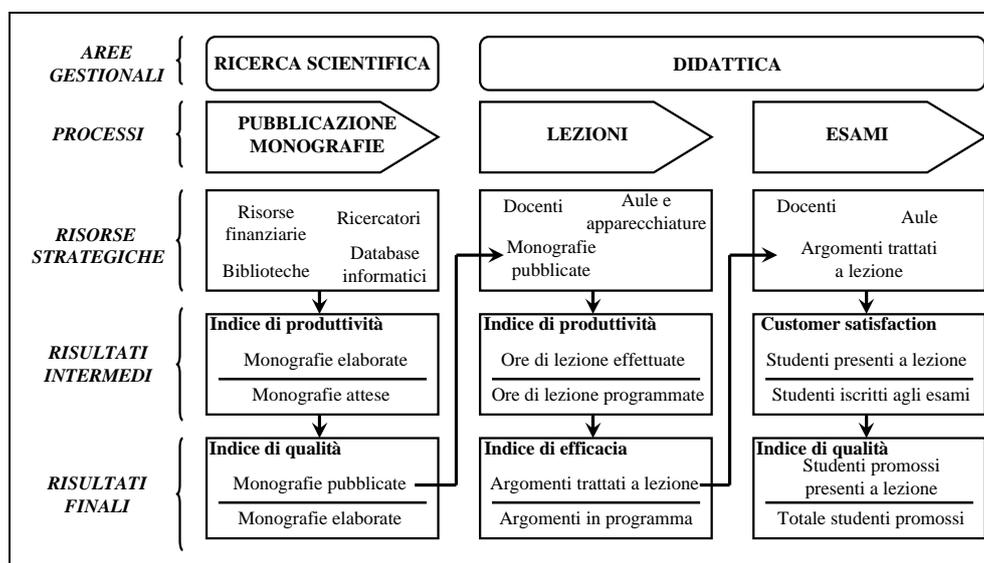
Secondo una prospettiva sistemica, la figura seguente mostra un esempio di  
definizione di indicatori di performance in relazione ai risultati – intermedi e  
finali – per i processi di “pubblicazione monografie” (all’interno dell’area  
gestionale della “ricerca scientifica”), di “insegnamento” e di svolgimento  
“esami di profitto” (entrambi facenti parte dell’area gestionale della  
“didattica”).

In particolare, è possibile osservare che gli indicatori vengono associati ai  
prodotti, mentre a monte vengono esplicitate le risorse strategiche  
impiegate. Tali indicatori sono costruiti ponendo al denominatore il valore-  
obiettivo programmato, e al numeratore il prodotto (intermedio o finale)  
ossia il risultato effettivamente conseguito. In tal modo, l’indicatore riesce a

---

<sup>139</sup> Sulla necessità di continuo adeguamento alle mutate condizioni esterne da parte delle  
aziende e sul concetto di osmosi tra azienda ed ambiente esterno, si veda: Catturi G., 1997,  
*Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.

fornire la misura relativa alla performance delle unità organizzative cui afferiscono i prodotti esitati, e a comprendere in che modo la performance ottenuta contribuisce – in termini di *driver* – ai risultati complessivi dell’Ateneo<sup>140</sup>.



**Figura 16** – Relazioni tra risorse strategiche, risultati intermedi e finali, e individuazione dei relativi indicatori di performance

Dall’esempio riportato nella figura 16 si evince, ancora una volta, l’utilità nell’adottare una visione sistemica della azienda universitaria, al fine di sviluppare un sistema di valutazione che consideri la multidimensionalità della performance nello spazio e nel tempo.

Ciò significa che è necessario analizzare la performance lungo i diversi processi attraverso cui, nel tempo, si articola la complessa catena del valore, nella quale si intrecciano e interagiscono diverse aree di responsabilità, spesso collocate a distanza (rettorato, facoltà, segreterie, etc.) e caratterizzate da deboli connessioni. L’erogazione di un prodotto/servizio a vantaggio di un cliente finale avviene, infatti, lungo una concatenazione logica di processi e attività, ove è possibile rilevare i contributi afferenti alle diverse unità organizzative che vi concorrono.

Lungo tale prospettiva, il paragrafo successivo sarà orientato a sviluppare ulteriormente la definizione del sistema di P&C alla realtà universitaria, tenendo conto della criticità derivante dalle deboli connessioni esistenti tra le diverse unità organizzative (ad esempio, tra centro e periferia) e le strutture esterne all’Ateneo (ad esempio, Amministrazioni pubbliche,

<sup>140</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 136-137.

imprese, istituzioni comunitarie, etc.)<sup>141</sup>. Nello specifico, tale criticità presuppone l'adozione di una *visione intra-istituzionale* nell'analisi dei cicli produttivi accademici.

## 8. La visione intra-istituzionale degli Atenei

La visione *intra-istituzionale* consente di analizzare l'università quale sistema costituito da diverse unità organizzative, debolmente connesse tra loro, dalla cui interazione vengono erogati prodotti e servizi a beneficio degli *stakeholders* esterni.

In tal senso, si identifica il *ciclo produttivo universitario* teso ad esitare dei *prodotti*<sup>142</sup> che – in prima approssimazione – sono destinati a determinati gruppi di *clienti finali*<sup>143</sup>.

Specificamente, a livello complessivo il ciclo produttivo è costituito da un insieme di processi (o macro-processi), i quali vengono svolti attraverso una definita concatenazione logica di attività elementari.

La combinazione – logica e sequenziale – dei processi conduce all'erogazione di uno o più prodotti “finali” destinati ai clienti “esterni” all'università. Lungo tale combinazione, esistono dei processi che sono orientati alla produzione di *output* “intermedi” a beneficio di un cliente “interno” all'università. Tali processi si sviluppano sulla base di determinate attività omogenee, ossia attraverso l'insieme dei compiti e delle operazioni elementari che utilizzano fattori di *input* (risorse strategiche, materiali ed immateriali) per la realizzazione di un prodotto definibile “individuale”, destinato ancora una volta ad un cliente “interno” all'università. L'ottenimento di tale prodotto “individuale” è, dunque, strumentale al conseguimento di quello “intermedio” e, successivamente, di quello “finale”.

In tale ottica, la performance degli Atenei è strettamente correlata al binomio “clienti-prodotti”, in quanto è proprio attraverso l'identificazione del sistema “clienti-prodotti” che i decisori hanno la possibilità di delineare un determinato sistema di obiettivi – finali ed intermedi – da porre alla base del processo di P&C. In relazione a tali obiettivi, infatti, l'azienda universitaria è in grado di esplicitare i risultati finali espressivi della performance.

---

<sup>141</sup> Reponen T., 1999, *Is leadership possible at loosely coupled organizations such as universities?*, Higher Education Policy, n. 12, pagg. 237-244.

<sup>142</sup> Adinolfi R., 2007, *La gestione manageriale dei processi di istruzione e formazione. Scuole, università, enti di formazione*, Cedam, Padova, pag. 144 e segg.

<sup>143</sup> Pitman T., 2000, *Perceptions of academics and students as customers: A survey of administrative staff in higher education*, Journal of Higher Education Policy and Management, n. 22 (2), pagg. 165-175.

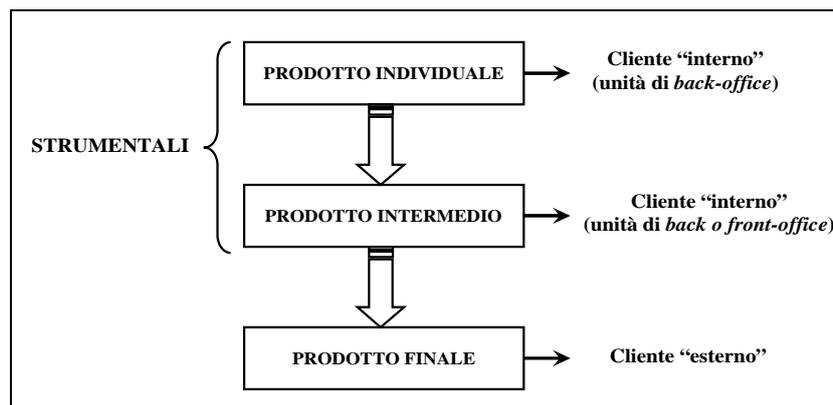
Secondo la prospettiva sopra descritta, l'università deve essere vista come un sistema di aree gestionali le quali, in relazione alla rispettiva ubicazione, fungono da unità organizzative di:

- (1) *back-office*, qualora il cliente a cui è rivolta la loro produzione (intermedia) è interno al sistema aziendale<sup>144</sup>;
- (2) *front-office*, quando i prodotti (finali) erogati sono direttamente a beneficio dei clienti esterni.

La suddetta distinzione è di fondamentale importanza per il governo strategico della performance universitaria, in quanto solo attraverso la fissazione di obiettivi e relativi indicatori di risultato in capo a ciascuna unità organizzativa di *back* e *front-office* si ottiene una responsabilizzazione condivisa dei decisori sulla performance dell'intera organizzazione<sup>145</sup>.

Infatti, la responsabilizzazione e la condivisione degli obiettivi tra le varie unità organizzative consente di influenzare l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi attraverso la gestione delle leve di intervento detenute da ciascun decisore.

La seguente figura mostra le relazioni logiche tra le varie tipologie di prodotto a beneficio dei rispettivi clienti.



**Figura 17** – Le gerarchie logiche tra le tipologie di prodotto in relazione ai clienti (adattamento da Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 134)

A tal proposito, per la progettazione di un adeguato sistema di P&C è necessario procedere ad una mappatura dei prodotti (finali, intermedi ed individuali) erogati dall'università e delle corrispondenti categorie di clienti (interni ed esterni), individuando i sottostanti processi gestionali e le rispettive unità organizzative responsabili<sup>146</sup>.

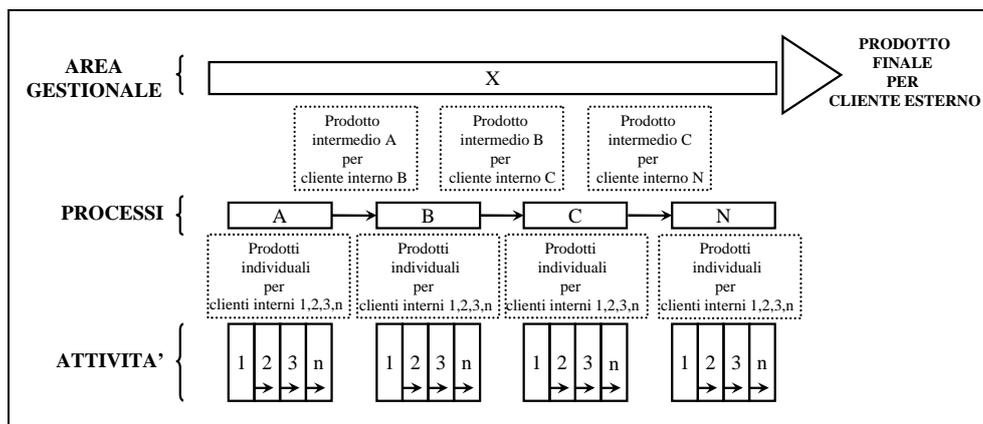
<sup>144</sup> Spesso accade che il cliente interno cui destinare la produzione intermedia corrisponda al collega di lavoro situato nell'ufficio adiacente.

<sup>145</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 130.

<sup>146</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 131.

Nella maggior parte dei casi, la definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori di performance viene effettuata per le sole unità di *front-office*, tralasciando gli esiti delle attività che hanno condotto tali unità all'erogazione del prodotto/servizio verso il cliente esterno. In tal modo, risulta difficile governare la performance complessiva dell'Ateneo proprio a causa di una visione parziale della realtà aziendale e dell'assenza di *accountability* in capo ai decisori delle aree di *back-office*.

La figura 18 mostra una rappresentazione grafica che sintetizza il ciclo produttivo riferibile alle università<sup>147</sup>.



**Figura 18** – Lo schema concettuale del ciclo produttivo accademico

Secondo il suddetto schema concettuale, si pensi – ad esempio – all'area gestionale della 'didattica'. Al suo interno, è possibile identificare il macro-processo relativo all'emanazione dell'offerta formativa di Ateneo, il cui prodotto finale è rappresentato dal Manifesto degli Studi ed i cui clienti esterni corrispondono ai potenziali studenti iscritti. Tra i processi si individuano: (a) la pianificazione; (b) l'istruttoria; (c) la delibera del manifesto. Ciascun processo è deputato all'erogazione di uno o più prodotti intermedi verso uno o più clienti interni all'Ateneo, rinvenibile sia nella struttura centrale sia in quelle periferiche (tipicamente, in questo caso, i consigli di corso di laurea nelle facoltà). Infine, sempre a titolo esemplificativo, tra le attività relative al solo processo di programmazione (sopra identificato con lettera 'a') è possibile distinguere le seguenti attività:

<sup>147</sup> In questo caso, si ha l'adozione di una visione *intra-istituzionale*, ossia si contemplan le connessioni tra strutture ed organismi appartenenti alla medesima istituzione universitaria, dalla cui interazione scaturisce un prodotto finale rivolto ad un cliente esterno. Similmente, si adotta una visione *inter-istituzionale* – il cui meccanismo opera nella medesima maniera riportata in figura – riferendosi però alle connessioni tra l'università ed altre istituzioni (enti locali, imprese, banche, UE, etc.). Un esempio di relazione inter-istituzionale riguarda la connessione tra università e istituti bancari per l'erogazione degli stipendi al personale accademico.

riscontro con la offerta formativa dell'anno precedente, verifica dei nuovi insegnamenti, inserimento dei cambiamenti a seguito dell'indirizzo ricevuto dalle varie facoltà, comunicazione al Senato Accademico, approvazione e delibera da parte del Senato.

Come già affermato in precedenza, al fine di implementare sistemi di P&C secondo un'ottica di *accountability*, è necessario assegnare le responsabilità connesse ai diversi prodotti dell'attività amministrativa in capo agli attori-chiave sulla base della gerarchia aziendale. Ciò implica che l'organo di governo centrale attribuisca autonomia decisionale a ciascuna area organizzativa. Allo stesso tempo, è tuttavia necessario mantenere e salvaguardare il collegamento diretto con il sistema direzionale centrale in modo che quest'ultimo possa esercitare un governo incisivo, valutare la performance delle diverse unità e impartire gli orientamenti strategici per il futuro<sup>148</sup>.

In tal senso, un significativo elemento di criticità che caratterizza gli Atenei è riferibile ai rapporti e, in senso più ampio, al dialogo tra la struttura centrale – ove ha sede l'amministrazione centrale – e le strutture periferiche, rappresentate non solo dalle facoltà, ma anche dalle biblioteche, laboratori, segreterie remote, studentati, servizi mensa, etc. Tale criticità risulta accentuata dalla presenza, all'interno delle facoltà, di strutture dotate di auto-regolamentazione (dipartimenti) o collegate con altre strutture (centri inter-dipartimentali).

In tali casi, il dialogo risulta ostacolato non solo dalla carenza di mezzi adeguati di comunicazione e condivisione (tecnologie), ma anche dalla prassi consolidata secondo cui detti organismi debbano essere regolati in maniera auto-gestita, ossia senza confronto con le altre aree di gestione pur appartenenti alla medesima università<sup>149</sup>.

Per superare la complessità derivante dalla frammentazione tra le aree di gestione, occorre delineare con precisione la mappatura dei processi secondo un principio selettivo di indagine, secondo il quale – partendo dalla individuazione dei prodotti, dei clienti e dei relativi obiettivi e risultati finali attesi per l'università – è possibile identificare i fattori critici di successo (ad esempio, tempo disbrigo pratiche, ore dedicate al ricevimento studenti, disponibilità delle consultazioni bibliotecarie) e, in funzione di questi, si delinea il concorso delle attività espletate da ciascuna area di responsabilità ai fini del miglioramento della performance, proprio in relazione a tali fattori critici.

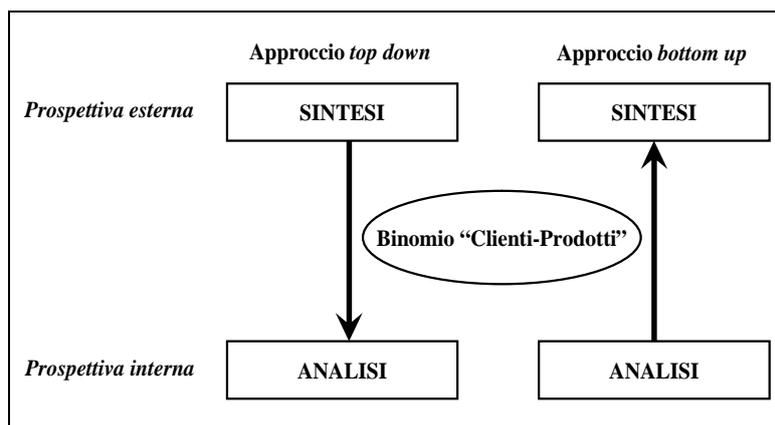
---

<sup>148</sup> Donna G., 2003, *L'impresa Multibusiness. La diversificazione crea o distrugge valore?*, EGEA, Milano, pag. 103.

<sup>149</sup> Si pensi alla acquisizione di testi, riviste o database di pubblicazioni per la ricerca: nella maggior parte degli atenei, essi vengono acquistati (e quasi mai censiti nei cataloghi di ateneo) senza verificare a priori l'esistenza degli stessi in altre strutture, biblioteche o dipartimenti; ciò implica inutili duplicati (o, peggio, triplicati, etc.) causando onerosi aggravii di spesa.

E' opportuno, quindi, svolgere tale indagine seguendo un approccio sintetico di tipo *top-down*, che presuppone il raggiungimento degli elementi di analisi partendo dalla sintesi. Come mostrato nella seguente figura, esso si contrappone all'approccio *bottom-up*, il quale si articola secondo una logica opposta che procede dagli elementi di analisi a quelli aggregati di sintesi. Quest'ultimo approccio presenta taluni rischi connessi al raccordo tra il metodo di indagine adottato e la rilevanza delle informazioni ottenute. In tal senso, esso è caratterizzato dall'utilizzo di metodi statistici finalizzati alla raccolta di dati e informazioni che, prendendo le mosse dall'analisi delle performance delle diverse unità organizzative, intendono giungere ad un sistema di misure complessive che possano esprimere la performance globale dell'Ateneo.

Nonostante le ambiziose intenzioni, si ritiene che una acquisizione di dati così impostata si traduca unicamente in una raccolta di informazioni che difettano di rilevanza e selettività, e, pertanto, risultano di limitata utilità per le future scelte dei decisori<sup>150</sup>.



**Figura 19** – Gli approcci *top-down* e *bottom-up*

Dall'altro lato, seguendo l'approccio *top-down*, la valutazione della performance parte dall'individuazione dei prodotti finali e dei relativi clienti esterni cui questi sono destinati (prospettiva esterna). Successivamente, attraverso una analisi 'a ritroso', è possibile delineare i processi che hanno condotto alla erogazione di tale prodotto/servizio, ossia si individuano i prodotti intermedi – ed i relativi clienti interni – necessari al fine del raggiungimento dell'*output* finale (prospettiva interna). Al tempo stesso, è essenziale collegare le aree di responsabilità ed i relativi attori-chiave, in

<sup>150</sup> Bianchi C., 2007, *Note critiche e metodologiche sulla progettazione dei sistemi di programmazione e controllo nell'azienda "Regione". Riflessioni alla luce del caso "Regione Sicilia"*, Azienda Pubblica, n. 1.

modo da garantire un assetto gestionale facilmente influenzabile attraverso l'assegnazione di obiettivi, risultati da conseguire e responsabilità.

Così facendo, si ottiene una mappatura dei processi gestionali direttamente collegata ai rispettivi prodotti finali e aree di responsabilità.

Secondo detto iter logico, l'analisi dei processi viene dunque orientata alla comprensione delle procedure attraverso cui si giunge ai risultati, delle modalità con cui vengono svolti i processi, delle cause sottostanti il livello di performance rilevato e delle determinanti che possono influenzare il rendimento delle università, nonostante le criticità collegate alla misurazione di *output* intangibili<sup>151</sup>.

In tal senso, la valutazione della performance deve essere sviluppata attraverso due prospettive di analisi: la prima è rivolta all'esterno, ossia alle interconnessioni tra l'università e il sistema di interlocutori esterni; la seconda si focalizza sul sistema operativo e organizzativo interno.

Secondo l'approccio *top down* proposto nel presente lavoro, occorre procedere dalla prospettiva esterna, la quale fornisce indicazioni di sintesi riguardo la performance degli Atenei verso l'ambiente esterno, a quella interna, che si concentra maggiormente sugli elementi di analisi<sup>152</sup>.

In particolare, la prima è basata sulla progettazione di un sistema di indicatori complessivi, cioè tesi a misurare i risultati finali che l'università riesce a esprimere a vantaggio dell'ambiente esterno. Mentre, la seconda fa riferimento ad un sistema di analisi più articolato che sarà oggetto di studio nel paragrafo che segue.

## **9. Le dimensioni di analisi della performance accademica**

Attraverso la prospettiva interna, si intendono analizzare – singolarmente e in maniera aggregata – le dinamiche che conducono all'erogazione dei prodotti/servizi da parte delle università, al fine di delineare le leve d'intervento che i decisori possono utilizzare per influenzare la gestione.

In particolare, tale analisi presuppone l'individuazione dei processi gestionali, che corrispondono all'insieme di attività omogenee attraverso le

---

<sup>151</sup> Tale approccio consente di superare le complessità correlate alla valutazione della performance accademica. In tema di complessità della valutazione della performance negli atenei, Czarniawska e Genell affermano che “sebbene le università siano senza dubbio coinvolte in un processo di produzione, la natura od essenza di questo processo può nel migliore dei casi essere indicata unicamente in modo metaforico; ne consegue che risulta estremamente difficile poter valutare un prodotto così ambiguo, e risulta parimenti difficile poterne ottimizzare la produzione e la sua tecnologia di fabbricazione”. Czarniawska B., Genell K., 2002, *Gone shopping? Universities on their way to the market*, Scandinavian Journal of Management, n. 18, pagg. 455-474, pag. 457.

<sup>152</sup> Bianchi C., 2010, *Governare lo sviluppo aziendale in ottica di sostenibilità attraverso modelli di “System Dynamics”*, in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., 2010, *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, (a cura di), Università Bocconi Editore, Milano.

quali è possibile pervenire all'ottenimento dei prodotti/servizi destinati a soddisfare i bisogni dei clienti esterni e degli altri interlocutori sociali.

In altre parole, si tratta di mappare i processi gestionali al fine di identificare le aree critiche di intervento e le relative determinanti causali della performance, a partire dalle quali l'università è in grado di influire – in termini di efficienza ed efficacia – sui risultati finali.

Come affermato da Bianchi<sup>153</sup>, “la “mappatura” di tali processi deve implicare l'individuazione delle *aree di responsabilità* e delle relative interdipendenze, evidenziando le risorse disponibili in ciascuna di esse, le leve di intervento manovrabili, i vincoli (ad es., tempi e risorse) e i risultati attesi; ciò consente di supportare il principio di *accountability*, anche con riferimento alle unità di *back-office*”.

Infatti, dietro l'erogazione di un prodotto finale a vantaggio di un cliente esterno, esiste una pluralità di prodotti intermedi, relativi alle diverse attività che compongono i processi aziendali. Tali prodotti possono avere natura sia tangibile sia intangibile, e sono rivolti ad un cliente interno all'università.

Pertanto, una adeguata valutazione della performance deve necessariamente tenere in considerazione lo sviluppo logico dei prodotti intermedi, contestualizzandoli attraverso una visione sistemica<sup>154</sup>. Molto spesso, infatti, il vantaggio competitivo e la soddisfazione dell'utenza finale dipendono in larga misura dalla qualità ed efficacia espresse nello sviluppo di tali prodotti.

Di conseguenza, è necessario che l'attenzione degli organi decisionali non sia indirizzata soltanto verso gli obiettivi, i risultati e gli indicatori di performance delle aree gestionali collocate in posizione di *front-office* (che si interfacciano direttamente con il cliente esterno), bensì anche verso quelli relativi alle diverse unità di *back-office*, che sono situate lungo la catena del valore in relazione ad uno specifico prodotto finale. Ciò conduce ad una piena responsabilizzazione di tutti i decisori aziendali alla guida di ciascuna unità organizzativa.

Al fine di facilitare suddetto processo logico finalizzato alla rilevazione e gestione della performance universitarie, lo studio dei processi gestionali e delle determinanti causali della performance va sviluppato attraverso l'esplicitazione di tre principali dimensioni di analisi<sup>155</sup>:

- (1) la dimensione “oggettiva”;
- (2) la dimensione “strumentale”;
- (3) la dimensione “soggettiva”.

---

<sup>153</sup> *Ibidem*.

<sup>154</sup> Ci si riferisce, in particolare, al c.d. *sistema di prodotto*, ossia l'insieme di prodotti in funzione dei quali l'azienda mira ad acquisire un vantaggio competitivo sostenibile, in quanto è in grado di erogare dei servizi che corrispondono a fattori critici di successo. Sul concetto di *sistema di prodotto*, si veda: Coda V., 1995, *op. cit.*, pag. 72 e segg.

<sup>155</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 148 e segg.

In relazione ad uno specifico prodotto offerto al cliente esterno, la *dimensione oggettiva* si concentra sull'esplicitazione dell'oggetto centrale delle attività svolte negli Atenei per conseguire detto prodotto. Tale oggetto è costituito dai compiti, ed i relativi contenuti, che i diversi soggetti svolgono all'interno delle università. Esso deve essere gradualmente analizzato con riferimento ai sottostanti processi e alle connesse attività elementari<sup>156</sup>.

In sostanza, l'adozione della prospettiva oggettiva consente di esplicitare il contributo che ciascuna area decisionale può apportare al fine di gestire le determinanti della performance verso un miglioramento dei risultati finali. Tale dimensione va adottata anche in riferimento ai prodotti intermedi, esplicitando i processi posti in essere per la loro creazione, e a quelli individuali, riferibili alle sottostanti attività elementari. Ovviamente, nel far ciò, è necessario collegare i vari prodotti – finali e intermedi – alle rispettive tipologie di clienti (interni ed esterni).

Tutto ciò consente di identificare efficacemente gli indicatori di risultato relativi ai diversi processi gestionali e alle leve di intervento che i responsabili di area possono sfruttare per influenzare la performance.

La *dimensione strumentale* mira alla definizione di opportuni indicatori di performance in relazione alle risorse strategiche utilizzate (*input*) e ai risultati finali conseguiti (*output*). Essa è, dunque, definita *strumentale* rispetto al processo di valutazione della performance, in quanto consente di esplicitare la relazione tra l'impiego/alimentazione delle risorse strategiche e i risultati finali, attraverso l'individuazione delle leve di intervento – collegate ai fattori critici di successo – che i decisori possono influenzare per conseguire i risultati attesi.

In particolare, gli indicatori di performance possono essere riferiti sia ai risultati finali sia alle determinanti della performance. Nel primo caso, viene misurata l'efficienza e l'efficacia dei risultati rispetto ai prodotti intermedi e finali esitati (ad esempio, in termini di volumi o di impatto). Nel secondo, l'attenzione viene orientata allo svolgimento dei processi attraverso cui viene effettuata la realizzazione dei prodotti intermedi e finali. In tal senso, si ci focalizza sul contributo che le risorse strategiche, appartenenti a ciascuna area di responsabilità, forniscono e in che modo è possibile migliorare e conservare la dotazione esistente sotto il profilo qualitativo e dimensionale.

Dette risorse – tangibili e intangibili – alimentano i processi gestionali ed operativi, dunque, costituiscono il patrimonio di variabili chiave che l'università dispone per il funzionamento delle proprie attività.

Secondo una dinamica circolare, i risultati che si ottengono dalla esecuzione delle varie attività universitarie consentono di accrescere (o ridurre) la dotazione di risorse strategiche esistente. Nel tempo, si sviluppa così un

---

<sup>156</sup> *Ibidem*, pag. 147.

circolo virtuoso (o vizioso), caratterizzato dalla stabilità delle *routine* e da una accentuata resistenza al cambiamento, determinante per il successo (o insuccesso) competitivo e sociale dell'università.

A tal riguardo, le risorse strategiche possono avere una doppia natura: tangibile ed intangibile. Tipicamente, il risultato economico della gestione appartiene alla prima fattispecie, mentre immagine a livello nazionale ed internazionale, *know how* e capitale relazionale<sup>157</sup> sono esempi di risorse intangibili. Similmente, i risultati che alimentano tali risorse possono avere una natura tangibile (flussi di cassa) e una intangibile (variazione dell'immagine, delle competenze, delle relazioni con altri organismi esterni).

Secondo suddetta distinzione, risulta alquanto insufficiente misurare la performance di una università focalizzandosi esclusivamente sui fattori tangibili, poiché è insita nel concetto stesso di 'performance' la coesistenza di entrambe le tipologie di variabili.

Anzi, scrutando a fondo le specificità dell'azienda "Università", maggiore intensità di analisi dovrebbe essere profusa nella misurazione dei fattori intangibili, capaci di migliorare i risultati sotto il duplice profilo competitivo e sociale<sup>158</sup>. Infatti, le risorse intangibili e le modalità del loro impiego rappresentano gli elementi distintivi caratterizzanti le università in relazione al successo competitivo e sociale che consentono di raggiungere nel tempo<sup>159</sup>.

Inoltre, le modalità di impiego delle risorse strategiche e gli altri fattori distintivi, di cui dispone l'università, divengono determinanti della performance (*driver*), dal momento che proprio da essi vengono generati i risultati aziendali. Dunque, la formulazione degli indicatori di prestazione deve necessariamente incentrarsi sulla analisi di tali *driver*, al fine di misurare il contributo da essi fornito per il conseguimento dei risultati, sia a livello complessivo sia a livello di singola unità organizzativa<sup>160</sup>.

Per far ciò, occorre individuare una serie di indicatori complessivi che tengano conto delle determinanti causali della performance. Attraverso un

---

<sup>157</sup> Nel caso delle università, il capitale relazionale non va inteso soltanto come la capacità di attrarre e mantenere "clienti", o di instaurare alleanza strategiche con i fornitori, ma soprattutto come l'abilità di stabilire rapporti durevoli con altre istituzioni accademiche, con docenti e ricercatori di alto profilo ed enti finanziatori, sia a livello nazionale sia internazionale.

<sup>158</sup> Giovannoni E., 2008, *La misurazione dei risultati aziendali tra redditività e valorialità*, Knowità Editore, Arezzo.

<sup>159</sup> Miolo Vitali chiarisce ulteriormente tale posizione, affermando che "in questa nuova prospettiva, la istintività delle risorse e competenze operanti in una università rispetto ad un'altra, cioè il contesto strategico-organizzativo formato dai docenti, dai ricercatori, personale tecnico-amministrativo di supporto, diviene la chiave di lettura per interpretare i percorsi di crescita o i periodi di stasi di un ateneo. Miolo Vitali P., 2001, *op. cit.*, pag. 39.

<sup>160</sup> Ewell P.T., 1999, *Linking Performance measures to resource allocation: exploring unmapped terrain*, Quality in Higher Education, vol. 5, n. 3, pagg. 191-208.

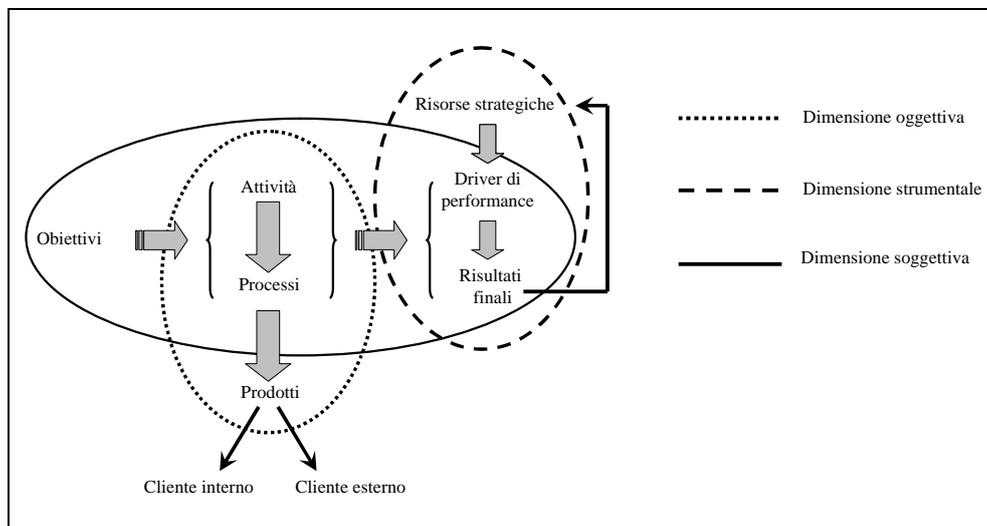
processo “disgregativo”, da essi devono successivamente derivare dei sub-indicatori con un maggiore livello di dettaglio, che consentano di risalire alle cause prime che consentono alle variabili – oggetto di analisi – di generare valore.

Soltanto adottando una prospettiva del genere è, infatti, possibile supportare concretamente i decisori nei processi di cambiamento e di riformulazione strategica.

Infine, la *dimensione soggettiva* funge da elemento di raccordo tra le prime due viste. Essa, infatti, tende a individuare con chiarezza gli obiettivi, le relative attività e i processi da porre in essere, ed i conseguenti risultati finali ed intermedi, suddivisi per ciascuna area decisionale esaminata. In relazione agli obiettivi stabiliti ed ai soggetti responsabili, attraverso tale dimensione vengono esplicitate le attività elementari – che compongono i processi – da intraprendere ed i relativi indicatori di performance.

Al proposito, gli indicatori di performance non dovranno essere espressi in termini assoluti, bensì relativi: in altre parole, i risultati conseguiti da un dato Ateneo dovranno essere comparati con quelli attesi e pianificati *ex-ante* e, allo stesso tempo, con quelli raggiunti dalle altre università concorrenti (*benchmarking*)<sup>161</sup>.

La seguente figura mostra le relazioni che esistono tra le dimensioni discusse sinora.



**Figura 20** – Le tre dimensioni della performance organizzativa (adattamento da Bianchi C., 2009, op. cit., pag. 148)

<sup>161</sup> A tal riguardo, si veda l’esempio riportato in figura 17, ove gli indicatori di risultato vengono espressi in termini relativi.

## 10. Dai tradizionali sistemi di P&C al Performance Management strategico

Il sistema di P&C delineato accoglie al suo interno un orizzonte di analisi dei fenomeni aziendali – riferiti all’università – ben più ampio rispetto ai canonici strumenti utilizzati nella prassi corrente per il governo delle aziende<sup>162</sup>. Anche per ciò che riguarda gli obiettivi da perseguire – secondo il processo ciclico tra la fase di programmazione e quella di controllo – esso mira ad includere una gamma più ampia di variabili rilevanti per la determinazione della performance.

Da ciò discende che il sistema proposto, piuttosto che configurarsi come un tradizionale strumento per ottenere report e analisi per il controllo economico-finanziario, si identifica maggiormente con i meccanismi ispirati al c.d. *Performance Management* (traducibile come “governo della performance”) in chiave strategica. Secondo una prospettiva che tende a coniugare la gestione di breve con quella di lungo periodo, detto termine racchiude in sé sia il momento della programmazione sia quello del controllo di gestione, tuttavia, riferiti ad una pluralità di elementi, tangibili ed intangibili, la cui individuazione presenta spesso spiccati profili di complessità.

In tal senso, tra gli obiettivi ed i corrispondenti risultati vengono inclusi – secondo criteri di rilevanza delle variabili – non soltanto quelli di natura economico-finanziaria, ma anche quelli collegati alla qualità dei prodotti/servizi, all’efficacia ed efficienza dei processi, alla razionalità organizzativa, alla soddisfazione dei clienti e degli interlocutori sociali, all’impatto sulla collettività.

Tale filosofia gestionale consente l’ampliamento della dimensione di P&C, che non si incentra più su una stretta cerchia di fattori, ancorché critici per il successo competitivo, ma sull’organizzazione produttiva concepita in ottica sistemica<sup>163</sup>.

---

<sup>162</sup> In tal senso, il limite principale imputato agli attuali sistemi di P&C è riconducibile al prevalente orientamento verso le informazioni quantitative, ed in particolare a quelle esprimibili in termini monetari. Si veda: Goold M., 1991, *Strategic Control in the Decentralized Firm*, Sloan Management Review, Winter.

<sup>163</sup> Secondo una visione sistemica, l’azienda va più precisamente intesa quale “sistema aziendale”, ossia come una organizzazione formata da individui e mezzi, ed articolata in più unità o sub-sistemi, i quali interagiscono in maniera coordinata tra loro attraverso flussi fisici (prodotti, capitale, lavoro) ed informativi, per il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi.

Secondo una definizione ampiamente condivisa in letteratura<sup>164</sup>, il *Performance Management* (PM) delimita una area di interesse scientifico ed applicativo che mira alla progettazione ed implementazione di strumenti idonei alla determinazione, controllo e valutazione, gestione dei risultati aziendali (*output* e *outcomes*) e delle sottostanti modalità (*means*) impiegate per il raggiungimento di tali risultati a livello sociale, economico ed organizzativo. Più in concreto, Amaratunga and Baldry<sup>165</sup> definiscono il PM come l'utilizzo delle informazioni – che scaturiscono dalla valutazione della performance aziendale – al fine di effettuare positivi cambiamenti nella cultura organizzativa, nei sistemi direzionali e nei processi operativi, attraverso la facilitazione (1) della definizione di obiettivi condivisi, (2) della allocazione delle risorse rilevanti, (3) del suggerimento ai decisori circa l'adeguatezza delle politiche intraprese per raggiungere tali obiettivi, e (4) della comunicazione e condivisione dei risultati raggiunti *in itinere* ed *a posteriori*.

Di recente, il PM è divenuto un importante veicolo per gestire in maniera consapevole le aziende nell'attuale scenario caratterizzato da turbolenza, complessità ed incertezza.

Il crescente interesse – da parte della letteratura e della *business community* – verso l'applicazione del PM negli Atenei è sorto quale risposta alle seguenti criticità<sup>166</sup>:

- le riforme di carattere normativo che hanno modificato lo *status* delle università, aprendo di fatto alla competitività nel settore;
- l'aggressività dei *competitors* nel mercato nazionale e internazionale;
- la globalizzazione e la connessa apertura verso l'internazionalizzazione delle attività e della competizione;
- i rapidi mutamenti nel comportamento e nelle aspettative degli interlocutori sociali;
- la necessità di migliorare l'efficienza e la produttività in tutte le Amministrazioni pubbliche.

Tutto ciò ha spinto le università verso la ricerca di processi e meccanismi per monitorare la performance delle attività produttive<sup>167</sup> e, allo stesso

---

<sup>164</sup> Fitzgerald L., Johnston R., Brignall T.J., Sivestro R., Voss C., 1991, *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London; Fitzgerald L., Moon P., 1996, *Performance Measurement in Service Industries: Making it Work*, CIMA, London; Otley D., 1999, *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, vol. 10 (4), pagg. 363-382; Ferreira A., Otley D., 2009, *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, Management Accounting Research, n. 20, pagg. 263-282.

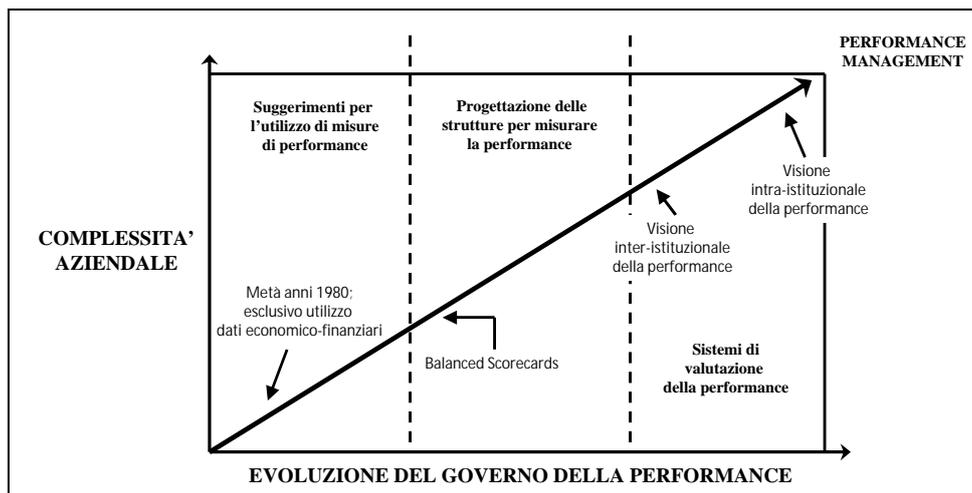
<sup>165</sup> Amaratunga D., Baldry D., 2002, *Moving from performance measurement to performance management*, Facilities, n. 20 (5-6), pagg. 217-223.

<sup>166</sup> Van de Waal A.A., 2007, *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*, Palgrave MacMillan, London.

tempo, per supportare gli organi decisionali nella gestione del cambiamento<sup>168</sup>.

A tal riguardo, Folan e Browne<sup>169</sup> ripercorrono l'evoluzione della disciplina relativa al governo della performance, correlandola con l'incremento della complessità degli scenari competitivi e sociali. La figura seguente rappresenta una rielaborazione tratta dagli studi dei due autori e riporta l'avanzamento dei sistemi di governo aziendale i quali, partendo dall'esclusiva analisi dei dati economico-finanziari, si sono via via arricchiti di nuovi strumenti (come, ad esempio, le *Balanced Scorecards*) al fine di giungere alla progettazione di misure più significative ed esaustive della performance organizzativa.

In tale processo evolutivo, l'ultima fase ha visto il passaggio da un sistema di valutazione della performance (c.d. *Performance Measurement System*) a quello – oggetto del presente lavoro – di governo strategico della performance (c.d. *Strategic Performance Management*), che tuttavia accoglie al suo interno anche l'attività di valutazione.



**Figura 21** – Il processo evolutivo del governo della performance

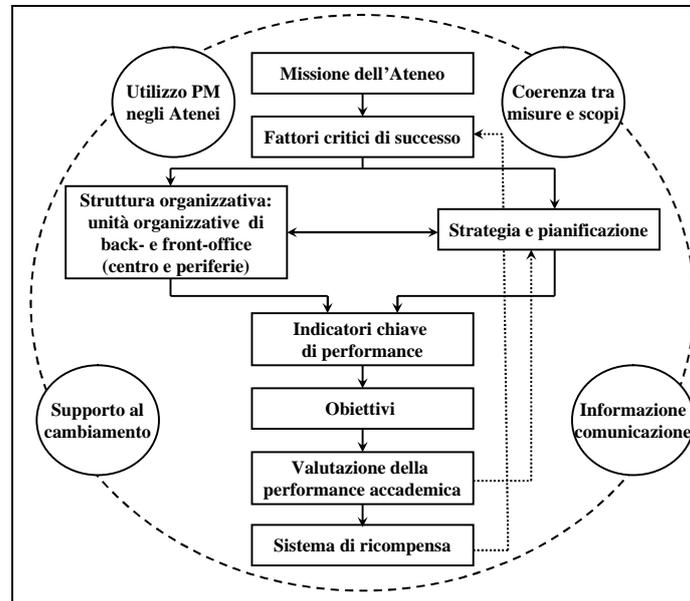
In linea con quanto discusso nei paragrafi precedenti, il PM prende le mosse dalla sistematica affermazione della missione istituzionale delle università con specifica attenzione verso la strategia e il controllo della gestione.

<sup>167</sup> Hoopes L.L., Hale S.L., 1999, *Facing the Challenge of Change: Current Trends and Practices in the Property and Casualty Insurance Industry*, CPCU Journal, vol. 52 (2), pagg. 90-105.

<sup>168</sup> Brooks I., Wheatherston J., 2000, *The Business Environment: Challenges and Change*, 2<sup>a</sup> edizione, Financial Times Management, New York.

<sup>169</sup> Folan P., Browne J., 2005, *A review of performance measurement: Towards performance management*, Computers in Industry, n. 56, pagg. 663-680.

La figura 22 riassume l'approccio del PM in chiave strategica applicato alle università.



**Figura 22** – La struttura logica del PM in chiave strategica applicata agli Atenei (adattamento da Ferreira A., Otley D., 2009, op. cit., pag. 268)

Per quanto sopra, è possibile affermare che il PM applicato ai contesti accademici consente di:

- (1) esplicitare e tradurre la missione delle università in strategia, finalità ed obiettivi;
- (2) comunicare e collegare gli obiettivi strategici con gli indici di valutazione al fine di controllare l'andamento della gestione, sia a livello complessivo sia di ciascuna unità organizzativa;
- (3) rafforzare il sistema informativo e facilitare i processi di apprendimento strategico ed organizzativo<sup>170</sup>;
- (4) utilizzare le rilevazioni della performance per rielaborare tempestivamente la pianificazione dei processi e delle sottostanti attività elementari;

<sup>170</sup> Sul tema dell'apprendimento strategico ed organizzativo da parte degli attori chiave accademici, si vedano: Kloot L., 1997, *Organizational learning and management control systems: responding to environmental changes*, Management Accounting Research, n. 8, pagg. 47-73; Conceição P., Heitor P.M.V., Oliveira P.M., 1998, *Expectations for the University in the Knowledge-based Economy*, Technological Forecasting and Social Change, n. 58, pagg. 203-214; Pechar H., Pellert A., 1998, *Managing change: organizational reform in Austrian universities*, Higher Education Policy, n. 11, pagg. 141-151; Poole D., 2001, *Moving towards professionalism: The strategic management of International education activities at Australian universities and their Faculties of Business*, Higher Education, n. 42, pagg. 395-435;

- (5) stabilire un preventivo sistema di allerta attraverso il monitoraggio degli indicatori chiave, collegati ai fattori critici di successo;
- (6) influenzare e modificare il comportamento dell'organizzazione (anche a livello individuale) al fine di promuovere i cambiamenti desiderati.

## 11. Riflessioni di sintesi

Il presente capitolo si è occupato di definire i caratteri salienti che dovrebbe assumere il sistema di P&C per il governo delle aziende universitarie. Tale sistema è stato delineato tenendo conto delle caratteristiche degli Atenei, delle esigenze sociali esterne e di quelle degli interlocutori interni al sistema aziendale, dello scenario competitivo in cui tali aziende operano. Nel far ciò, si è proceduto cercando di incentrare i processi di governo e gestione sul concetto di "performance".

In particolare, tale concetto fa riferimento non soltanto all'insieme di risultati conseguiti dall'università in relazione al contesto competitivo (*output*, entrate finanziarie, immagine, attrattività per investitori esterni) e sociale (*outcomes*, sviluppo dei saperi, *customer satisfaction*), ma anche alle modalità attraverso le quali sono stati conseguiti tali risultati.

A tal riguardo, di notevole interesse per il supporto informativo aziendale ai decisori risulta essere il sistema di valutazione della performance, il quale non deve essere più inteso come un insieme di strumenti "che produce numeri", bensì come uno strumento di supporto per (1) interpretare in maniera sistemica la realtà aziendale ed i risultati espressi, (2) comunicare all'interno ed all'esterno della struttura tali risultati, (4) analizzare le cause che li hanno determinati, (5) suggerire le leve di intervento secondo una prospettiva di miglioramento continuo<sup>171</sup>.

In tal senso, l'utilizzo di modelli contabili e di *reporting* risulta utile al fine di ottenere informazioni volte a supportare diverse finalità conoscitive (ad esempio, la determinazione a preventivo o consuntivo dell'avanzo/disavanzo della gestione), in quanto imperniati sulla sistematica e analitica rilevazione di dati associati a specifici fenomeni gestionali.

Tuttavia, tali modelli non possono essere considerati esaurienti al fine di supportare i decisori nella formulazione delle decisioni di tipo *non strutturato*, ossia quelle decisioni caratterizzate da contenuti non standardizzabili, dal momento che non si conoscono *a priori* le variabili del sistema in analisi e le relazioni causali tra esse intercorrenti. Inoltre, l'esclusivo impiego di modelli contabili restringe il concetto di performance aziendale, assimilando quest'ultima al risultato economico conseguito.

In tale prospettiva, è stato raccomandato un approccio alla progettazione di sistemi di P&C che tenga conto della multidimensionalità della performance delle aziende universitarie.

---

<sup>171</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 237 e segg.

Da ciò, emerge che il sistema di P&C delineato va più propriamente considerato quale sistema di PM strategico in quanto coinvolge un orizzonte più ampio di analisi dei risultati aziendali e, di conseguenza, facilita l'apprendimento strategico dei decisori ed i processi di riconfigurazione organizzativa<sup>172</sup>.

Tutto ciò appare di notevole utilità al fine di governare la performance delle istituzioni universitarie ma, allo stesso tempo, non esaustivo. Infatti, la complessità aziendale, l'incertezza e la turbolenza del contesto esterno ostacolano fortemente la comprensione delle risultanze scaturite dalla fase di controllo, così da rendere problematico il processo di rimodulazione delle strategie da adottare per ricondurre l'azienda verso le sue finalità in maniera efficace ed efficiente.

A seguito delle recenti riforme, la complessità dinamica che caratterizza gli attuali scenari del mondo accademico viene infatti ritenuta causa principale per le carenti performance rilevate nelle aziende del settore<sup>173</sup>.

A ciò, si aggiunge la difficoltà nello scorgere le relazioni di causa-effetto (*feedback*) – spesso di tipo non lineare – tra le variabili del sistema rilevante, le quali sono in grado di interpretare i fenomeni che hanno condotto all'ottenimento dei risultati.

Inoltre, spesso accade che i sistemi di PM – seppur ben calibrati sulle specificità della realtà accademica – forniscano una analisi 'statica' e, dunque, non riescono a tener conto dei ritardi temporali che esistono tra la adozione di una politica ed i risultati ad essa associati. In altre parole, occorre del tempo affinché una strategia possa dare i gli esiti attesi, ma sovente i decisori non hanno percezione in quanto la loro visione si ferma entro confini di breve (se non brevissimo) periodo.

Guidare sistemi sociali caratterizzati da complessità dinamica non implica per forza la necessità di ridurre o semplificare tale complessità, oppure ignorarla; è, invece, indispensabile tentare di governare la complessità, ossia di sviluppare un sistematico processo di apprendimento strategico attraverso il supporto degli strumenti di PM. Ciò conduce al miglioramento della qualità delle decisioni e della valutazione della performance espressa<sup>174</sup>.

A tal fine, è possibile facilitare i decisori aziendali nei processi di comprensione e di decisione integrando il sistema di PM discusso con la realizzazione di modelli dinamici (quantitativi e concettuali), in grado di simulare gli andamenti delle variabili chiave in base alle relazioni di causa-effetto esistenti ed opportunamente esplicitate.

---

<sup>172</sup> Pearce J.A., Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 10<sup>a</sup> edizione, McGraw-Hill Irwin, New York; Malmi T., Brown D.A., 2008, *Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, n. 19, pagg. 287-300.

<sup>173</sup> De Geus A., 1997, *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, pag. 2.

<sup>174</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 22.

In altre parole, è necessario che il sistema di PM – di cui fanno parte anche i modelli contabili e di *reporting* – venga integrato con altri modelli informativi capaci di supportare l'apprendimento strategico dei decisori. I modelli di supporto all'apprendimento, infatti, come suggerito da Bianchi<sup>175</sup>, “alimentano il sottosistema di controllo strategico, e segnatamente i processi di analisi, diagnosi, formulazione, definizione e valutazione della strategia come risultato di un processo di apprendimento unitario e continuo”.

Per far ciò, la metodologia utilizzata è la *System Dynamics* (Dinamica dei Sistemi) ed il prossimo capitolo tratterà di come essa può contribuire al governo della performance ed in che modo è possibile integrare i suoi modelli con i sistemi di PM nel governo delle aziende universitarie.

---

<sup>175</sup> *Ibidem*, pag. 25.

### Cap. 3 – Il Performance Management ‘dinamico’ applicato al governo delle università

SOMMARIO: 1. Introduzione; 2. I vantaggi del modello di Performance Management; 3. Le criticità del modello di Performance Management; 4. Introduzione alla metodologia “*System Dynamics*”; 4.1 La modellizzazione quantitativa e qualitativa quali momenti circolarmente connessi nel processo di apprendimento strategico; 4.2 La modellizzazione quantitativa; 4.3 La modellizzazione qualitativa o concettuale; 5. Il contributo della System Dynamics allo sviluppo del Performance Management in chiave strategica; 5.1 Su talune applicazioni della System Dynamics al contesto accademico; 5.2 Il modello dinamico “UNIGAME”; 6. I modelli di System Dynamics come chiave interpretativa dei processi aziendali e delle determinanti causali della performance degli Atenei; 7. Riflessioni di sintesi.

#### 1. Introduzione

Nel corso del precedente capitolo ci si è soffermati sulla progettazione di un sistema di P&C, calibrato sulle peculiarità ed esigenze riscontrate nelle istituzioni universitarie. Secondo un’ottica di sviluppo sostenibile, le logiche ed i meccanismi proposti hanno ruotato intorno al concetto di ‘performance accademica’ quale elemento cardine su cui sviluppare i processi di programmazione e valutazione, al fine di soddisfare le condizioni per il successo competitivo e sociale delle università. Tale concetto allarga i tradizionali confini dei risultati aziendali per concentrarsi sugli esiti del più ampio e complesso sistema organizzativo.

In tal senso, è stata evidenziata l’opportunità di considerare il sistema adottato secondo una accezione più completa appartenente al c.d. *Performance Management*, che tuttavia include i canonici sistemi di P&C.

Il sistema oggetto di studio del presente lavoro aiuta i decisori a ridisegnare le proprie strutture operative, strategiche, informative e decisionali, al fine di riuscire a competere nell’attuale scenario socio-economico. Infatti, alla luce dei recenti mutamenti normativi e di contesto, è necessario che le università dimostrino un atteggiamento non più semplicemente adattivo, bensì teso all’innovazione<sup>176</sup> e al continuo miglioramento dei servizi offerti<sup>177</sup>.

Per far ciò, occorre muovere un passo avanti verso sistemi di informazione che consentano una più profonda comprensione ed interpretazione dei fenomeni gestionali. Ciò deriva dalla consapevolezza che il governo della

---

<sup>176</sup> Della medesima opinione è Corno quando afferma che “l’innovazione è certamente l’asse strategico dello sviluppo imprenditoriale e costituisce la stessa ragion d’essere delle imprese nella dinamica di un mercato aperto alla concorrenza e soggetto a frequenti mutamenti”. Corno F., 1989, *L’innovazione: una opportunità strategica per eccellere*, Cedam, Padova, pag. 4.

<sup>177</sup> Come osserva Barnabè, “un semplice adattamento passivo, ovvero non orientato all’evoluzione effettiva e consapevole dell’organismo aziendale, bensì ad un mero adeguamento volto a rispondere nel breve tempo alle nuove esigenze manifestatesi, sarebbe sicuramente fallimentare per una qualunque unità aziendale”. Barnabè F., 2003, *op. cit.*, pag. 159.

complessità deve obbligatoriamente fare i conti non soltanto con la burocrazia<sup>178</sup> tipica delle Amministrazioni pubbliche, ma anche con la dinamicità del contesto di analisi, caratterizzato da ritardi temporali tra le decisioni prese ed i loro effetti, dalla problematicità collegata alla attuazione delle strategie rispetto al breve e al lungo periodo<sup>179</sup>, e dalla complessa individuazione delle cause sottostanti ai fenomeni aziendali.

Pertanto, la complessità e il dinamismo della realtà universitaria impongono l'adozione di strutture produttive flessibili e innovativi modelli decisionali ed organizzativi calibrati sulle specificità degli Atenei.

Il presente capitolo, partendo dalla analisi dei vantaggi e delle criticità riscontrate nei sistemi di PM, intende suggerire l'applicazione della metodologia *System Dynamics* al governo delle università in chiave strategica, al fine di facilitare i decisori durante il processo di apprendimento strategico ed organizzativo.

Come si vedrà nel prosieguo, tale metodologia può significativamente contribuire a tale processo di apprendimento, dotando l'organo decisionale di supporti cognitivi ed informativi, opportunamente integrati con i sistemi di PM e caratterizzati dai requisiti di tempestività, articolazione, rilevanza e selettività.

## **2. I vantaggi del modello di Performance Management**

La letteratura più recente ha dedicato ampio spazio alla trattazione del PM strategico, in quanto ritenuto un approccio manageriale di successo per il

---

<sup>178</sup> La burocrazia *per se* non va intesa in accezione negativa, in quanto componente essenziale dell'assetto istituzionale attraverso il quale si governano le amministrazioni pubbliche. Piuttosto, va scongiurata una burocrazia eccessiva, la quale allontana l'organizzazione dall'efficienza, dalla produttività e, in ultima analisi, dal soddisfacimento dei bisogni collettivi. Sul concetto di burocrazia, Borgonovi afferma che "il modello burocratico è stato elaborato e deve essere inteso solo e unicamente come una delle possibili forme di organizzazione sociale, che consente di realizzare diverse condizioni di ottimalità così definibili: a) di ordine giuridico, in quanto il modello burocratico consente l'imparzialità e la parità di trattamento di fronte alla legge; b) di ordine economico, in quanto nel modello burocratico l'efficienza coincide con il corretto svolgimento dei compiti che, se rispetta i vincoli posti, consente anche di salvaguardare l'equilibrio tra risorse disponibili e risorse impiegate; c) di ordine sociale, in quanto la conoscenza dei comportamenti consentiti e di quelli non consentiti e l'impersonale interpretazione dei compiti e delle funzioni consente di limitare i conflitti e di ridurre la possibilità di attuare trattamenti differenti in presenza delle stesse condizioni di favoritismi oggettivi e quindi riduce la possibilità di privilegi da parte di chi esercita un qualsiasi potere nella società; d) addirittura di ordine etico (secondo alcuni teorici), in quanto l'impersonale interpretazione delle norme di comportamento garantisce il rispetto delle medesime libertà per tutte le persone, il riconoscimento delle pari dignità della persona di fronte alla norma e impedisce di creare condizioni di dominio di persone su altre". Borgonovi E., 2002, *op. cit.*, pag. 167-168.

<sup>179</sup> Goold M., Quinn J., 1990, *Strategic Control. Milestones for Long-Term Performance*, The Economists Books-Hutchinson, London.

governo delle aziende che operano in scenari caratterizzati da incertezza e turbolenza. A seguito dell'ampliamento dell'autonomia decisionale e dell'introduzione di filosofie di *business* nel settore pubblico, tale approccio è stato altresì considerato applicabile anche alle Amministrazioni pubbliche le quali, secondo una logica di *accountability*, devono dimostrare maggiore propensione verso una concezione multidimensionale di performance<sup>180</sup>.

Nello specifico, sono stati indicati e discussi i vantaggi – distinguibili in termini sia quantitativi sia qualitativi – derivanti dall'applicazione del PM strategico.

Tra i vantaggi in termini quantitativi, secondo la letteratura aziendalistica<sup>181</sup>, l'applicazione del PM consente una maggiore attenzione alla soddisfazione dei clienti e all'efficienza nell'utilizzo delle risorse strategiche, che si traduce in un incremento delle entrate e dei risultati economici, anche in conseguenza della concomitante riduzione delle spese. A tal riguardo, è bene precisare che, per il miglioramento della performance dal punto di vista economico-finanziario, si fa esplicito riferimento ai sistemi di P&C,

---

<sup>180</sup> Infatti, mentre per il mondo delle imprese è possibile stabilire una gerarchia di risultati che pone al vertice il ritorno in forma economica degli investimenti nei confronti dell'imprenditore o degli azionisti (sempre compatibilmente con le esigenze di competitività e socialità), per le aziende pubbliche tale gerarchia appare più sfumata, a vantaggio di una parità di grado tra i ritorni in forma liquida per il funzionamento futuro della azienda stessa e i ritorni in forma di prodotti/servizi verso la collettività (qualità ed efficienza dei servizi).

<sup>181</sup> Epstein M., Kumar P., Westbrook R., 2000, *The drivers of customer and corporate profitability: modeling, measuring, and managing the causal relationships*, *Advances in Management Accounting*, n. 9 (1), pagg. 43-72; Sim K.L., Koh H.C., 2001, *Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement*, *Measuring Business Excellence*, n. 5 (2), pagg. 18-28; Malina M.A., Selto F.H., 2001, *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard*, *Journal of Management Accounting Research*, n. 13, pagg. 47-90; Davis S., Albright T., 2002, *Relationship between high quality implementation procedures and improved financial performance for new performance measurement systems*, *FSR Forum* 4 (settembre), pagg. 22-31; Van de Waal A.A., 2002, *The role of behavioural factors in the successful implementation and use of performance management systems*, PhD Thesis, Vrije Universiteit Amsterdam; Said A.A., Hassab Elnaby H.R., Wier B., 2003, *An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures*, *Journal of Management Accounting Research*, n. 15, pagg. 193-223; Braam G.J., Nijssen E.J., 2004, *Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience*, *Long Range Planning*, n. 37 (4), pagg. 335-349; Davis S., Albright T., 2004, *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*, *Management Accounting Research*, n. 15 (2), pagg. 135-153; Neely A., Kennerly M., Martinez V., 2004, *Does the balanced scorecard work: an empirical investigation*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, pagg. 763-770; Robinson S.P., 2004, *The Adoption of the Balanced Scorecard: Performance measurement motives, measures and impact*, in Neely A., 2004, *Performance Measurement: Past, Present and Future*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, pagg. 883-890.

utilizzati nella prassi dalle aziende per ottenere un aumento dei rendimenti sul capitale investito; tuttavia, a ciò non sempre corrisponde un complementare incremento nella qualità dei prodotti/servizi offerti.

Per una esaustiva disamina dei vantaggi qualitativi dei sistemi di PM strategico si ci affida agli studi effettuati da Kourtit e Van de Waal<sup>182</sup>, che accuratamente riportano il pensiero della letteratura prevalente su detto tema, anche attraverso indagini statistiche sui risultati di talune aziende osservate e rilevazioni empiriche. In tal senso, il PM può contribuire a:

- il miglioramento dell'*accountability* dei decisori, anche con riferimento alla trasparenza nella comunicazione all'interno e all'esterno dell'azienda<sup>183</sup>;
- una più stretta collaborazione, un migliore dialogo e scambio di informazioni tra le unità organizzative che compongono la struttura aziendale<sup>184</sup>;
- una maggiore focalizzazione sul conseguimento dei risultati, piuttosto che sul rispetto delle procedure<sup>185</sup>;
- un miglior allineamento strategico ed organizzativo tra le diverse unità organizzative e la comprensione delle decisioni adottate da parte dello staff interno<sup>186</sup>;
- il miglioramento dei processi decisionali, a livello centrale e periferico<sup>187</sup>;

---

<sup>182</sup> Kourtit K., Van de Waal A.A., *Strategic Performance Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use*, pubblicato on-line il 31 luglio 2008, disponibile su: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1192264>; ultimo accesso del 27 agosto 2010.

<sup>183</sup> Lovell B., Radnor Z., Henderson J., 2002, *A pragmatic assessment of the balanced scorecard: an evaluation of a new performance system for use in a NHS multi agency setting in the UK*, University of Bradford Working Paper Series, n. 2 (13), pagg. 339-346; Baraldi S., Monolo G., 2004, *Performance measurement in Italian hospitals: the role of the Balanced Scorecard*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*, pagg. 75-82; Heras M.A., 2004, *Performance measurement and quality systems: results of qualitative research carried out in companies that had won the Catalan quality award*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*, pagg. 459-466.

<sup>184</sup> Mooraj S., Oyon D., Hostettler D., 1999, *The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?*, *European Management Journal*, n. 17, pagg. 481-491; Kald M., Nilsson F., 2000, *Performance measurement at Nordic companies*, *European Management Journal*, n. 14 (1), pagg. 113-127; Lawrie G., Cobbold I., Issa K., 2004, *The design of a strategic management system in an industrial private sector organisation*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*, pagg. 579-586.

<sup>185</sup> Dumond E.J., 1994, *Making Best Use of Performance-Measures and Information*, *International Journal of Operations & Production Management*, n. 14 (9), pagg. 16-32; Self J., 2004, *Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard*, *Performance Measurement and Metrics*, n. 5 (3), pagg. 101-105.

<sup>186</sup> Malina M.A., Selto F.H., 2001, *op. cit.*; Lovell B., Radnor Z., Henderson J., 2002, *op. cit.*; Neely A., Kennerly M., Martinez V., 2004, *op. cit.*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*, pagg. 763-770; Lawson R., Stratton W., Hatch T., 2005, *Achieving strategy with scorecarding*, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, n. 16 (3), pagg. 63-68.

- una maggiore partecipazione dello staff interno all'ottenimento dei risultati conseguiti ed ai processi evolutivi della gestione<sup>188</sup>;
- una rinnovata tensione verso l'innovazione e la pro-attività dei comportamenti<sup>189</sup>;
- una elevata qualità nei prodotti e servizi offerti che, di conseguenza, incrementa la reputazione della azienda<sup>190</sup>;
- un aumento della motivazione dei lavoratori, anche a causa della chiarezza circa i ruoli assegnati, gli obiettivi cui tendere, gli incentivi conseguibili<sup>191</sup>.

### 3. Le criticità del modello di Performance Management

Dall'altro lato, vengono discusse talune problematiche che possono incorrere qualora il sistema di PM non venga implementato in maniera adeguata rispetto alle caratteristiche ed agli obiettivi per i quali l'azienda esiste. Esse sono sostanzialmente riconducibili a:

- una eccessiva competizione a livello interno tra le unità organizzative<sup>192</sup>, derivante dai criteri che regolano il sistema premiale e dalla c.d. "tragedia delle risorse comuni", secondo cui, a parità di risorse da assegnare, le varie unità omogeneamente moltiplicano gli sforzi ma, così facendo, ottengono nel tempo minori ricompense<sup>193</sup>;
- la prevalenza di analisi dei dati economico-finanziari, che potrebbe indirizzare l'attenzione soltanto sulla misurazione di taluni fattori critici

---

<sup>187</sup> Dumond E.J., 1994, *op. cit.*; Mooraj S., Oyon D., Hostettler D., 1999, *op. cit.*; Kald M., Nilsson F., 2000, *op. cit.*.

<sup>188</sup> Lovell B., Radnor Z., Henderson J., 2002, *op. cit.*; Malina M.A., Selto F.H., 2001, *op. cit.*; Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*; Bititci U., Mendibil K., Nudurupati S., Turner T., Garengo P., 2004, *The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*, pagg. 107-114.

<sup>189</sup> Sim K.L., Koh H.C., 2001, *op. cit.*; Van de Waal A.A., 2002, *op. cit.*; Self J., 2004, *op. cit.*; Hatch T., 2005, *op. cit.*; Tapinos E., Dyson R.G., Meadows M., 2005, *The impact of performance measurement in strategic planning*, International Journal of Productivity and Performance Management, n. 54 (5/6), pagg. 370-384.

<sup>190</sup> Van de Waal A.A., 2002, *op. cit.*; Brown A., 2004, *Implementing a system of performance management in England's primary school*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *op. cit.*, pagg. 155-162; Self J., 2004, *op. cit.*.

<sup>191</sup> Sim K.L., Koh H.C., 2001, *op. cit.*.

<sup>192</sup> Kald M., Nilsson F., 2000, *op. cit.*.

<sup>193</sup> Hardin G., 1968, *The Tragedy of the Commons*, Science, vol. 162, pp. 1243-1248; Senge P., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York. Per una applicazione dell'archetipo "Tragedy of the Commons" al mondo accademico, si veda: Galbraith P.L., 1998, *System Dynamics and university management*, System Dynamics Review, n. 14 (1), pagg. 69-84, pag. 79.

di successo per la performance aziendale, tralasciandone altri altrettanto significativi<sup>194</sup>;

- la scarsa selettività delle variabili chiave da monitorare, a vantaggio di una moltitudine di indicatori per lo più non necessari e che, pertanto, possono generare confusione nello stabilire quali leve di intervento utilizzare per riportare l'azienda verso il conseguimento degli obiettivi programmati<sup>195</sup>;
- la soggettività degli indicatori di performance non finanziari, che dimostrano poca attendibilità ed affidabilità rispetto alle informazioni rilevate<sup>196</sup>.

Oltre a quanto sopra, l'applicazione del PM strategico alle aziende universitarie presenta ulteriori profili di criticità in relazione alle peculiarità che le contraddistinguono. A tal riguardo, a seguito della aziendalizzazione del settore universitario, taluni autori<sup>197</sup> hanno evidenziato l'opportunità di procedere alla *differenziazione* dell'offerta formativa che, in dipendenza dal nuovo contesto competitivo creatosi, consentirebbe a ciascun Ateneo di distinguersi e conquistare delle nicchie di specializzazione sulla base delle competenze sviluppate e delle esigenze particolari avvertite a livello territoriale.

Ovviamente, il concetto di differenziazione deve essere inteso in senso lato e va riferito sostanzialmente ai programmi di specializzazione o perfezionamento ed alle attività di ricerca, piuttosto che agli insegnamenti di base (corsi di laurea); ciò in quanto le università devono comunque poter garantire alla comunità una estesa accessibilità all'istruzione superiore e, pertanto, una gamma di servizi formativi basilari, del tutto simili tra i diversi Atenei.

Alla differenziazione dei servizi si contrappone la *standardizzazione* organizzativa e dell'offerta formativa, che induce gli organi decisionali ad adeguare le proprie attività e modalità di gestione ad altre istituzioni ritenute di successo, confidando di acquisire così una strategia valida anche per la propria azienda. In tal senso, si parla di *isomorfismo*, intendendo la tensione verso una coerenza tra l'ambiente esterno (le aziende concorrenti) e quello interno (l'azienda gestita)<sup>198</sup>.

---

<sup>194</sup> Kald M., Nilsson F., 2000, *op. cit.*; IOMA. Business Intelligence at Work., 2005, *Two Studies Reveal How Firms Are Improving Their Budgeting and Planning. Performance Reporting: Majority of Companies Need to Fix Their Balanced Scorecards*, in IOMA's Financial Analysis, Planning & Reporting 2005 Yearbook, Newark.

<sup>195</sup> Bianchi C., 2004, *op. cit.*, pag. 105.

<sup>196</sup> Saravanamuthu K., Tinker T., 2002, *The University in the new corporate world*, Critical Perspective on Accounting, n. 13 (5-6), pagg. 545-554, pag. 546.

<sup>197</sup> Lynn Meek, Goedegebuure, Huisman, 2000, *op. cit.*, pag. 1; Barnabè F., 2003, *op. cit.*, pag. 101 e segg.

<sup>198</sup> Sul concetto di "isomorfismo" nel settore dell'*Higher Education*, si vedano: DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field*, American Sociological Review, n. 48, pagg. 147-160;

In tale prospettiva, la criticità che si intende sottolineare risiede nel bilanciamento tra le contrapposte posizioni appena sintetizzate, nel senso che risulta di fondamentale importanza saper adottare un processo sistematico di formulazione e adattamento delle politiche e strategie, coerenti sia rispetto alle necessità di sopravvivenza e sviluppo dell'università sia rispetto alle interazioni con l'ambiente esterno<sup>199</sup>.

Una altra criticità collegata all'applicazione del PM alle università riguarda l'eterogeneità delle categorie lavorative che convivono all'interno dell'azienda: accanto al personale dipendente – appartenente all'area tecnico-amministrativa e di supporto – si trovano gli accademici che, seppur strutturati presso la medesima struttura, godono di un'informale autonomia individuale<sup>200</sup>, la quale potrebbe rappresentare un ostacolo qualora sorgessero discordanze con le posizioni assunte dall'organo decisionale principale (CdA e Senato Accademico). In relazione a questo, è altresì opportuno ricordare che, per fini correlati all'efficacia nella ricerca, i dipartimenti costituiscono strutture assolutamente autonome, ancorché facenti parte della più ampia azienda universitaria.

Alle criticità di cui sopra, è necessario aggiungere anche la *complessità dinamica*<sup>201</sup> che caratterizza gli attuali sistemi aziendali universitari. Infatti, il PM strategico sinora considerato appare adeguato qualora applicato al governo di una *complessità statica*, ossia all'analisi di un fenomeno determinato da un numero – anche elevato – di variabili che interagiscono tra loro nel tempo secondo relazioni uniformi e regolari<sup>202</sup>.

Diverso è il caso della complessità dinamica, la quale affonda le sue radici nell'incertezza e nell'imprevedibilità delle relazioni causali tra le variabili che determinano il fenomeno osservato. In altre parole, la dinamicità

---

Van Vught F., 1996, *Isomorphism in higher education? Towards a theory of differentiation and diversity in higher education systems*, in Lynn Meek V., Goedegebuure L., Kivinen O., Rinne R., 1996, *The mockers and mocked: Comparative perspectives on differentiation, convergence and diversity in higher education*, Pergamon, Oxford, pagg. 42-59; Riccaboni A., 1999, *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova; Reponen T., 1999, *op. cit.*, pag. 237 e segg.; Morphew C.C., 2000, *Institutional diversity, program acquisition and faculty members: examining academic drift at a new level*, Higher Education Policy, n. 13, pagg. 55-77; Czarniawska B., Genell K., 2002, *op. cit.*, pag. 465 e segg.; Barnabè F., 2003, *op. cit.*, pag. 104 e segg.

<sup>199</sup> Sorci C., 2007, *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.

<sup>200</sup> Secondo Dearlove, gli accademici basano la propria autonomia sulla libertà di scelta necessaria per la conduzione delle ricerche scientifiche ed applicate, e sul fatto che essi si distinguono dal restante staff accademico configurandosi maggiormente come dei professionisti. Dearlove J., 1998, *op. cit.*, pag. 69.

<sup>201</sup> Senge P., 1990, *op. cit.*; Morecroft J., 1994, *Learning in and about Complex Systems*, vol. 10 (2-3), pagg. 291-330; Morecroft J., 1998, *Resource System Management and Dynamic Complexity*, 4<sup>th</sup> International Conference on Competence-based Management.

<sup>202</sup> Sulla differenza tra complessità dinamica e statica, si vedano: Sterman J., 2000, *Business Dynamics. System Thinking and Modeling for a complex world*, Irwin/McGraw Hill, Boston, pag. 21; Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 20.

impone di fronteggiare, saper cogliere e comprendere (1) le relazioni di tipo non-lineare tra le variabili, (2) i ritardi temporali tra cause ed effetti, (3) i bilanciamenti tra breve e lungo termine rispetto alle strategie adottate.

Sulla base di tali riflessioni, appare opportuno affiancare al PM strategico altre tecniche e strumenti in grado di superare o, per lo meno, ridurre gli effetti negativi che potenzialmente possono scaturire dalle criticità summenzionate.

A tal fine, può essere d'ausilio utilizzare la metodologia della *System Dynamics* la quale, attraverso lo studio delle relazioni di causa-effetto tra le variabili del sistema rilevante, consente di governare la complessità dinamica fornendo un valido supporto all'organo decisionale universitario<sup>203</sup>.

#### **4. Introduzione alla metodologia “System Dynamics”**

La *System Dynamics* (SD) è una metodologia sviluppata alla fine degli anni '50 da parte di J.W. Forrester presso il M.I.T. di Boston. Come dimostrano la molteplicità di studi e ricerche svolte dopo la sua nascita, tale metodologia viene applicata a diversi contesti disciplinari (fisica, biologia, sociologia, politica, economia, etc.) in quanto capace di esplorare la complessità dinamica insita nei sistemi sociali<sup>204</sup>, attraverso la creazione e l'utilizzo di modelli in grado di interpretare la realtà e i fenomeni osservati.

In particolare, è utile applicare la SD a quei sistemi che presentano<sup>205</sup>:

- (1) una struttura caratterizzata da dinamiche *controintuitive* – ovvero non immediatamente comprensibili – a causa dei limiti cognitivi dei decisori e della scarsità di informazioni disponibili;
- (2) leve di intervento che i decisori possono utilizzare al fine di influenzare i risultati verso gli obiettivi prestabiliti;
- (3) una diversa sensibilità dei risultati rispetto alle variabili esogene;
- (4) una frequente diversità nell'andamento delle variabili chiave rispetto al breve e al lungo periodo;

---

<sup>203</sup> Si precisa, sin d'ora, che in questa sede non si intende illustrare la metodologia della *System Dynamics*, bensì il contributo che essa può fornire ai sistemi di PM delle università per il governo sostenibile della complessità aziendale. Per una disamina dei capisaldi concettuali e operativi sottostanti alla metodologia della *System Dynamics*, si vedano: Forrester J., 1961, *Industrial Dynamics*, MIT, Cambridge, Massachusetts; Morecroft J., 2007, *Strategic Modelling and Business Dynamics*, Wiley; Warren K., 2008, *Strategic Management Dynamics*, Wiley; Sterman J., 2000, *op. cit.*; Bianchi C., 1996, *Modelli contabili e modelli “dinamici” per il controllo di gestione in un’ottica strategica*, Giuffrè, Milano; Bianchi C., 2000, *Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa*, Giuffrè, Milano; Bianchi C., 2009, *op. cit.*.

<sup>204</sup> Forrester definisce il ‘sistema sociale’ come un insieme di persone e/o oggetti fisici che operano congiuntamente per il conseguimento di un obiettivo comune. Forrester J.W., 1974, *Principi dei sistemi*, Etas Kompass Libri, Milano.

<sup>205</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 49.

(5) ritardi temporali nella reazione alle politiche adottate.

Pertanto, attraverso l'ausilio della SD è possibile comprendere la struttura e le dinamiche dei sistemi osservati attraverso un sistematico apprendimento basato sul confronto tra la realtà e i modelli di analisi realizzati. In tale logica, i decisori trovano strumenti di supporto per articolare e condividere mappe concettuali<sup>206</sup>, in funzione delle quali è possibile interpretare i fenomeni che si verificano nel tempo, configurare un adattamento *in itinere* del sistema alla realtà mutevole e, ove possibile, far leva sulle variabili chiave per orientare il sistema verso la direzione desiderata.

Nella prassi, alla comprensione del sistema segue l'esplicitazione delle determinati causali e delle relazioni di causa-effetto tra le variabili rilevanti del sistema; ciò conduce alla costruzione di un modello di simulazione, nel quale sono anche presenti le leve di intervento attraverso le quali formulare le politiche decisionali.

Il processo di simulazione mette in luce l'andamento delle variabili chiave osservate nel tempo e, nel far ciò, mette in grado i decisori di verificare gli esiti delle politiche prescelte in modo da chiarire quale di esse sia la più adatta per il conseguimento degli obiettivi pianificati<sup>207</sup>.

È importante precisare che le simulazioni provenienti dai modelli di SD e a supporto della definizione degli obiettivi non si concentrano sulla precisa definizione di valori puntuali riferiti alle variabili chiave, bensì sono orientate a mostrare gli andamenti che nel tempo tali variabili possono assumere in base alla attivazione di determinate politiche gestionali, alla luce delle relazioni di causa-effetto, dei ritardi temporali e dei vincoli esogeni presenti nel sistema<sup>208</sup>. Ciò significa che l'utilità della SD non si traduce nella ricerca ed individuazione delle soluzioni e politiche ottimali, al fine di risolvere una situazione problematica, ma piuttosto nella comprensione delle componenti rilevanti del sistema e delle dinamiche che esse possono assumere nel tempo. Questa prospettiva suggerisce, infatti, di

---

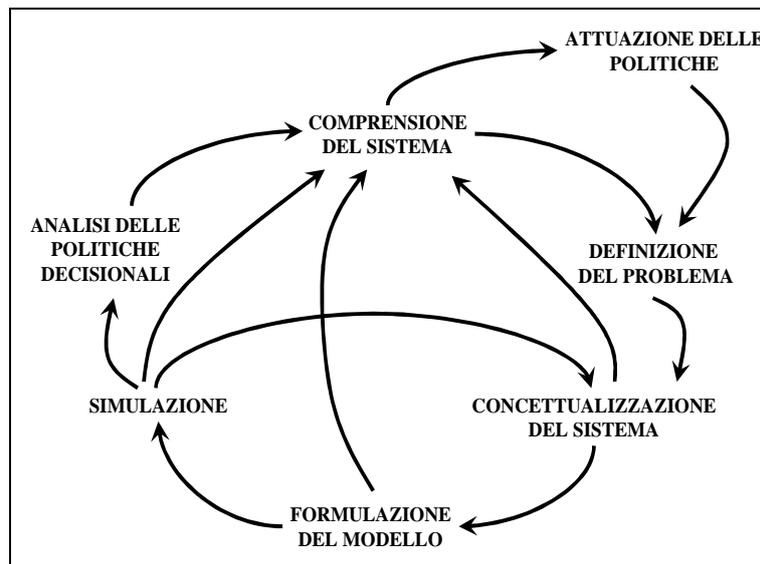
<sup>206</sup> Morecroft J., 2000, *Executive Knowledge, Models, and Learning*, in Morecroft J., Sterman J., 2000, *Modeling for Learning Organizations*, Productivity Press, Portland. Sul tema delle mappe cognitive, si esprimono altresì Suwignjo, Bititci e Carrie suggerendo l'utilizzo delle stesse, ma permanendo ad un livello di analisi "statica". Cfr. Suwignjo P., Bititci U.S., Carrie A.S., 2000, *Quantitative models for performance measurement system*, International Journal of Production Economics, vol. 64, pagg. 231-241. Anche Kaplan e Norton suggerirono l'utilizzo di "mappe strategiche" – fondate sui principi delle *Balanced Scorecards* – al fine di comprendere le dinamiche gestionali delle aziende; tuttavia, tale approccio – difettando del processo di simulazione – consente, ancora una volta, una formulazione eccessivamente "statica" dei fenomeni aziendali osservati. Cfr. Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *The Strategy-focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>207</sup> Gardiner P.C., Ford A., 1980, *Which policy run is the best, and who say so?*, in Legasto A.A., Forrester J.W., Lyneis J.M., 1980, *System Dynamics: TIMS Studies in the Management Sciences*, North-Holland, Amsterdam, pagg. 241-257.

<sup>208</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 26.

utilizzare i modelli di SD per alimentare un processo di continuo apprendimento dei decisori aziendali, attraverso una sistematica attività di confronto tra la realtà ed il modello di analisi e diagnosi adottato.

La figura 23 mostra il processo di modellizzazione-apprendimento sinora descritto.



**Figura 23** – La logica circolare del processo di modellizzazione (tratta da Richardson J., Pugh A., 1981, pag. 17)<sup>209</sup>

Come sopra evidenziato, al centro del processo risiede la comprensione del sistema da parte dell'organo decisionale.

A tal riguardo, la comprensione del sistema e la conseguente adozione di decisioni avvengono sulla base dei *modelli mentali*<sup>210</sup> degli operatori. Tali modelli rappresentano il modo di intendere la realtà osservata da parte di ciascun individuo; dunque, essi si caratterizzano per una spiccata soggettività nella interpretazione dei fenomeni e per una variabilità nella valutazione degli stessi, in dipendenza delle nuove conoscenze, competenze ed esperienze che possono provocare l'avvicendamento di differenti chiavi di lettura.

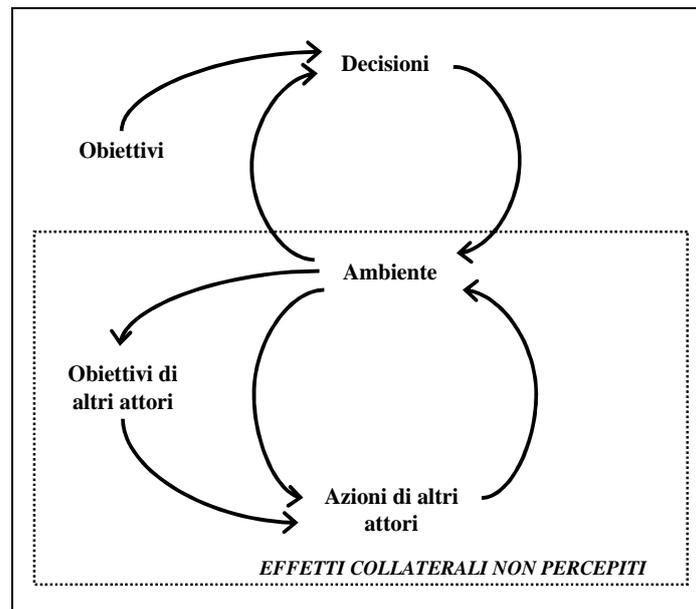
<sup>209</sup> Richardson J., Pugh A., 1981, *System Dynamics Modeling with Dinamo*, Productivity Press, Portland, pag. 17.

<sup>210</sup> Per un approfondimento sul tema dei "modelli mentali", si vedano: Forrester J.W., 1961, *op. cit.*; Senge P., 1990, *op. cit.*; Richardson G., Andersen D., Maxwell T., Stewart T., 1994, *Foundations of Mental Model Research*, Proceedings of the 1994 International System Dynamics Conference, Problem Solving Methodologies, Stirling, Scotland; Vennix A.M.J., 1996, *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics*, John Wiley & Sons, Chichester; Morecroft J., 2000, *op. cit.*; Sterman J., 2000, *op. cit.*.

In altri termini, i modelli mentali sono costituiti dall'insieme di schemi concettuali impliciti – appartenenti ad ogni singolo individuo – i quali si formano e si radicano nel tempo attraverso l'aggregazione delle proprie esperienze, conoscenze, percezioni ed informazioni disponibili. Ciò conduce ad un affinamento dell'intuizione, la cui manifestazione diviene concreta ogni volta che un individuo deve operare una scelta. Pertanto, essi rappresentano la base decisionale fondamentale per le azioni degli individui. Innanzi a sistemi caratterizzati da complessità dinamica, da una pluralità di nessi causali tra le variabili rilevanti, da incertezza sull'evoluzione del contesto ambientale esterno e dalla presenza di svariati segnali informativi, gli individui – con i loro modelli mentali – riscontrano difficoltà nel comprendere in maniera significativa ed oggettiva i fenomeni analizzati. Ciò dipende dal fatto che i modelli mentali, come sostiene Bianchi<sup>211</sup>, “presentano il principale limite di non consentire – specialmente quando, come si è detto, si opera in nell'ambito di sistemi complessi – l'individuazione di alcuni elementi salienti non immediatamente percepibili, alla luce dei quali sia possibile meglio comprendere le reali cause dei fenomeni aziendali. In particolare, le capacità cognitive dell'essere umano – seppur suffragate dalla migliore esperienza, intuizione e intelligenza – si rivelano spesso insufficienti a percepire i nessi di causa-effetto tra le variabili rilevanti, e ciò specialmente quando tali *feedback* sono caratterizzati da ritardi temporali e da relazioni non lineari tra le variabili in gioco. I modelli mentali tendono, infatti, ad essere costruiti intorno ad un principio di *razionalità statica e mono-direzionale*, in funzione della quale i problemi vengono osservati con riferimento alle relazioni dirette ed immediate intercorrenti tra le variabili. Se questa prospettiva può essere adottata quando si opera nell'ambito di sistemi semplici, essa si rivela invece foriera di errori di interpretazione se l'azienda opera in sistemi complessi, laddove si rischia di adottare delle scelte che derivano da una <<chiave di lettura>> superficiale o parziale del sistema rilevante, o da una errata e tardiva interpretazione dei sintomi di una disfunzione in atto”. Molto spesso accade che chi è chiamato alla guida di una azienda riscontri difficoltà nel condurre analisi di tipo super-aziendale, ossia non riesca a percepire i reali confini del sistema nel quale essa è inserita e con il quale è in costante interazione. Come riportato nella figura seguente, in condizioni di turbolenza ed incertezza l'orizzonte conoscitivo e percettivo dei modelli mentali può risultare parziale e, pertanto, le decisioni adottate possono rivelarsi inefficaci in dipendenza della mancata considerazione degli effetti collaterali relativi alle reazioni di chi opera all'esterno della azienda.

---

<sup>211</sup> Bianchi C., 2001, *Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa. Una prospettiva basata sull'integrazione tra modelli contabili e di system dynamics attraverso i micromondi*, Giuffrè, Milano, pag. 447.



**Figura 24** – Il sistema rilevante percepito senza l'adozione di una logica basata sui nessi causali con l'ambiente esterno (adattamento da Sterman J., 2000, op. cit., pag. 11)

Tuttavia, è pur vero che il patrimonio di conoscenze e competenze possedute dai decisori aziendali costituisce un indispensabile fattore critico di successo per l'azienda, in quanto capace di “fare la differenza” e difficilmente replicabile o acquisibile da parte delle aziende concorrenti. Inoltre, proprio esplorando tale patrimonio – sviluppato ed accumulato durante la vita in azienda dei decisori – è possibile rinvenire le chiavi di lettura per comprendere la realtà aziendale ed il suo sistema di interazioni con l'esterno.

Per far ciò, risulta necessario esplicitare la conoscenza detenuta dai decisori circa il sistema governato, condividerla con gli altri soggetti aziendali e formalizzarla attraverso l'ausilio di mappe causali e modelli di simulazione che, secondo un'ottica di *accountability*, riescano a confermare e comunicare il comportamento delle variabili del sistema rilevante. In tale prospettiva, infatti, si estrinsecano i processi di apprendimento strategico utili al fine di governare consapevolmente una azienda.

La capacità di apprendimento del sistema aziendale aiuta, infatti, i decisori a comprendere le fonti di incertezza presenti all'interno e all'esterno della struttura, e ad elaborare strategie volte a migliorare la performance in ottica sostenibile.

#### **4.1 La modellizzazione quantitativa e qualitativa quali momenti circolarmente connessi nel processo di apprendimento strategico**

I modelli di SD si sviluppano attraverso la costruzione di strutture costituite da circuiti causali tra le variabili del sistema rilevante. Tali circuiti – i quali tengono, altresì, in considerazione i ritardi temporali e le relazioni non lineari tra le variabili – spiegano le motivazioni sottostanti un determinato andamento osservato, mettendo in luce i *driver* e le leve di intervento che si possono utilizzare per influenzare lo stato del sistema.

In particolare, le relazioni tra le variabili che formano i circuiti causali si distinguono in:

- *dirette* (graficamente indicate con il simbolo “+”), quando ad un aumento (diminuzione) di una variabile corrisponde, *ceteris paribus*, un aumento (diminuzione) della variabile a cui essa è collegata;
- *indirette* (graficamente indicate con il simbolo “-“), quando ad un aumento (diminuzione) di una variabile corrisponde, *ceteris paribus*, una diminuzione (aumento) della variabile collegata.

Sulla base della polarità del circuito, determinata dalla dominanza di relazioni dirette o indirette tra le variabili, è possibile distinguere tra circuiti *rinforzanti* (R) e *bilanciati* (B)<sup>212</sup>. I primi determinano un *trend* di crescita o decrescita esponenziale della variabile osservata nel tempo; mentre, i circuiti bilanciati comportano la ricerca di un punto di equilibrio nel tempo (c.d. *goal-seeking behaviour*).

I modelli dinamici possono essere classificati in:

- quantitativi;
- qualitativi o concettuali.

## 4.2 La modellizzazione quantitativa

I modelli quantitativi sono realizzati immettendo nelle variabili i valori quantitativi di riferimento e, pertanto, attraverso l'utilizzo di appositi *software*<sup>213</sup> ove esplicitare le formule e le funzioni identificative delle relazioni tra le variabili, consentono la loro simulazione grafica nel tempo. Le variabili utilizzate per la costruzione di un modello quantitativo sono classificabili in<sup>214</sup>:

- (a) *stock*: esse rappresentano dei bacini di accumulazione di risorse (anche, e soprattutto, strategiche) disponibili ad una data epoca. In altre parole, tali variabili costituiscono i fattori produttivi, tangibili ed intangibili, dalla cui utilizzazione si perviene ai risultati aziendali.

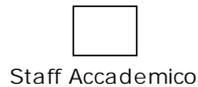
---

<sup>212</sup> Per comprendere la polarità di un circuito, occorre effettuare una moltiplicazione tra i segni (+; -) delle varie relazioni tra variabili: se la moltiplicazione restituisce il segno (+), il circuito è rinforzante; se il segno (-), è bilanciante.

<sup>213</sup> Nella prassi, i *software* maggiormente utilizzati sono: *Ithink* (<http://www.iseesystems.com>), *Powersim* (<http://www.powersim.com>), *Vensim* (<http://www.vensim.com>).

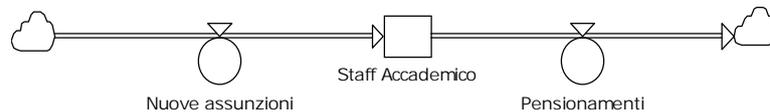
<sup>214</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 54-55.

Graficamente, esse appaiono come nell'esempio che segue, relativo alle risorse umane degli Atenei.



**Figura 25** – Esempio di variabile “Stock”

(b) flusso: possono essere in entrata ed in uscita rispetto ad un dato *stock* e, dunque, rappresentano le fasi di acquisizione/alimentazione e impiego/perdita delle risorse. Possono anche essere modellizzate come flusso netto. Esse costituiscono i risultati che influenzano l'accrescimento (o la dispersione) delle risorse strategiche<sup>215</sup>. Di seguito, si riporta un esempio grafico di flussi in entrata e in uscita, in corrispondenza dello *stock* di risorse umane sopra menzionato.



**Figura 26** – Esempio di variabile “Flusso”

(c) *input*: esse costituiscono dei parametri esogeni al sistema oppure delle leve di intervento al fine di tradurre in termini modellistici le politiche che si intendono adottare per influenzare il sistema. Il loro valore risulta costante nel tempo. Graficamente, esse vengono così rappresentate.



**Figura 27** – Esempio di variabile “Input”

(d) ausiliaria: vengono utilizzate al fine di operare dei calcoli intermedi e concorrono ad una migliore comprensione del modello. All'interno di un modello, i *driver* della performance vengono espressi sottoforma di variabili ausiliarie. La rappresentazione grafica è la seguente.

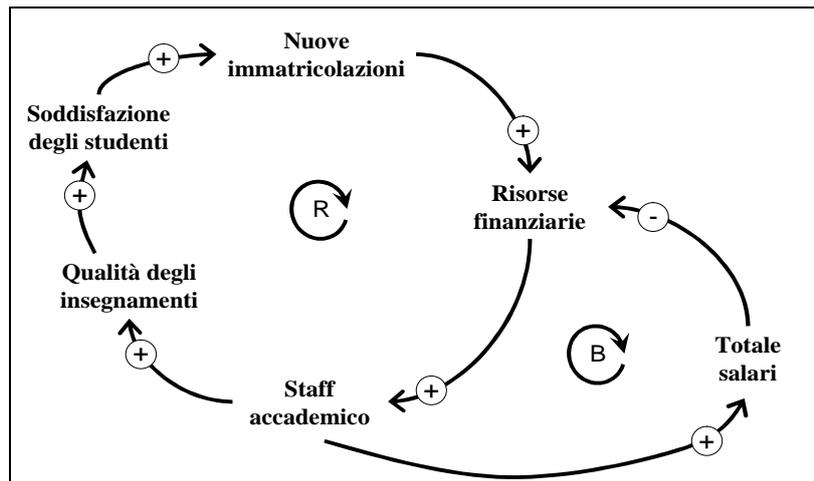


<sup>215</sup> Cfr. Catturi G., 1994, *La teoria dei flussi e degli stocks ed il «Sistema dei valori» d'impresa. Conversazioni con gli studenti sulla «Creazione del valore»*, Cedam, Padova.



quantitativi, ma sono utili per la comprensione delle relazioni di causa-effetto presenti nel sistema osservato.

La figura 30 mostra l'esempio precedentemente rappresentato in termini quantitativi, realizzato attraverso un modello quantitativo. Le relazioni logiche vengono raffigurate attraverso i segni (+) nel caso di relazione diretta e (-) indiretta.



**Figura 30** – Esempio di modello qualitativo composto da un circuito rinforzante ed uno bilanciante

Un modello qualitativo, come l'esempio di cui sopra, risulta utile per spiegare concettualmente le relazioni tra le variabili chiave del sistema osservato. Tuttavia, questa tipologia di modello può talvolta apparire poco intellegibile ed alquanto approssimata, dal momento la sua lettura non esprime caratteri quantitativi e, quindi, impedisce di comprendere a fondo fino a che punto l'effetto di una variabile su un'altra si protrae nel tempo<sup>217</sup>. Per ampliare il livello di comprensione e intelligibilità di una struttura di relazioni di *feedback*, è possibile utilizzare un'altra tipologia di modello qualitativo con l'esplicitazione grafica delle variabili stock, flusso ed ausiliare, al fine di fornire una maggiore evidenza delle logiche che regolano il sistema e, di conseguenza, una più ampia comprensione del ruolo di ciascuna variabile. Il modello che segue mostra l'esempio considerato sotto il profilo qualitativo con l'esplicitazione degli stock e dei flussi.

<sup>217</sup> Cronin M., Gonzalez C., Sterman J., 2009, *Why Don't Well-Educated Adults Understand Accumulation? A Challenge to Researchers, Educators and Citizens*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, n. 108, pagg. 116-130.

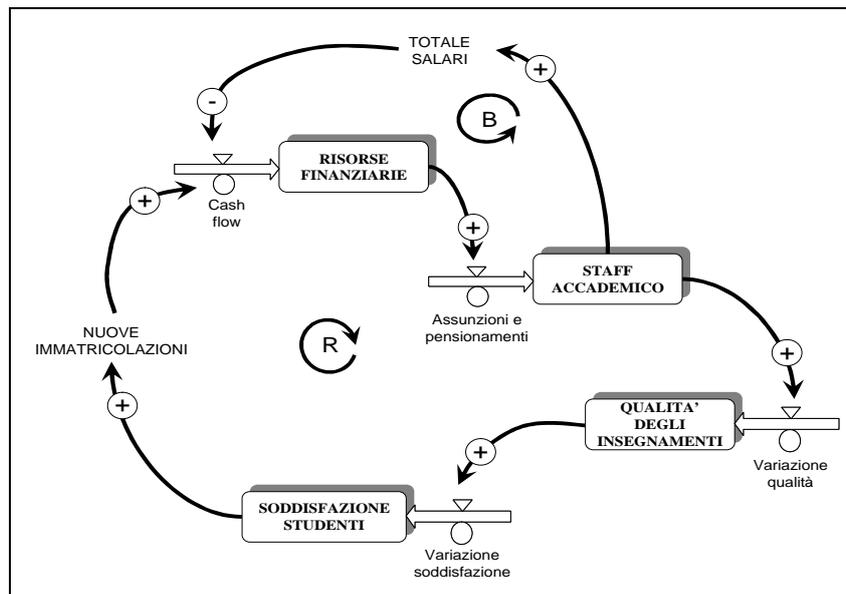


Figura 31 – Esempio di modello quali-quantitativo

## 5. Il contributo della System Dynamics allo sviluppo del Performance Management in chiave strategica

Per quanto discusso sopra, è possibile affermare che l'utilizzo della SD consente di attenuare i limiti del PM, specialmente per ciò che attiene al governo della complessità dinamica. I modelli di SD, infatti, supportano i decisori aziendali nell'esplicitazione dei nessi e delle determinanti causali del sistema rilevante, tengono in considerazione i ritardi temporali che si verificano tra le cause e gli effetti delle politiche adottate, e mostrano gli andamenti futuri delle variabili chiave attraverso la loro simulazione nel tempo.

Pertanto, la sinergia tra PM e SD può risultare proficua, nonostante l'apparente diversità tra i tradizionali modelli di P&C (contabili, descrittivi, di *budgeting* e *reporting*) e quelli di simulazione. In realtà, essi risultano assolutamente complementari, dal momento che favoriscono l'integrazione tra la programmazione ed il controllo *in itinere* della gestione, e tra la prospettiva di breve e di lungo periodo<sup>218</sup>. Inoltre, la SD è orientata allo studio dei sistemi in maniera complessiva e selettiva, ossia attraverso l'analisi di tutte le sue componenti rilevanti. Ciò significa che, seguendo un approccio *dinamico*, il focus non si può concentrare soltanto sui fattori che forniscono informazioni sulla performance economico-finanziaria, bensì

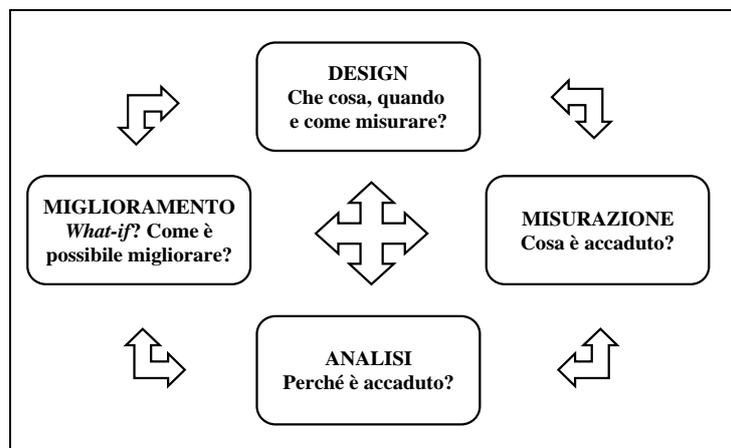
<sup>218</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 26; Santos S.P., Belton V., Howick S., 2002, *Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis*, International Journal of Operations and Production Management, vol. 22, n. 11, pagg. 1246-1272.

deve necessariamente abbracciare anche gli altri ambiti in cui si sostanzia la performance aziendale (risorse umane, immagine e reputazione, soddisfazione dei clienti, qualità delle produzioni, efficienza, efficacia, organizzazione, logistica, etc.).

Così facendo, l'informazione a disposizione dei decisori saprà fornire un quadro d'insieme, ove incentrare la definizione delle strategie per il conseguimento di uno sviluppo sostenibile nel tempo.

In tal senso, al fine di ottenere informazioni sul livello di raggiungimento degli obiettivi e su come l'azienda svolge le attività, l'integrazione (*design*) tra modelli di PM e SD porta dapprima a identificare un sistema di indicatori (*in itinere* ed *ex-post*) rivolto alle variabili chiave da monitorare per la valutazione della performance. Tale sistema di misurazione – basato sulle mappe cognitive e sui modelli di *feedback* – consente di analizzare i fenomeni accaduti, evidenziandone le cause che li hanno determinati.

Infine, articolandosi secondo un movimento circolare, questo processo conduce alla identificazione delle possibili leve di intervento, sulle quali sviluppare potenziali politiche, i cui effetti possono essere “collaudati” *a priori* – attraverso la simulazione – al fine di comprendere quali decisioni adottare concretamente per ottenere un miglioramento nel sistema. La seguente figura sintetizza le azioni sinora descritte.



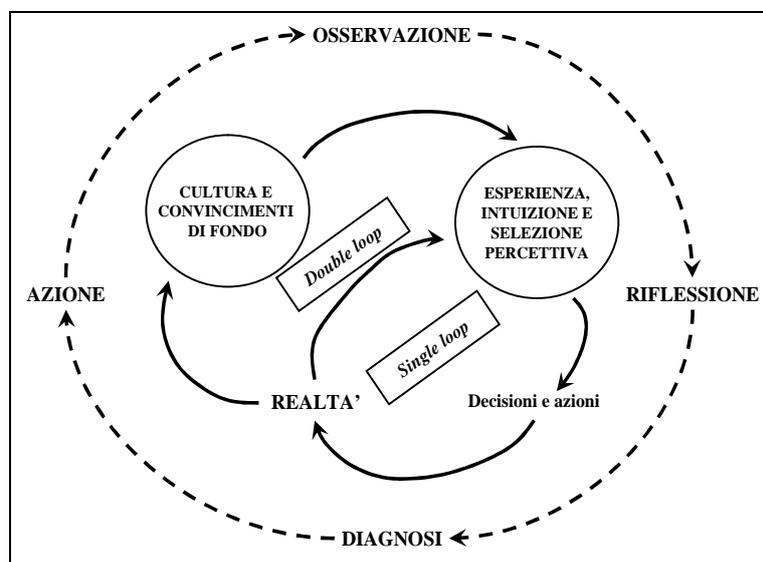
**Figura 32** – Il processo di gestione della performance attraverso un approccio dinamico (adattamento da Santos S.P., Belton V., Howick S., 2002, op. cit., pag. 1251)

Al suddetto processo di gestione della performance deve necessariamente affiancarsi anche un processo di apprendimento continuo da parte dei decisori, essenziale al fine di migliorare ed affinare i modelli mentali lungo il divenire aziendale. Tale apprendimento implica l'abbandono da parte degli organi di governo di un approccio basato esclusivamente sulle personali esperienze, intuizioni e selezione percettiva della realtà, durante i processi decisionali. Se così non fosse, si incorrerebbe nell'errore di

considerare incontrovertibili le chiavi di lettura della realtà adottate *ex-ante*, ossia non si riterrebbe possibile confutare la cultura ed i convincimenti di fondo dell'azienda (c.d. apprendimento a *single loop*).

Pertanto, occorre sviluppare il processo di apprendimento secondo una continua valutazione critica degli assunti sulla base dei quali sono state adottate le politiche del passato (c.d. apprendimento a *double loop*)<sup>219</sup>. Ciò consente ai decisori di trarre efficace giovamento dal processo circolare tra le fasi di <<osservazione-riflessione-diagnosi-azione>><sup>220</sup> attraverso l'assunzione di possibili visioni alternative del sistema governato<sup>221</sup>.

La seguente figura propone la prospettiva *double loop* inserita all'interno del processo circolare di cui sopra.



**Figura 33** – Le prospettive *single* e *double loop* all'interno del processo di apprendimento strategico continuo

Quanto sopra evidenzia ancora una volta lo stretto nesso che intercorre tra i modelli di SD ed i sistemi di P&C, e riconduce l'attenzione verso il tema della valutazione della performance aziendale, quale elemento basilare per lo sviluppo delle quattro fasi summenzionate.

<sup>219</sup> Argyris C., 1976, *Single loop and double loop models in research on decision making*, *Administrative Science Quarterly*, n. 21.

<sup>220</sup> Bianchi C., 2009, *op. cit.*, pag. 40; Coda V., 1983, *L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese*, *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, giugno.

<sup>221</sup> Bateson ha proposto una terza prospettiva di apprendimento – denominata *Deutero apprendimento* – la quale viene acquisita dall'azienda nel momento in cui si incrementa la consapevolezza dei vertici decisionali su come e perché apprendere, al fine di introdurre opportune modifiche alle determinanti strategiche dei processi di P&C. Bateson G., 1972, *Steps to an ecology of mind*, Chandler, San Francisco.

In particolare, la progettazione del sistema di valutazione della performance deve essere eseguita cercando di allineare gli indicatori agli obiettivi strategici dell'azienda<sup>222</sup> in maniera sistemica, ossia strutturando le misure in modo che vi sia una relazione logica tra esse, utile al fine di leggere le informazioni in maniera congrua ed organizzata.

Inoltre, le misure di performance vanno ricercate selettivamente, focalizzando l'attenzione sulle variabili chiave del sistema rilevante e sulle relazioni causali tra esse; ciò al fine di evitare un'informazione esageratamente ampia che, nella maggior parte dei casi, rimane fine a se stessa o, peggio, ostacola i decisori nella analisi e riformulazione delle correzioni strategiche, data la probabile confusione nell'enucleazione dei dati salienti.

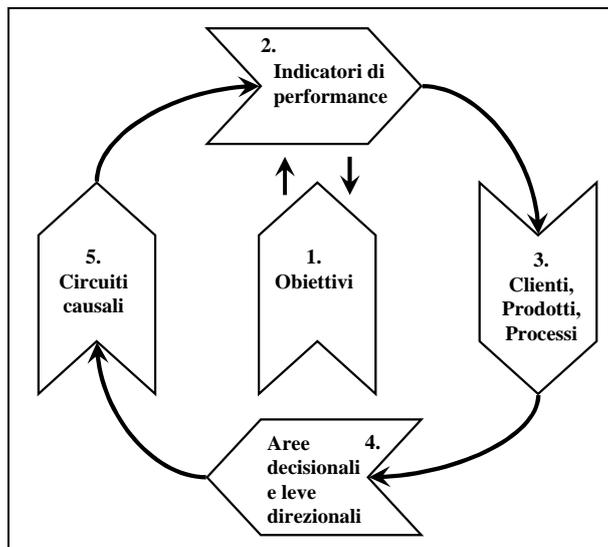
In ogni caso, come mostrato dalla seguente figura 34, l'iter logico da seguire per sviluppare modelli di SD a supporto dei meccanismi di PM deve prendere le mosse dalla definizione degli obiettivi e dal periodico processo di analisi degli scostamenti, rilevati comparando i risultati attesi con quelli effettivi, misurati attraverso opportuni indicatori di performance.

Questi ultimi sono direttamente correlati al binomio clienti-prodotti ed ai sottostanti processi, per i quali è altresì necessario identificare le relative aree di responsabilità e le leve di intervento che i decisori possono influenzare. Infine, sulla base delle precedenti fasi logiche, è possibile delineare le relazioni di causa-effetto che formeranno i circuiti causali del modello di SD.

In tal modo, la realizzazione di un modello dinamico può adeguatamente supportare i processi di apprendimento di tipo *double loop*, in quanto fornisce ai decisori una chiave interpretativa circa le cause degli indicatori di performance, correlati agli obiettivi prefissati nelle diverse aree di responsabilità deputate allo svolgimento dei processi che conducono all'erogazione dei prodotti verso i rispettivi clienti (finali e intermedi).

---

<sup>222</sup> Globerson S., 1985, *Issues in developing a performance criteria system for an organization*, International Journal of Production Research, vol. 23, n. 4, pagg. 639-646; Lynch R.L., Cross K.F., 1991, *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*, Blackwell Publishers, Oxford; Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, pagg. 71-79.



**Figura 34** – *Le principali fasi logiche del processo di sviluppo di modelli dinamici a supporto dei meccanismi di PM*

### **5.1 Su talune applicazioni della System Dynamics al contesto accademico**

Data la sua capacità di supportare i decisori nel governo dei sistemi complessi, è possibile rinvenire nella letteratura aziendale talune applicazioni della SD al contesto universitario.

Tali applicazioni hanno preso le mosse alla fine degli anni '90 in concomitanza con le riforme nel settore dell'*Higher Education*, ed hanno riguardato diverse aree di interesse scientifico. La seguente tabella<sup>223</sup> sintetizza i contributi dei diversi autori, suddivisi in base alla specifica area di interesse, ma pur sempre relativi al contesto universitario.

<sup>223</sup> La tabella rappresenta una sintesi estrapolata dalla lettura del seguente articolo: Barnabè F., 2004, *From Ivory Towers to Learning Organizations: the Role of System Dynamics in the "Managerialisation" of Academic Institutions*, paper presentato alla 22<sup>a</sup> International Conference of The System Dynamics Society, 25-29 giugno, Oxford, UK.

Area di interesse	Autori
Legislazione accademica	Green, 1994; Mackintosh et al., 1994; Robertson, 1999; Gornitzka & Maasen, 2000.
Governance accademica	Saeed, 1996, 1998; Kennedy & Clare, 1999; Watson, 2000.
Pianificazione e allocazione delle risorse	Galbraith, 1989, 1998a, 1998b, 1998c; Mackintosh et al., 1994; Barlas & Diker, 1996, 2000; Davies, 1997; Kennedy & Clare, 1999; Vahdatzad & Mojtahedzadeh, 2000.
Gestione delle Risorse Umane	Lewis & Altbach, 1996; Shattock, 1997, 1999.
Didattica nella pratica	Frances, 2000; Saeed, 1990.
Micromondi (su qualità della didattica, produttività della ricerca, gestione staff accademico e carriere degli studenti)	Barlas & Diker, 1996, 2000.
Analisi della domanda di immatricolazione	Frances et al., 1994; Frances, 2000.

**Tabella 3** – *I principali contributi in tema di applicazione della SD al contesto accademico*

Ciascuno dei lavori citati presenta interessanti spunti di riflessione e partecipa all'avanzamento della comprensione dei sistemi universitari, considerati nella complessità che caratterizza i processi decisionali e gestionali. Come si palesa dallo studio dei contributi summenzionati, infatti, l'applicazione della SD a diverse aree di interesse scientifico può risultare efficace nel governo delle aziende universitarie, in quanto capace di fornire un supplementare supporto informativo e di apprendimento per i decisori accademici. In tali studi, gli apporti di maggiore significatività consistono principalmente nella promozione e verifica della efficacia di:

- (1) l'apprendimento strategico ed organizzativo da sviluppare attraverso un'ottica sistemica;
- (2) una focalizzazione al lungo periodo da coniugare consapevolmente con gli aspetti del breve;
- (3) lo sviluppo di una visione olistica del sistema accademico orientata ad una comprensione condivisa dello stesso;
- (4) una analisi inter ed intra-organizzativa delle istituzioni accademiche;
- (5) il ruolo del ricercatore quale facilitatore durante i processi di apprendimento<sup>224</sup>.

<sup>224</sup> In particolare, per quanto riguarda il ruolo del ricercatore quale facilitatore per l'apprendimento è necessario riferirsi alla tecnica del “*Group Model Building*”, ove la costruzione del modello dinamico viene guidata dal facilitatore all'interno di un consesso tra gli attori-chiave aziendali. In altre parole, il facilitatore aiuta gli attori coinvolti ad esplicitare i propri modelli mentali pervenendo alla creazione di un modello condiviso, il quale potrà così ampliare il livello di comprensione sull'intera organizzazione. Cfr. Vennix A.M.J., 1996, *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics*, John Wiley & Sons, Chichester.

Tuttavia, ancora in relazione ad essi, talune perplessità sorgono circa la complementarità e l'integrazione dei modelli dinamici con gli strumenti di P&C e di gestione della performance, dal momento che le indagini degli autori si limitano esclusivamente alla elaborazione di modelli che riprendono le peculiarità delle realtà accademiche osservate, senza coniugare i risultati ottenuti con i sistemi gestionali.

Al fine di far emergere le concrete potenzialità della SD al governo consapevole e sostenibile delle università, la costruzione dei modelli dinamici dovrebbe essere accompagnata da una contestuale integrazione con gli altri meccanismi di gestione e valutazione della performance. Allo stato attuale, infatti, i modelli di SD ed i meccanismi di PM procedono in parallelo senza occasione di "dialogo", seppur accomunate dai medesimi intenti tra cui, *in primis*, il supporto informativo ai decisori. Inoltre, nella quasi totalità dei contributi citati si discute di gestione della performance senza, però, suggerire alcun sistema di indicatori ad essa dedicato.

Appare opportuno, invece, analizzare le dinamiche aziendali degli Atenei e la loro performance cercando di massimizzare la potenzialità che l'integrazione tra la SD e il PM può offrire al sistema informativo aziendale, anche in relazione allo sviluppo di una visione sistemica più consistente. In tal modo – seguendo l'approccio proposto nel presente lavoro – vi è una ragionevole fiducia di poter pervenire in maniera più completa e proficua alle finalità perseguite.

## 5.2 Il modello dinamico "UNIGAME"

Tra i contributi citati, viene ritenuto di particolare interesse il modello dinamico proposto da Barlas e Diker<sup>225</sup> in quanto, a differenza degli altri, focalizza l'attenzione sulla gestione della performance accademica in senso più allargato – ossia considerando una molteplicità di aspetti rilevanti al fine di un governo universitario consapevole – e propone anche una serie di indicatori della performance relativi alle aree gestionali osservate.

I due autori, infatti, suggeriscono un simulatore interattivo, calibrato sulle specificità della loro università di appartenenza (Bogaziçi University, Istanbul, Turchia), denominato UNIGAME<sup>226</sup>. Il modello si sviluppa lungo tre principali aree di gestione, ritenute critiche per il successo dell'Ateneo:

- (1) l'acquisizione di nuovi studenti;
- (2) la qualità della didattica;
- (3) la produttività della ricerca.

---

<sup>225</sup> Barlas Y., Diker D.G., 1996, *Decision Support for Strategic University Management: A Dynamic Interactive Game*, Proceedings of the 14<sup>th</sup> International System Dynamics Conference, Boston, USA; Barlas Y., Diker D.G., 2000, *A Dynamic Simulation Game for Strategic University Management*, Simulation and Gaming, vol. 31, n. 3 (September).

<sup>226</sup> Il software è scaricabile *on-line* al seguente indirizzo: <http://www.glue.umd.edu/~diker/unigame2.zip/>.



Si evidenzia, tuttavia, che un modello che possa essere utilizzato concretamente dai decisori deve necessariamente basarsi sull'apprendimento strategico continuo, il quale presuppone la possibilità di modificare o integrare il modello creato in origine a seconda dei successivi sviluppi e cambiamenti intervenuti. Pertanto, appare opportuno poter disporre di un modello in continua evoluzione. Soltanto in tal modo, infatti, risulterà possibile ampliare la conoscenza del sistema, valutare la performance e testare gli effetti delle politiche che si ritengono adeguate per affrontare le problematiche gestionali.

## **6. I modelli di System Dynamics come chiave interpretativa dei processi aziendali e delle determinanti causali della performance degli Atenei**

Come già discusso in precedenza, i sistemi aziendali universitari sono caratterizzati da una complessa articolazione di strutture ed unità organizzative – spesso localizzate a distanza (ad esempio, amministrazione centrale, facoltà e biblioteche) – dalla cui interazione vengono esitati i prodotti a vantaggio dei clienti esterni. Ciò presuppone una spiccata presenza di unità di *back-office*, le quali non sono sostanzialmente consapevoli del peso specifico dei loro esiti verso i rispettivi clienti interni e, a maggior ragione, del contributo da esse offerto in relazione al prodotto finale.

Disperdendo la percezione del loro reale contributo, le unità organizzative “a monte” dei processi produttivi possono trovare difficoltà nel valutare la qualità e la tempestività delle attività svolte, dal momento che è ad esse preclusa la possibilità di avere contezza dei processi produttivi “a valle”, in funzione dei quali si ottiene un riscontro diretto con il cliente esterno, ossia del c.d. “ultimo miglio” della catena del valore cui tali unità appartengono. Tale circostanza induce, altresì, ad una deresponsabilizzazione degli attori che si ritengono legittimamente esonerati da una valutazione a fini di miglioramento.

In tal senso, sia nelle aziende universitarie sia nella maggior parte delle Amministrazioni pubbliche italiane, le consolidate impostazioni gestionali concentrano il focus della valutazione principalmente sulle attività di *front-office*, in quanto di diretta interazione con l'ambiente esterno, tralasciando tutto ciò che viene prodotto “a monte” il quale, tuttavia, concorre a pieno titolo all'espressione della performance universitaria.

Oltre a ciò, l'estrema rilevanza dei fattori intangibili ha comportato un aumento della complessità dinamica da cui gli Atenei sono stati investiti, specie a seguito delle riforme legislative intervenute nell'ultimo decennio. La sopravvenuta competizione all'interno del settore ha, così, imposto una profonda rivisitazione del modo di gestire i fattori produttivi e le risorse strategiche le quali, avendo un maggior peso in termini intangibili,

implicano ulteriori difficoltà non solo per la gestione e valutazione, ma anche per la preventiva identificazione.

Pertanto, nel presente lavoro ci si è soffermati a lungo sull'opportunità di utilizzare un sistema di gestione e valutazione della performance basato sull'integrazione tra i sistemi di PM ed i modelli di SD, tale da consentire il governo della complessità dinamica nelle aziende universitarie.

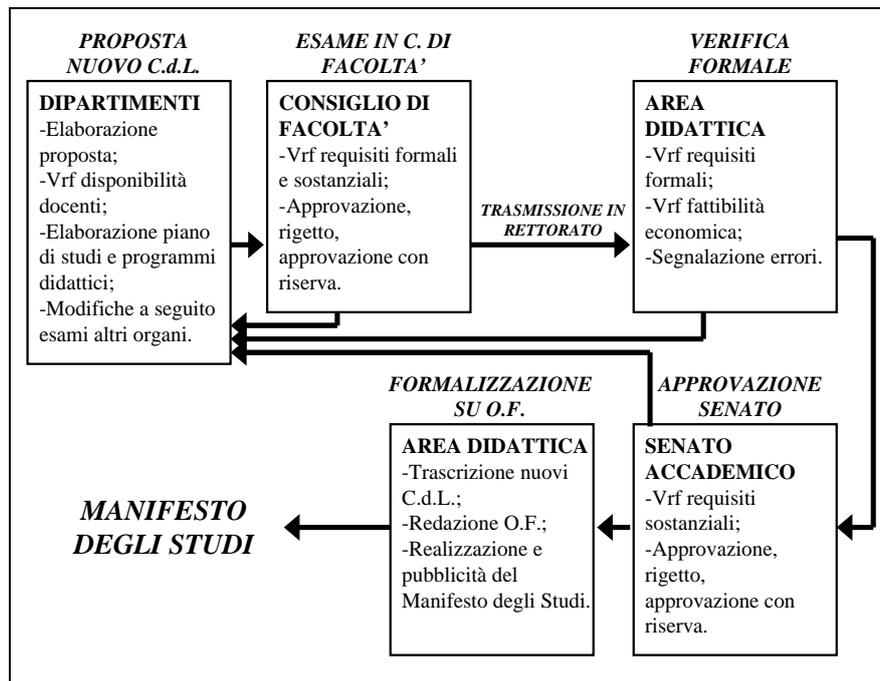
Si intende adesso procedere con una esemplificazione pratica, anche in relazione all'approccio ed alla logica di intervento proposti. Per far questo, viene scelto il macro-processo relativo all'emanazione del "Manifesto degli Studi", di cui proprio quest'ultimo rappresenta il prodotto finale da destinare a beneficio del cliente esterno. L'analisi per la valutazione della performance – relativa al macro-processo prescelto – prende le mosse proprio da tale prodotto finale, per proseguire a ritroso lungo l'articolazione dei processi e delle sottostanti attività, assegnando le responsabilità ai diversi attori chiave e mettendo in luce i *driver* di performance capaci di realizzare i cambiamenti desiderati.

In particolare, il prodotto "Manifesto degli Studi" contiene l'offerta formativa per l'anno accademico di riferimento, ossia con cadenza annuale elenca e descrive i corsi di laurea attivi nelle diverse facoltà dell'Ateneo e, per questo motivo, appartiene alla macro-funzione "didattica". I clienti esterni sono rappresentati dai potenziali studenti che intendono immatricolarsi oppure dagli studenti già iscritti che intendono cambiare il corso di studi, pur rimanendo nella medesima istituzione.

Per valutare adeguatamente la performance relativa all'erogazione di tale prodotto, occorre identificare e rappresentare i processi che conducono all'ottenimento del "Manifesto degli Studi" e le attività elementari sottostanti a tali processi. Nello specifico, a ciascun processo corrisponde una determinata unità organizzativa o, come si vedrà, un organismo, ognuno dei quali è responsabile per il frammento della catena del valore di sua competenza.

Infatti, ai fini della progettazione di un sistema di P&C per la valutazione della performance universitaria, è necessario modellizzare la catena di processi gestionali su cui intervengono diverse aree di responsabilità – sia di *front-office* che di *back-office* – e i relativi clienti interni, in funzione dei quali la valutazione e il miglioramento della performance vanno orientati. In tale fase, lo sviluppo di modelli di SD fornisce un significativo contributo al processo conoscitivo relativo all'erogazione del prodotto selezionato, supportando il principio di *accountability*.

La figura che segue delinea in ordine logico i processi gestionali, le attività associate e le aree di responsabilità coinvolte.



**Figura 36** – Principali processi, attività associate e unità organizzative responsabili per il prodotto “Manifesto degli Studi” in un Ateneo

La mappatura cognitiva dei processi, delle attività sottostanti e delle relative aree di responsabilità mette in luce il percorso di interazione che culmina con l’erogazione del prodotto finale “Manifesto degli Studi” a vantaggio dei clienti esterni, rappresentati dai potenziali studenti iscritti ai diversi corsi di laurea presenti nell’offerta formativa dell’Ateneo.

Tale sequenza logica consente di procedere nella valutazione della performance in maniera selettiva, al fine di individuare le variabili rilevanti del sistema che specificamente conducono al conseguimento del prodotto finale.

Dall’esempio proposto, si perviene dunque alla seguente figura che mostra – attraverso un modello dinamico qualitativo – i circuiti causali tra le variabili in gioco. In particolare, è possibile visualizzare quattro circuiti di cui due rinforzanti e due bilancianti. In breve, essi indicano che:

- un aumento della liquidità, *ceteris paribus*, consente all’Ateneo di assumere nuove risorse umane che incrementano lo staff accademico presente. L’aumento delle unità di staff accademico determina un miglioramento della capacità produttiva che, nel caso specifico, può tradursi sia in una riduzione dei tempi medi per l’elaborazione e la redazione dei nuovi corsi di laurea (C.d.L.) all’interno dell’offerta formativa (O.F.), sia nella presenza di un numero minore di errori formali sulle pratiche elaborate. L’ampliamento dei C.d.L. all’interno dell’offerta formativa conduce ad un incremento nella domanda di



In altre parole, si intende procedere con l'esplicitazione delle risorse strategiche, dei risultati che le alimentano nel tempo e dei *driver* di performance i quali identificano, altresì, le leve di intervento che i decisori possono influenzare per modificare eventuali *trend* problematici. A tal riguardo, il modello di cui sopra suggerisce – quali risorse strategiche per l'ottenimento del prodotto finale – lo staff accademico, la liquidità e l'immagine dell'Ateneo. Secondo il gergo della SD, esse pertanto rappresentano gli *stock*.

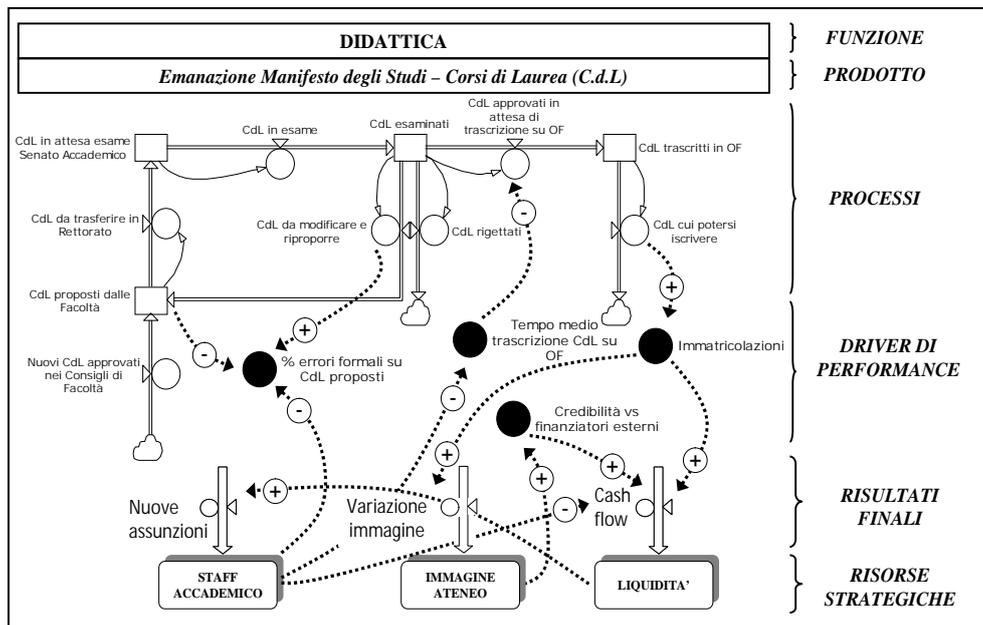
Tali *stock* vengono alimentati nel tempo attraverso i risultati finali che, nel caso specifico, sono costituiti rispettivamente da: (1) le nuove assunzioni, (2) i flussi di cassa e (3) la variazione dell'immagine aziendale. Essi vengono, pertanto, rappresentati come variabili flusso.

Infine, collegati a dette variabili, si identificano i *driver* della performance, ossia gli indicatori della performance rispetto al prodotto finale "Manifesto degli Studi". Essi sono:

- (1) il numero di nuove immatricolazioni, eventualmente comparabili con quelle di altri Atenei o con quelle dello stesso Ateneo riferite all'anno precedente;
- (2) il tempo medio per l'elaborazione e redazione dei nuovi corsi di laurea sull'offerta formativa, la quale, nella sostanza, rappresenta proprio il "Manifesto degli Studi";
- (3) il livello di credibilità dei finanziatori esterni verso l'università, desumibile dal numero di nuovi progetti di ricerca finanziati, da comparare lo stesso dato dell'anno precedente e con quello degli altri Atenei;
- (4) la percentuale di errori formali presenti nelle pratiche relative ai corsi di laurea proposti e portati avanti.

Attraverso l'utilizzo degli indicatori di risultato, i decisori – posizionati in corrispondenza delle aree di responsabilità precedentemente identificate – possono valutare il livello di performance raggiunto dalla propria unità organizzativa e, eventualmente, riformulare "in corsa" le strategie operative, al fine di migliorare l'andamento delle variabili rilevanti e, di conseguenza, i risultati finali.

La figura 38 fornisce un quadro di sintesi del modo in cui la principale struttura del modello dinamico per *stock* e flussi può supportare i decisori aziendali nell'individuazione del tessuto causale, che intreccia il prodotto selezionato, i processi e le risorse strategiche sulle quali far leva al fine di influenzare i *driver* di performance e i risultati finali, incoraggiando il principio di *accountability*, anche per le unità di *back-office*.



**Figura 38** – Una sintesi della principale struttura per stock e flussi caratterizzante un modello di System Dynamics volto ad alimentare una analisi delle determinanti della performance in un Ateneo

## 7. Riflessioni di sintesi

Il presente capitolo ha messo in luce i vantaggi ed i limiti riferiti all'applicazione dei sistemi di PM attraverso un accurato studio della letteratura aziendale sull'ampio tema della gestione e valutazione della performance.

Le caratteristiche e specificità della fattispecie aziendale "Università" hanno, altresì, evidenziato come tali limiti siano maggiormente amplificati dalla sopravvenienza di un mercato concorrenziale e da un contesto complesso e dinamico, in cui dette aziende si ritrovano ad operare. Queste circostanze sono fonti di incertezza e problematicità per gli organi deputati al governo delle istituzioni universitarie che, pertanto, necessitano nuovi meccanismi e strumenti informativi al fine di orientarsi verso uno sviluppo sostenibile e consapevole nel tempo.

A tal riguardo, è stato sottolineato come la metodologia della SD possa fornire un significativo contributo per i processi di comprensione ed apprendimento strategico del sistema governato.

Infatti, i modelli di SD consentono ai decisori di esplicitare i propri modelli mentali, mappare i processi gestionali secondo una prospettiva di indagine selettiva e tracciare i nessi causali tra le variabili del sistema rilevante. Nel far ciò, la metodologia permette di considerare anche i ritardi temporali tra le cause e gli effetti dei fenomeni, e le relazioni di tipo non lineare tra le variabili osservate. Inoltre, il processo di simulazione rappresenta un

importante ausilio per la rivelazione degli esiti delle politiche che si intendono adottare.

Il passo successivo ha riguardato l'integrazione tra i modelli di SD con quelli del PM in ottica sistemica. In tal senso, dopo aver esaminato le modalità di integrazione, è stato possibile apprezzare – attraverso un esempio pratico – come i modelli di SD a supporto dei meccanismi di PM riescano a orientare più efficacemente i decisori nei processi decisionali.

Il prossimo capitolo si occuperà della applicazione dell'approccio suggerito al caso empirico dell'acquisizione del FFO da parte del settore "Ricerca", realizzato presso l'Università degli Studi di Palermo. Ciò consentirà di approfondire la tematica – oggetto di studio del presente lavoro – e verificare se, nei fatti, l'applicazione del PM "dinamico" può contribuire al governo delle aziende universitarie.

## Cap. 4 – Un caso empirico: la gestione della performance del settore “Ricerca” ai fini dell’acquisizione del FFO nell’Università degli Studi di Palermo

SOMMARIO: 1. Introduzione; 2. Il finanziamento pubblico agli Atenei: la valutazione della performance attraverso gli indicatori ministeriali; 2.1 Il modello teorico per la determinazione del FFO; 2.2 I criteri di monitoraggio e valutazione *ex-post* del piano triennale degli Atenei; 2.3 Il fondo incentivante; 3. La valutazione della “Ricerca”: da una prospettiva “macro” di derivazione statica a una prospettiva gestionale di tipo economico-aziendale; 4. Lo sviluppo dell’area “Ricerca” quale fattore critico per l’acquisizione del FFO nell’Università degli Studi di Palermo; 4.1 La valutazione della performance nell’area “Ricerca” dell’Università degli Studi di Palermo; 4.1.1 Le pubblicazioni scientifiche; 4.1.2 I brevetti e gli *spin-off* accademici; 4.1.3 I progetti di ricerca finanziati attraverso bandi esterni; 4.1.4 Gli accordi e le convenzioni con enti esterni; 4.1.5 I bandi per i corsi di dottorato di ricerca; 5. Riflessioni di sintesi.

### 1. Introduzione

Nell’ultimo ventennio, il finanziamento pubblico agli Atenei ha subito notevoli mutamenti di carattere normativo che hanno comportato un profondo ripensamento nel modo di gestire le università.

Sulla scia dell’esperienza-guida effettuata in Gran Bretagna, tali mutamenti hanno interessato la maggior parte dei Paesi europei nel tentativo di armonizzare i diversi sistemi universitari, al fine di affrontare la globalizzazione del settore dell’istruzione superiore secondo uno spirito unitario e rivolto alla competitività<sup>227</sup>.

In particolare, le misure adottate in Italia hanno mirato all’attuazione di un decentramento del potere dal Ministero ai singoli Atenei attraverso l’ampliamento dell’autonomia gestionale e finanziaria, e l’incentivazione dell’*accountability* nei processi di comunicazione interni ed esterni, e nella responsabilizzazione dei decisori posizionati ai diversi livelli della scala gerarchica. Come suggerito da Minelli, Rebora e Turri<sup>228</sup>, “autonomia e valutazione sono state quindi concepite come aspetti complementari, destinati a svolgere il ruolo di idee guida sulle quali impernare un complessivo processo di trasformazione. In questa logica, la valutazione è concepita come strettamente collegata a un processo di programmazione e controllo dell’intero sistema e l’organismo nazionale ha cercato in primo luogo di attivare un ampio patrimonio informativo, sistemicamente concepito e comprensivo di banche dati quantitative e di indagini qualitative. Lo sforzo è stato di mettere a disposizione degli organi di

---

<sup>227</sup> In particolare, la Dichiarazione di Bologna – sottoscritta nel 1999 dalla Conferenza dei ministri europei dell’Istruzione Superiore stabiliva la costituzione di uno spazio europeo della formazione e della ricerca entro il 2010, denominato *European Higher Education Area* (EHEA).

<sup>228</sup> Minelli E., Rebora G., Turri M., 2005, *Valutare o misurare i risultati? Il caso dell’Università*, LIUC paper n. 165, marzo, pag 5.

governo del sistema, ma anche degli atenei, degli studenti e delle loro famiglie, dei terzi interessati, uno strumento di informazione trasparente e affidabile, al tempo stesso tempestivo e alimentato in continuazione”.

Un simile cambiamento ha implicato significative ricadute anche sul sistema delle fonti di finanziamento.

In precedenza, la prospettiva del finanziamento pubblico era finalizzata a fornire risorse adeguate per il migliore e più capillare dispiegamento di una funzione dello Stato sociale, ossia per il raggiungimento dell’obiettivo dell’universalità delle prestazioni nel campo della formazione.

Al giorno d’oggi, in un contesto nazionale che si interfaccia con gli altri Paesi europei ed extra-europei, l’università – pur mantenendo tale fondamentale vocazione – è maggiormente orientata alla preparazione delle professionalità, alla ricerca e allo sviluppo di un sistema produttivo orientato alla competitività. In tal senso, appare necessario che il sistema universitario venga finanziato secondo un’ottica basata sull’efficienza e sulla promozione della qualità nella didattica e nella ricerca<sup>229</sup>.

Oltre alla necessità di sviluppo e modernizzazione dei sistemi universitari europei, la crisi economica e finanziaria che sta investendo i mercati globali ha comportato considerevoli tagli al trasferimento di risorse dagli organi centrali agli enti locali e rallentamenti nell’esecuzione dei piani di sviluppo nazionali. In particolare, il difficile stato delle finanze pubbliche ha velocizzato i processi di attuazione delle riforme, incrementando le criticità nel mutare gli assetti gestionali degli Atenei verso logiche improntate all’efficienza, all’efficacia e alla razionalizzazione nell’allocazione delle risorse disponibili.

Ciò implica la necessità di riconsiderare tempestivamente il ruolo delle università all’interno di un nuovo scenario caratterizzato da una spiccata concorrenza imperniata sul livello di performance che ciascuna università è in grado di conseguire e sulla conseguente capacità di ottenere maggiori risorse finanziarie (c.d. *performance-based funding system*)<sup>230</sup>. Infatti, gli attuali sistemi di finanziamento alle università ripartiscono le risorse sulla base della performance conseguita da ciascun Ateneo, al fine di premiare i più “virtuosi” e, contemporaneamente, favorire un allineamento delle performance in termini di qualità della didattica, produttività della ricerca ed efficienza della gestione amministrativa<sup>231</sup>.

In Italia, il primo passo verso l’acquisizione dell’autonomia gestionale e finanziaria da parte degli Atenei viene attuato con l’entrata in vigore della

---

<sup>229</sup> Stolfi G., 2010, *op. cit.*, pag. 8.

<sup>230</sup> Herbst M., 2007, *Financing Public Universities: the case of Performance Funding*, Springer, Dordrecht.

<sup>231</sup> Jongbloed B., 2010, *Funding higher education: a view across Europe*, European Center for Strategic Management of Universities (ESMU), Brussels.

[http://www.highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN\\_Funding\\_Report.pdf](http://www.highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN_Funding_Report.pdf)

legge 537/93, ove all'art. 5 viene disciplinata la regolamentazione del sistema di finanziamento.

Il dettato normativo prevede che le risorse finanziarie ripartite dallo Stato alle università siano iscritte in tre distinti capitoli dello stato di previsione del MIUR:

- (a) il Fondo per il Finanziamento Ordinario delle università (FFO), destinato a coprire le spese per il funzionamento e le attività istituzionali degli Atenei pubblici, ivi comprese le spese per il personale docente, ricercatore e non docente, per l'ordinaria manutenzione delle strutture universitarie e per la ricerca scientifica;
- (b) il Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche, erogato per la realizzazione di investimenti in infrastrutture edilizie e in grandi attrezzature scientifiche, ove si comprende anche la costruzione di impianti sportivi;
- (c) il Fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario, relativo al finanziamento di specifiche iniziative, attività e progetti, tra cui il finanziamento di nuove iniziative didattiche.

Nel presente capitolo, verrà analizzato il meccanismo del FFO in quanto, ad oggi, costituisce la principale fonte di entrate per le università statali ed il meccanismo per la sua ripartizione si collega direttamente alla valutazione della performance delle stesse.

Il FFO comprende una *quota base*, da ripartirsi tra le università in misura proporzionale al trasferimento storico di risorse per ciascuna università e decrescente nel tempo, e una *quota di riequilibrio*, da ripartirsi sulla base di criteri premiali determinati annualmente con Decreto del MIUR, sentito il Consiglio Universitario Nazionale (CUN) e la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI).

In particolare, la quota base ha finora prevalso sulla quota di riequilibrio nel senso che i criteri di ripartizione del FFO adottati sono rimasti pressoché identici, riproducendo anno dopo anno la ripartizione storica delle risorse tra gli Atenei. Nel 2009, la quota di allocazione delle risorse finanziarie collegata a criteri premiali è stata pari al 7% del FFO.

Tuttavia, già dal 2010, il finanziamento del sistema universitario italiano si affida in percentuale sempre più rilevante a processi di valutazione ministeriale che mirano ad allocare maggiori risorse verso gli Atenei che hanno dimostrato livelli superiori di performance.

Il presente capitolo analizza il meccanismo per l'attribuzione del FFO e suggerisce – attraverso un caso empirico svolto presso l'Università degli Studi di Palermo – l'utilizzo del PM dinamico, come descritto nel capitolo precedente, al sistema di valutazione dell'area della “Ricerca”.

## 2. Il finanziamento pubblico agli Atenei: la valutazione della performance attraverso gli indicatori ministeriali

La valutazione delle attività “istituzionali” degli Atenei – *didattica e ricerca* – non va intesa come meccanismo burocratico volto a distribuire premi o punizioni, ma piuttosto come opportunità da cogliere per valorizzare e migliorare aspetti centrali nel funzionamento delle aziende universitarie, quali la rilevanza della produzione scientifica, la qualità della didattica, l’originalità e l’innovazione, il livello di internazionalizzazione, la capacità di gestire le risorse.

L’adozione di sistemi incentivanti ha l’obiettivo di mettere in competizione le diverse università nella ripartizione di una determinata quantità di risorse. In tal modo, la garanzia di aver assegnate risorse finanziarie attraverso criteri meritocratici crea nei contendenti una maggiore attenzione nell’allocazione delle risorse ed una maggiore tensione al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

I metodi utilizzati per la valutazione delle università da parte degli organismi centrali sono molteplici e variano da un Paese all’altro. Tuttavia, tali metodi possono essere prevalentemente distinti in *quantitativi*, ossia basati sulla misurazione dei risultati prodotti attuata in modo da correlare indicatori di input e di output, e *qualitativi*, che si sostanziano in un giudizio di merito da parte di esperti esterni operanti nel medesimo settore scientifico-disciplinare o in settori affini a quello oggetto della valutazione (c.d. *peer review* condotta *ex-post*).

In Europa, la Gran Bretagna è stato il primo Paese ad introdurre un sistema di valutazione accademica su cui impernare la ripartizione dei finanziamenti alle università. All’esperienza-guida anglosassone sono seguite quelle dei Paesi del nord Europa, tra cui Svezia, Olanda, Norvegia, Germania e Finlandia<sup>232</sup>.

In Italia, la prima esperienza di valutazione accademica a livello ministeriale<sup>233</sup> è stata avviata nel 2004 ad opera del CIVR, il quale ha richiesto agli Atenei di rendicontare i risultati del lavoro di ricerca dei propri membri per il triennio 2001-2003<sup>234</sup>. I risultati di tale indagine sono stati

---

<sup>232</sup> Per un approfondimento sulla comparazione tra le esperienze di valutazione accademica dei Paesi citati, si rimanda a: Cave M., Hanney S., Henkel M., Kogan M., 1997, *op. cit.*, pag. 41 e segg.

<sup>233</sup> Per ciò che riguarda le esperienze italiane di valutazione accademica interna, appare opportuno menzionare il “Progetto Vai” (Valutazione delle attività istituzionali) condotto presso l’Università di Siena, quale primo esercizio di applicazione di un sistema integrato di misurazione ed analisi della didattica e della ricerca. Per approfondimenti, si veda: Riccaboni A., 2003b, *La valutazione integrata della didattica e della ricerca: il progetto Vai nell’Università di Siena*, Azienda Pubblica, n. 5-6, pagg. 463-489.

<sup>234</sup> Il CIVR è stato istituito attraverso l’entrata in vigore del D.Lgs. 204/98, successivamente modificato dal D.Lgs. 381/98. Il comitato resta in carica per quattro anni ed è costituito da sette membri, anche stranieri, di comprovata ed elevata esperienza e

registrati a partire dal 2006 e hanno permesso di stilare una graduatoria di merito sulla base della quale sono stati ripartiti i fondi ministeriali ed, in particolare, il FFO.

La disciplina per la ripartizione del FFO ha successivamente subito talune evoluzioni di carattere normativo volte ad affinare gradualmente il sistema nazionale di valutazione accademica.

Attualmente, il FFO viene ripartito sulla base di specifici criteri di valutazione – determinati annualmente dal MIUR con apposito Decreto – che mirano a gratificare quegli Atenei che sono risultati maggiormente virtuosi in termini di qualità dell’offerta formativa e della ricerca scientifica, risultati dei processi formativi, nonché qualità, efficacia ed efficienza delle sedi didattiche. A tal riguardo, il processo di valutazione ministeriale tiene conto di molteplici parametri collegati principalmente ai risultati conseguiti nei settori della didattica e della ricerca.

Il sistema di valutazione ministeriale sinora utilizzato ha sollevato, tuttavia, talune perplessità in merito all’adeguatezza dei suoi indicatori nel restituire una corretta misurazione della performance in termini di efficacia ed equità<sup>235</sup>. Nello specifico, tali critiche hanno principalmente riguardato i seguenti aspetti:

- la misurazione della performance sulla base della qualità degli *output* in termini di didattica e di ricerca dovrebbe tener conto del diverso assetto di risorse – non solo finanziarie – a disposizione di ciascun Ateneo;
- l’assegnazione di maggiori risorse finanziarie agli Atenei che hanno dimostrato una migliore performance rischia di indebolire ulteriormente la competitività degli Atenei “penalizzati” e, quindi, di ampliare oltremodo lo squilibrio esistente nella qualità dei servizi erogati;
- l’oggetto di valutazione di taluni indicatori non appare coerente con la concezione di performance riferita all’università in chiave economico-aziendale e, pertanto, si potrebbe verificare un effetto opposto rispetto

---

competenza in campo scientifico, sociale e produttivo. Su indicazione del MIUR, la sua funzione principale consiste nel definire e configurare il sistema di valutazione della *ricerca* universitaria. Dall’altro lato, le funzioni di definizione e configurazione del sistema di valutazione della *didattica* sono demandate al CNVSU, istituito dalla legge 19 ottobre 1999, n. 370, e il cui funzionamento è disciplinato dal D.M. 4 aprile 2000, n. 178. Entrambi sono destinati ad essere sostituiti dall’ANVUR. L’ANVUR – istituita ai sensi dell’art. 2, comma 138, del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2006, n. 286 – è un ente pubblico vigilato dal MIUR. Come riportato nel Regolamento ANVUR (D.P.R. 1 febbraio 2010, n. 76) all’art.2, co. 2, il suo ruolo consiste nel sovrintendere al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca. In pratica, l’ANVUR è destinata a sostituire CIVR (valutazione ricerca) e CNVSU (valutazione didattica) nel sistema di valutazione del sistema universitario e della ricerca, al fine di razionalizzare l’intero sistema di valutazione accademica.

<sup>235</sup> In particolare, il dibattito critico sulla validità degli indicatori ministeriali è stato sollevato dalla CRUI, dal CNSU e dal CUN, nonché dai diversi gruppi di studio sorti in seno alla quasi totalità degli Atenei.

- all'obiettivo di migliorare la performance (si pensi, ad esempio, agli indicatori della didattica che premiano l'acquisizione di maggiori CFU da parte degli studenti: tale circostanza potrebbe accentuare la tentazione di rendere i percorsi di studio e l'acquisizione dei CFU da parte degli studenti più facili e meno impegnativi, a scapito della qualità della formazione);
- gli indicatori di *outcome*, attraverso cui si misura la qualità della formazione in relazione al tasso di occupazione dei laureati di ciascun Ateneo, non tengono in considerazione le specificità del territorio ove sono situate le università, determinando potenzialmente un ulteriore disequilibrio nello sviluppo delle diverse regioni;
  - lo sforzo profuso dal MIUR al fine di ampliare il grado di competitività nel settore accademico e di orientare gli Atenei verso più elevati livelli di performance nella formazione e nella ricerca, dovrebbe essere parallelamente accompagnato da una incisiva azione tesa a favorire lo snellimento delle procedure burocratiche e delle attività di supporto svolte in misura rilevante dalle unità di *back-office*;
  - gli indicatori ministeriali orientano la valutazione ad un livello "macro" tale da non consentire di analizzare il contributo offerto dalle unità organizzative di *back-office*;
  - la valutazione della performance è limitata essenzialmente ad un orizzonte temporale di breve periodo e, pertanto, non si sviluppa secondo logiche orientate alla sostenibilità e allo sviluppo delle aziende universitarie.

Allo stato attuale, l'articolazione della valutazione ministeriale della performance universitaria si sviluppa lungo tre macro-aree:

- (1) il modello teorico per la determinazione del FFO alle università statali;
- (2) i criteri di monitoraggio e valutazione *ex-post* del piano triennale degli Atenei presi in considerazione per la determinazione del FFO;
- (3) il fondo incentivante.

Il persistente posizionamento nelle ultime fasce delle graduatorie ministeriali da parte di un Ateneo comporta contrazioni nei trasferimenti delle risorse finanziarie, con un conseguente detrimento delle attività formative e scientifiche svolte. Pertanto, risulta di fondamentale importanza che i vertici decisionali dell'azienda universitaria condividano con le diverse strutture d'Ateneo il sistema di valutazione ministeriale e, sulla base di esso, concordino un piano d'azione sostenibile, finalizzato al miglioramento generale della performance, sia per le attività didattiche sia per quelle di ricerca.

## **2.1 Il modello teorico per la determinazione del FFO**

Il modello teorico per la determinazione del FFO alle università statali si compone di tre gruppi di parametri volti a verificare le condizioni generali

dell'Ateneo per quanto riguarda l'efficacia delle attività formative e di ricerca. Essi sono:

(a) La *domanda*, misurata attraverso la rilevazione del numero di studenti regolarmente iscritti ai corsi di laurea, al netto degli studenti immatricolati e dei fuori-corso. Tale parametro premia le università nelle quali gli studenti transitano regolarmente da un anno di corso all'altro e, in particolare, si focalizza sulle percentuali di passaggio dal primo al secondo anno, poiché ritenuto di maggiore impatto in relazione al conseguimento delle finalità formative. In tal senso, le leve d'intervento che maggiormente incidono sulla valutazione effettuata tramite tale criterio sono la qualità dei processi formativi – desumibile dalle competenze dei docenti, dal numero di ore di formazione, dal numero medio di docenti per studente – e l'organizzazione dei corsi di laurea – con riferimento al numero annuale di sessioni d'esame, alla congruenza delle propedeuticità tra i diversi insegnamenti, alla coerenza tra il numero di studenti iscritti e le dimensioni delle aule ove si svolge la didattica. A tal riguardo, i soggetti capaci di influenzare tali leve sono il corpo docente, supportato dal personale tecnico-amministrativo dell'area "Didattica", e i decisori in seno alle facoltà e all'Amministrazione centrale, ai quali è richiesto di programmare le attività didattiche in relazione alle risorse disponibili.

(b) I *risultati dei processi formativi*, misurati in termini assoluti con riferimento agli output delle attività didattiche. Gli indicatori di riferimento sono:

(b.1) il numero di crediti formativi universitari (CFU) acquisiti e registrati annualmente nelle carriere degli studenti;

(b.2) il numero di laureati in corso.

Tali parametri premiano il numero degli esami di profitto sostenuti e degli statini regolarmente registrati dalle Segreterie e, nuovamente, la regolarità temporale dei percorsi accademici. In tal senso, similmente a quanto osservato per il criterio precedente, risultano significativi ai fini di una valutazione positiva la frequenza temporale delle sessioni d'esame e la tempestività nella trasmissione degli atti relativi allo svolgimento delle prove d'esame e nella registrazione degli stessi nei piani di studio dei rispettivi studenti da parte della Segreteria. Pertanto, giocano un ruolo significativo sia i docenti, responsabili della qualità dei processi formativi, sia il personale tecnico-amministrativo addetto alla registrazione delle materie sostenute sui piani di studio.

(c) La *ricerca*, che viene valutata attraverso i seguenti indicatori espressi in termini assoluti:

(c.1) il numero di docenti, assegnisti, dottorandi e tecnici;

- (c.2) il numero di docenti con valutazione positiva nei progetti PRIN (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale) e FIRB (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base)<sup>236</sup>;
- (c.3) la valutazione del Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR);
- (c.4) l'acquisizione di fondi esterni per la ricerca.

I criteri summenzionati mettono in relazione la dotazione organica impegnata nell'attività di ricerca con i risultati che gli stessi soggetti sono in grado di conseguire con riferimento alle due tipologie di finanziamento nazionale (PRIN e FIRB). La valutazione del CIVR è stata recentemente rimodulata con l'introduzione del D.M. 19 marzo 2010 n. 8. A tal riguardo, la valutazione delle università è organizzata per aree di valutazione – le quali coincidono con le quattordici aree del CUN<sup>237</sup> – a ciascuna delle quali viene assegnato un Comitato di Area (*Panel*), composto da esperti di elevata qualificazione, anche stranieri, in numero complessivo non superiore a 540 unità, nominati dal MIUR su proposta del CIVR. La valutazione del CIVR coinvolge interamente il personale di ricerca delle università (anche i ricercatori a tempo determinato) e ne misura la produttività, in base al rapporto tra il personale impegnato e le pubblicazioni dei prodotti della ricerca. Infine, l'ultimo parametro misura la capacità delle aziende universitarie nell'attrarre fondi per la ricerca erogati da finanziatori esterni al sistema. In relazione al miglioramento dei risultati delle attività di ricerca, appare opportuno evidenziare in questa sede la rilevanza da attribuire alle competenze possedute dai ricercatori in termini sia di preparazione, rigore scientifico e metodologico, innovazione e produttività, sia di abilità nelle attività di *networking*, le quali coinvolgono l'università nella partecipazione a progetti di ricerca nazionali ed internazionali attraverso l'affiancamento di altre istituzioni.

---

<sup>236</sup> Con l'evoluzione della normativa nazionale sul finanziamento della ricerca, il MIUR ha avviato un meccanismo di assegnazione di fondi che si basa alcuni precisi punti qualificanti: il cofinanziamento, il lavoro di ricerca di gruppo, il principio della valutazione dei progetti di ricerca. I PRIN hanno sostituito la forma di finanziamento della Ricerca Universitaria, nota come MURST 40%. Il FIRB – istituito con la Finanziaria 2001 (legge 388/2000, art. 104) e regolamentato dal D.M. 8 marzo 2001 – ha l'obiettivo di incrementare la ricerca di base, coinvolgendo imprese ed enti privati nella realizzazione dei progetti di ricerca e attribuendo maggiori spazi ai giovani ricercatori.

<sup>237</sup> Le aree CUN sono: Scienze matematiche e informatiche, Scienze fisiche, Scienze chimiche, Scienze della Terra, Scienze biologiche, Scienze mediche, Scienze agrarie e veterinarie, Ingegneria civile ed architettura, Ingegneria industriale e dell'informazione, Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche, Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche, Scienze giuridiche, Scienze economiche e statistiche, Scienze politiche e sociali.

## 2.2 I criteri di monitoraggio e valutazione *ex-post* del piano triennale degli Atenei

Il piano triennale d'Ateneo<sup>238</sup> – da redigere e rimodulare annualmente entro il 30 giugno – contiene la programmazione strategica dell'Ateneo, elaborata sulla base delle linee generali di indirizzo definite dal MIUR. In particolare, tale piano definisce gli obiettivi e le corrispondenti strategie da adottare in relazione a:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d) i programmi di internazionalizzazione;
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Secondo una logica circolare che collega inscindibilmente la fase di programmazione con quella del controllo, i risultati raggiunti attraverso le strategie programmate nel piano triennale d'Ateneo vengono valutati a consuntivo sulla base di taluni criteri e parametri volti a monitorare l'andamento della gestione.

Introdotta con il D.M. 18 ottobre 2007 n. 506, la valutazione *ex-post* dei risultati raggiunti attraverso le linee d'intervento stabilite nel piano triennale d'Ateneo mira a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In particolare, i criteri selezionati prendono in considerazione gli esiti delle azioni adottate dalle singole università in materia di:

(a) *Didattica*, per la cui valutazione si utilizzano i seguenti indicatori:

- (a.1) la proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti "qualificanti" indicati nel D.M. 31 ottobre 2007 n. 544, art. 11<sup>239</sup>;

---

<sup>238</sup> Cfr. capitolo 2, paragrafo 2.1.

<sup>239</sup> Così recita l'allegato D del D.M. richiamato: "viene definito in possesso dei requisiti qualificanti il corso di studio - attivato dall'Ateneo (nelle classi individuate sia ai sensi del D.M. n. 509/1999 sia ai sensi del D.M. n. 270/2004), - che soddisfa almeno 5 dei 7 requisiti di seguito indicati:

1. il numero medio di CFU acquisiti nell'anno di riferimento da ciascuno studente è superiore al valore mediano nazionale dei corsi della stessa classe;
2. la percentuale di insegnamenti coperti con docenza di ruolo, espressa dai relativi CFU acquisibili dagli studenti è superiore al valore mediano nazionale relativo ai raggruppamenti di facoltà definiti in relazione a quanto previsto dal Sub. Allegato A.2.) del D.M. n. 362/2007;

- (a.2) la proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in una altra università in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa, aumentata di un anno;
- (a.3) il numero di settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti attivati per ciascun corso di laurea e di laurea magistrale.

Sulla base delle caratteristiche distintive di ciascun Ateneo, tali indicatori sono orientati a misurare la qualità dei processi didattici svolti. L'utilizzo dei parametri considerati consente, altresì, di attuare una razionalizzazione del numero dei corsi di laurea attivi, al fine di migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse strategiche e assicurare, allo stesso tempo, l'efficacia dei processi formativi.

(b) *Sviluppo della Ricerca scientifica*, il quale viene misurato tramite i seguenti parametri:

- (b.1) la proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca;
- (b.2) il numero medio di borse di studio per corso di dottorato di ricerca;
- (b.3) la proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento;
- (b.4) la disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (*ex* legge 4 novembre 2005, n. 230, art. 1, co. 14);
- (b.5) la proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni.

Gli indicatori della ricerca mirano ad analizzare, in termini relativi, da un lato la consistenza delle risorse – umane ed economiche – disponibili

---

3. la percentuale degli insegnamenti in cui viene rilevato il parere degli studenti è superiore al valore mediano nazionale, relativo ai raggruppamenti di facoltà definiti in relazione a quanto previsto dal Sub. Allegato A.2.) del D.M. n. 362/2007;

4. sono state previste procedure per la verifica dei requisiti richiesti per l'ammissione degli studenti ai corsi di studio, ai sensi dell'art. 6, commi 1 e 2, del D.M. 22 ottobre 2004, n. 270 e sono state predisposte attività formative propedeutiche e di recupero per eventuali obblighi formativi;

5. è previsto un sistema di valutazione della qualità delle attività svolte, diverso dalla sola raccolta delle opinioni degli studenti frequentanti;

6. sono state predisposte specifiche modalità organizzative della didattica per studenti iscritti part-time, in quanto impegnati in attività lavorative;

7. è disponibile almeno un tutor per ogni 30 studenti immatricolati ai corsi dei gruppi A e B dell'allegato B, un tutor per ogni 60 studenti immatricolati negli altri gruppi, di cui alle tabelle 8, 9 e 10.

Inoltre, è necessario che:

- per i corsi di laurea, il rapporto tra docenti equivalenti e il totale dei docenti di ruolo impegnati negli insegnamenti attivati negli stessi sia non inferiore a 0,8;

- per i corsi di laurea magistrale, le pubblicazioni scientifiche di almeno 3 docenti attivi in tali corsi negli ultimi 5 anni, corrispondano a parametri definiti, in relazione alla specificità delle varie aree, dal CIVR”.

per le attività di ricerca e, dall'altro, la capacità di attrarre risorse da parte di finanziatori esterni per i progetti di ricerca svolti.

(c) *Azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti*, la cui valutazione viene effettuata attraverso i seguenti indicatori:

- (c.1) il numero di studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi, avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno precedente al medesimo corso;
- (c.2) la proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'università di appartenenza durante il corso di studi;
- (c.3) la proporzione di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno;
- (c.4) la proporzione di laureati occupati ad un anno dal conseguimento del titolo sul totale dei laureati dello stesso anno;
- (c.5) la proporzione di CFU acquisiti in apprendimento permanente, ossia acquisiti in relazione allo svolgimento di attività formative non strettamente accademiche (servizio civile, altri programmi di formazione riconosciuti).

Tale batteria di indicatori mira a valutare la qualità degli insegnamenti in relazione alla progressione delle carriere degli studenti. Inoltre, si tende a misurare l'efficacia delle attività didattiche attraverso il numero di esperienze formative e professionali esterne svolte dagli studenti dell'Ateneo. Infine, l'impatto delle attività formative viene dedotto dal tasso di occupazione dei laureati.

(d) *Processi di internazionalizzazione*, i quali vengono valutati attraverso i seguenti parametri:

- (d.1) la proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale, in regime di scambio e non (ad esempio, il progetto Erasmus);
- (d.2) la proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale;
- (d.3) la proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato di ricerca;
- (d.4) l'entità dei contratti e convenzioni acquisiti da agenzia e enti esterni e internazionali.

(e) *Fabbisogno di personale docente e non docente, sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità*, misurato in base ai seguenti parametri:

- (e.1) la proporzione dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio;

- (e.2) la proporzione dei punti organico<sup>240</sup> utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo;
- (e.3) la proporzione di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del MIUR);
- (e.4) la proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori.

Gli indicatori di cui sopra valutano le politiche di reclutamento in rapporto alla disponibilità effettiva delle risorse finanziarie. Anche in questo caso, assume rilevanza la capacità di attrarre competenze professionali provenienti dall'esterno e l'inserimento di giovani e qualificati studiosi.

### 2.3 Il fondo incentivante

Il fondo incentivante è stato istituito quale riconoscimento da assegnare agli Atenei che si sono distinti per i migliori livelli di performance raggiunti. Tale criterio premiale viene utilizzato per incentivare i comportamenti virtuosi delle università, inducendo contemporaneamente l'intero sistema universitario nazionale ad impegnarsi per migliorare i risultati a beneficio della collettività<sup>241</sup>.

Attualmente, esso è pari al 7% del FFO, ma vi è ampia condivisione tra le forze politiche in Parlamento sull'opportunità di elevare tale soglia, al fine di incrementare la competitività tra le università.

Il fondo incentivante viene distribuito in base a criteri che valutano:

- (a) la *didattica* e il *job placement*, ossia non solo la qualità dei processi formativi, ma anche gli *outcomes* che da essi conseguono nel tempo. Nello specifico, gli indicatori adottati dal MIUR sono:
  - (a.1) il rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti, ed il numero teorico di corsi (triennali e a ciclo unico);
  - (a.2) il rapporto tra il numero di studenti iscritti al secondo anno, avendo acquisito almeno i 2/3 dei CFU previsti, ed il numero di immatricolati nell'anno precedente;
  - (a.3) il rapporto tra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti;

<sup>240</sup> Il punto organico corrisponde al costo medio annuale di un professore ordinario; in relazione ad esso, si attribuiscono pesi differenziati di punti organico per le altre categorie di personale (professore associato – 0,7; Ricercatore 0,5; personale tecnico-amministrativo 0,3).

<sup>241</sup> Agasisti T., Catalano G., 2005, *Il finanziamento pubblico delle università con modelli formula-based: aspetti metodologici ed esperienze applicative in alcuni paesi europei*, XVII<sup>a</sup> Riunione Scientifica Annuale, Società Italiana di Economia Pubblica, Pavia, 15–16 Settembre, pag. 45.

- (a.4) il rapporto tra numero di insegnamenti per i quali è stato richiesto il parere degli studenti ed il numero totale degli insegnamenti attivi;
- (a.5) la percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo. Per il calcolo di tale indicatore si rapporta il valore specifico con quello medio della ripartizione territoriale (desumibile dai dati ISTAT).

In questo caso, gli indicatori sono orientati alla valutazione della programmazione didattica e della progressione delle carriere degli studenti. Inoltre, il quarto indicatore richiede la rilevazione dell'opinione degli studenti in ottica di *customer satisfaction* circa i corsi attivati nell'Ateneo. Il *job placement* viene misurato sulla base del tasso di occupazione lungo un arco temporale di tre anni dal conseguimento del titolo di laurea.

- (b) la *ricerca* e la *capacità di attrazione dei fondi esterni*, le quali vengono valutate secondo i seguenti parametri:
  - (b.1) il coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle aree di cui alla valutazione CIVR del triennio precedente;
  - (b.2) il coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle attività di valorizzazione applicativa di cui alla valutazione CIVR del triennio precedente (brevetti, *spin-off* accademici, trasferimento tecnologico);
  - (b.3) la percentuale di docenti presenti in progetti PRIN e FIRB nel triennio precedente, valutati positivamente e pesati per il fattore di successo dell'area;
  - (b.4) la percentuale di successi e di finanziamenti di progetti di ricerca, acquisiti nei Programmi-Quadro dell'Unione Europea (UE).

Gli indicatori menzionati sono strettamente collegati ai risultati ottenuti dall'università nei periodi precedenti e premiano principalmente gli Atenei che si sono distinti per il numero di progetti di ricerca finanziati da fonti esterne.

### **3. La valutazione della “Ricerca”: da una prospettiva “macro” di derivazione statica a una prospettiva gestionale di tipo economico-aziendale**

Una volta delineato il quadro d'insieme sul sistema di valutazione accademica adottato dal MIUR per la ripartizione del FFO, si intende adesso focalizzare l'attenzione sull'attività istituzionale della “Ricerca”.

La valutazione della ricerca – effettuata *ex-post* da parte degli organismi centrali – costituisce un argomento di grande importanza nel dibattito scientifico europeo ed extra-europeo. Essa richiede, infatti, approcci di analisi volti a misurare la qualità dei risultati, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e l'impatto sul sistema produttivo e sociale di riferimento. Tali

approcci dovrebbero essere in grado di coniugare le esigenze di valutazione interna della performance, ossia relative al sistema di P&C, con quelle di valutazione esterna, condotte dagli organismi centrali al fine di ripartire le fonti di finanziamento.

In tal senso, gli indicatori comunemente adottati a livello internazionale sono: l'analisi bibliometrica, fondata su criteri quantitativi, e il *peer review*, quale metodologia di carattere qualitativo. Entrambi i metodi si basano sull'assunto che "la pubblicazione di articoli in riviste scientifiche di elevata qualità è generalmente riconosciuta come un criterio fondamentale ai fini di un qualsiasi esercizio valutativo della ricerca universitaria"<sup>242</sup>.

L'analisi bibliometrica e il *peer review* sono metodi di valutazione largamente utilizzati nei Paesi del nord Europa e negli USA. In Italia, tali metodi di valutazione della produzione scientifica vengono utilizzati nei concorsi per il reclutamento di nuovo personale docente (c.d. procedure di valutazione comparativa)<sup>243</sup> e nelle valutazioni condotte dal CIVR<sup>244</sup>.

In particolare, l'analisi bibliometrica viene condotta attraverso l'impiego di indicatori di risultato, tra cui<sup>245</sup>:

- l'*Impact Factor* (IF), ideato nel 1955 da Eugene Garfield<sup>246</sup>, un biblioteconomista dell'università della Pennsylvania. Esso viene calcolato sui dati raccolti dalla società Thomson-ISI, l'*Institute of Scientific Information*, che annualmente stila una selezione delle riviste indicizzate all'interno delle diverse discipline (*core journals*). L'IF di una rivista è un indice numerico risultante dal rapporto tra il numero di citazioni ottenute nell'anno in corso dagli articoli che la rivista ha pubblicato nei due anni precedenti, e il numero di articoli complessivamente pubblicati nei medesimi due anni. Dal momento che l'IF è il rapporto tra il numero delle citazioni e quello delle pubblicazioni, quanto più l'IF è elevato, tanto più prestigiosa è la rivista.

---

<sup>242</sup> Jones M.J., 1999, *Critically evaluating an applications vs theory framework for research quality*, Omega, n. 27, pagg. 397-401.

<sup>243</sup> Cfr. D.M. 28 luglio 2009, n. 89.

<sup>244</sup> Nello specifico, per l'anno accademico 2010/2011 il CIVR elabora una graduatoria di merito degli Atenei italiani in relazione alla qualità delle pubblicazioni nelle diverse aree CUN. Tale qualità viene valutata sulla base della rilevanza delle pubblicazioni scientifiche (secondo una scala di valori da "eccellente" a "non valutabile") e attraverso il calcolo dell'IF. Tali dati sono disponibili *on-line* al seguente indirizzo: <http://vtr2006.cineca.it/>.

<sup>245</sup> Per un'analisi approfondita sui principali indicatori bibliometrici, loro limiti e vantaggi, si veda: De Robbio A., 2008, *Analisi citazionale e indicatori bibliometrici nel modello Open Access*, accessibile *on-line*: <http://eprints.rclis.org/archive/00011999/02/valutazione-23gennaio2008.pdf>.

<sup>246</sup> Garfield E., 1955, *Citation indexes to science: a new dimension in documentation through association of ideas*, Science, n. 122, pagg. 108-111.

- Lo *H-index*, proposto nel 2005 da Jorge E. Hirsch<sup>247</sup> della University of California di San Diego. Esso è orientato a quantificare la produttività e l'impatto del lavoro dei ricercatori, in funzione del numero delle pubblicazioni e del numero di citazioni ricevute. Lo H-Index si calcola in relazione ad un database informatico (ad esempio, Google Scholar, Scopus, etc.)<sup>248</sup>.

Dall'altro lato, il *peer review* è stato ideato nel 1665 dalla Royal Society di Londra e rappresenta il più antico sistema di valutazione della ricerca<sup>249</sup>. Esso costituisce un metodo di valutazione qualitativa della ricerca e si fonda su un giudizio espresso in forma anonima da parte di soggetti esterni qualificati (*referees*), anche stranieri, i quali operano nello stesso settore disciplinare delle ricerche oggetto di analisi. Tuttavia, tale metodo presenta taluni limiti in relazione all'affidabilità dei giudizi. In particolare, le principali critiche del *peer review* sono incentrate sui rischi di una valutazione eccessivamente discrezionale e soggettiva da parte degli esperti incaricati, con l'inevitabile prevalenza delle scuole di pensiero dominanti nei diversi settori disciplinari di riferimento<sup>250</sup>.

In sintesi, gli indicatori utilizzati dal MIUR per la ripartizione del FFO con riferimento alle attività di "ricerca" sono riportati nella seguente tabella.

---

<sup>247</sup> Hirsch J.E., 2005, *An index to quantify an individual's scientific research output*, Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA, vol. 102, n. 46, pagg. 16569-16572.

<sup>248</sup> Altri indicatori bibliografici in uso sono: l'Usage Factor (UF), l'Eigenfactor (EI), il Web Impact Factor (WIF).

<sup>249</sup> Van de Vries J., 2001, *Peer Review: The Holy Cow of Science*, in Fredriksson E. H., 2001, *A Century of Scientific Publishing. A Collection of Essays*, IOS Press, pagg. 231-244.

<sup>250</sup> Di Donato F., 2007, *Come si valuta la qualità nella Repubblica della Scienza? Una riflessione sul concetto di peer review*, Bollettino telematico di filosofia politica: <http://purl.org/hj/bfp/164>.

- 
- Numero di docenti con valutazione positiva nei progetti PRIN e FIRB
  - Acquisizione di fondi esterni per la ricerca ed entità dei contratti e convenzioni acquisiti da agenzia e enti esterni e internazionali
  - Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca
  - Numero medio di borse di studio per corso di dottorato di ricerca
  - Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento
  - Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore
  - Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni
  - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato di ricerca
  - Valutazione del CIVR-VTR (coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle aree CUN, coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle attività di valorizzazione applicativa, ossia brevetti, spin-off accademici, trasferimento tecnologico)
  - Percentuale di docenti presenti in progetti PRIN e FIRB nel triennio precedente, valutati positivamente e pesati per il fattore di successo dell'area
  - Percentuale di successi e di finanziamenti di progetti di ricerca, acquisiti nei Programmi-Quadro dell'Unione Europea
- 

**Tabella 4** – *Il sistema di indicatori adottati dal MIUR per valutare la “Ricerca” condotta dagli Atenei italiani*

Tali indicatori restituiscono delle misure di carattere “macro” sulla performance conseguita nelle attività di ricerca, le quali forniscono delle informazioni limitate nel senso che non consentono la comprensione delle cause sottostanti i risultati raggiunti.

Per disporre di un sistema di valutazione adeguato al fine di governare la performance relativa all'area della ricerca, è necessario procedere dall'individuazione dei prodotti finali a beneficio dei clienti esterni e, attraverso una analisi “a ritroso”, delineare i processi e le attività ad essi sottostanti, i quali costituiscono la catena del valore.

Lungo tale percorso logico, si individuano altresì i prodotti intermedi, i quali costituiscono l'anello di congiunzione tra le diverse unità organizzative dell'Ateneo. In tal modo, risulta più agevole assegnare le responsabilità per i prodotti esitati in capo agli attori-chiave di ciascuna unità organizzativa, a prescindere dalla collocazione di *back* o *front-office*.

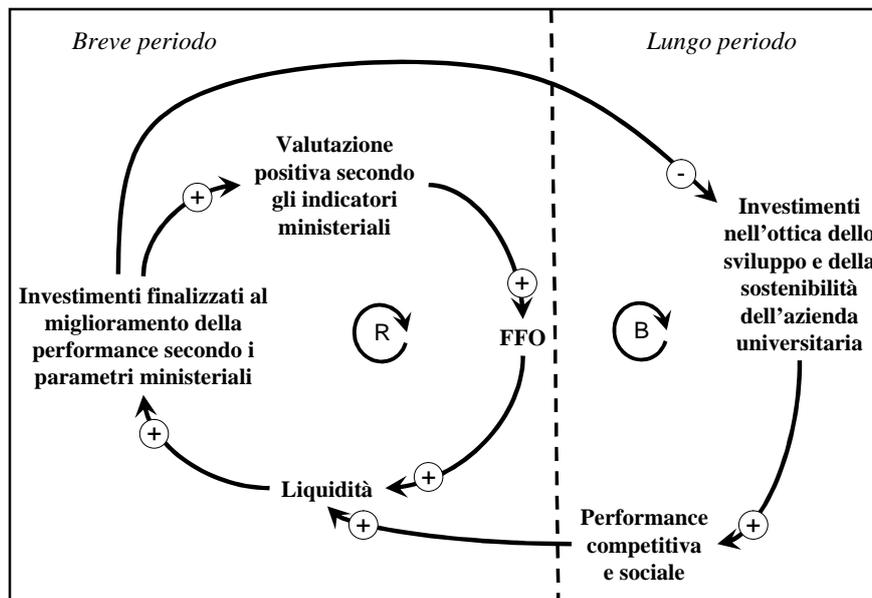
La mappatura dei processi che conducono all'erogazione dei prodotti della ricerca favorisce l'individuazione delle relazioni causali tra le variabili del sistema rilevante, le quali facilitano una maggiore comprensione da parte dei decisori.

In altre parole, la rappresentazione del sistema della “ricerca” – effettuata attraverso l'esplicitazione dei prodotti, processi e attività, aree di responsabilità – conduce all'individuazione dei *driver* di performance e

delle leve sulle quali i decisori possono intervenire al fine di orientare, ove necessario, le unità organizzative verso migliori livelli di performance.

La progettazione del sistema di valutazione deve, altresì, tenere conto degli indicatori ministeriali e incorporarli al suo interno, con l'obiettivo di ottenere un sistema di valutazione costituito da un mix di indicatori *bilanciati* nel tempo e nello spazio. Infatti, una eccessiva focalizzazione rivolta al miglioramento della performance secondo i parametri ministeriali potrebbe produrre esiti positivi nel breve periodo, ma generare effetti indesiderati di difficile percezione nel lungo periodo. Ciò dipende in larga misura dalla discutibile efficacia degli indicatori ministeriali nel valutare la performance delle università secondo logiche fondate su uno sviluppo effettivamente sostenibile. Le maggiori perplessità si basano sul fatto che tali indicatori risultano eccessivamente proiettati verso una prospettiva di breve periodo e sono incentrati su misure di carattere "macro", le quali nello specifico non riescono a cogliere il significativo contributo offerto dalle unità organizzative di *back-office*. Esiste, dunque, un significativo *trade-off* tra la concezione di performance competitiva e sociale delle università in chiave economico-aziendale – ossia, intesa nella prospettiva di soddisfare i bisogni di formazione e di sviluppo dei saperi in maniera efficace, efficiente ed economica nel tempo – e quella tenuta in considerazione nella valutazione ministeriale ai fini della ripartizione del FFO.

Come rappresentato nella figura 39, un aumento degli investimenti volto a migliorare la performance dell'Ateneo secondo i parametri ministeriali può determinare una migliore valutazione ai fini dell'acquisizione del FFO e, di conseguenza, un incremento di liquidità nel breve periodo. Dall'altro lato, destinare la maggior parte degli investimenti al fine di conseguire una migliore valutazione ministeriale implica una riduzione di risorse finanziarie finalizzate al rafforzamento delle attività di formazione e di ricerca secondo una logica di sostenibilità e sviluppo aziendale. Nel lungo periodo, la carenza di risorse destinate allo sviluppo delle principali attività aziendali potrebbe generare effetti indesiderati sulla performance competitiva e sociale dell'università, vanificando altresì in modo persistente gli effetti positivi – in termini di liquidità – collegati alla acquisizione di FFO.



**Figura 39** – Possibili effetti indesiderati derivanti dall'assenza di bilanciamento tra gli indicatori della performance aziendale delle università

Pertanto, seguendo una logica sequenziale che collega gli obiettivi di miglioramento della performance competitiva e sociale dell'Ateneo con quelli relativi all'acquisizione del FFO, è necessario coniugare in modo bilanciato gli indicatori della performance di breve periodo con quelli connessi allo sviluppo aziendale di lungo periodo, e allargare l'orizzonte di valutazione a tutte le unità organizzative che, a vario titolo, fanno parte della catena del valore.

A tal riguardo, il bilanciamento tra gli indicatori della performance accademica si traduce nella creazione di un modello di riferimento, da utilizzare nei processi decisionali e nelle attività di gestione secondo una prospettiva orientata alla sostenibilità e allo sviluppo dell'azienda universitaria: tale modello costituisce il mezzo attraverso cui pervenire al coordinamento delle diverse unità organizzative, sia di *back-office* sia di *front-office*, nell'ottica di migliorare la performance globale dell'Ateneo.

A tal fine, gli indicatori ministeriali possono essere disaggregati in sub-indicatori ed integrati con altri indicatori capaci di incrementare il grado di comprensione e apprendimento strategico dei decisori.

Alla luce dell'analisi sinora condotta, appare opportuno approfondire taluni esiti relativi all'esperienza, attualmente in corso d'esecuzione, in materia di valutazione della performance accademica che sta interessando l'Università degli Studi di Palermo.

Nello specifico, i paragrafi seguenti sono dedicati alla progettazione di un sistema di valutazione della performance con riferimento al settore "ricerca" dell'Ateneo palermitano. In particolare, tale sistema di valutazione è rivolto

all'approfondimento delle dinamiche che determinano la performance in relazione all'acquisizione del FFO.

#### **4. Lo sviluppo dell'area "Ricerca" quale fattore critico per l'acquisizione del FFO nell'Università degli Studi di Palermo**

L'Università degli Studi di Palermo (Unipa)<sup>251</sup> – fondata nel 1805 – si compone di dodici facoltà, le quali operano nella Sicilia occidentale anche attraverso i poli decentrati situati a Trapani, Caltanissetta e Agrigento. Di Unipa fa parte anche l'Azienda Ospedaliera Universitaria Policlinico "Paolo Giaccone", costituita con Decreto Rettorale del 1 aprile 1996, in applicazione del D.lgs. 502/92.

Dal 2008, Unipa ha iniziato un profondo processo di rinnovamento finalizzato ad accrescere il livello dei servizi offerti, la qualità delle attività di didattica e ricerca scientifica, cercando al contempo di contenere le relative spese.

In particolare, l'Ateneo ha ridisegnato la struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale<sup>252</sup>, suddividendola in nove aree organizzative cui corrispondono le seguenti attività:

- (1) area formazione e servizi agli studenti;
- (2) area ricerca e sviluppo;
- (3) area economico-finanziaria;
- (4) area risorse umane;
- (5) area tecnica;
- (6) area patrimoniale e negoziale;
- (7) area affari generali e legali;
- (8) area servizi a rete.

Dal mese di aprile 2010, è stato istituito un gruppo di lavoro il quale ha il compito di progettare e implementare un sistema per la auto-valutazione della performance, al fine di poter rendere esecutivo il disposto normativo contenuto nel D.lgs. 150/2009 (c.d. riforma *Brunetta*)<sup>253</sup>.

Il D.lgs. 150/2009 stabilisce che la ripartizione degli incentivi ai dipendenti delle Amministrazioni pubbliche debba avvenire sulla base di un sistema interno di valutazione della performance sia a livello di unità organizzativa sia a livello di singolo dipendente. Pertanto, la progettazione del sistema di

---

<sup>251</sup> Cfr. <http://www.unipa.it/>.

<sup>252</sup> Si veda la Circolare del Dir. Amm.vo n. 2393 del 15 gennaio 2010.

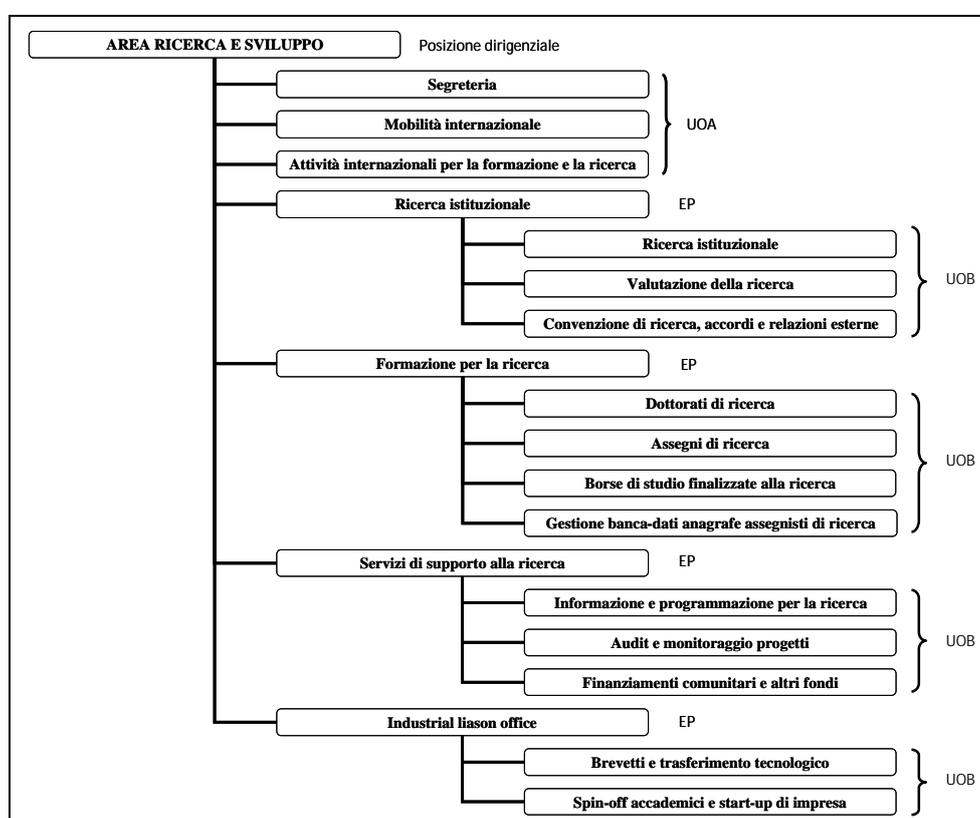
[http://www.unipa.it/cdl/circolari\\_amministrazione/2010/circ02393\\_10.pdf](http://www.unipa.it/cdl/circolari_amministrazione/2010/circ02393_10.pdf)

<sup>253</sup> In particolare, le esemplificazioni di seguito riportate fanno riferimento ad un progetto, tutt'ora in fase di esecuzione, sulla valutazione della performance presso l'Università degli Studi di Palermo. Per lo svolgimento di tale progetto, iniziato nell'aprile 2010 su incarico del Rettore, la Direzione Amministrativa dell'Ateneo palermitano ha incaricato un gruppo di lavoro "interno", cui partecipa anche l'autore del presente contributo. Il gruppo di lavoro è coordinato dal Prof. Carmine Bianchi.

valutazione coinvolge l'intero Ateneo e costituisce una valida opportunità al fine di supportare il carente sistema di P&C finora adottato da Unipa.

Sulla base dell'analisi condotta nell'ambito del gruppo di lavoro di cui si è detto, in questa sede si illustrano talune implicazioni rilevanti per la valutazione dell'area "Ricerca e sviluppo". Tale area risulta di strategica importanza non solo per il raggiungimento delle finalità istituzionali, ma anche ai fini dell'acquisizione del FFO.

Nello specifico, tale area – alla cui direzione è preposto un responsabile con funzioni dirigenziali – è costituita da tre Unità Organizzative di Area (UOA) e quattro posizioni organizzative riservate ad Elevate Professionalità (EP). A queste ultime fanno capo un totale di dodici Unità Organizzative di Base (UOB)<sup>254</sup>. La seguente figura mostra l'organigramma della'area "Ricerca e sviluppo".



**Figura 40** – La struttura organizzativa dell'area "Ricerca e sviluppo" di Unipa

<sup>254</sup> A tal riguardo, appare opportuno segnalare che la struttura gerarchica dell'Ateneo si articola in funzione del grado di responsabilità assunta dalle diverse posizioni organizzative, come segue: Direttore Amministrativo, posizioni organizzative equiparate al dirigente (capo area), Elevate Professionalità, Unità Organizzative di Area (cat. D) e Unità Organizzative di Base (cat. C e D).

Sulla base dell'organigramma di cui sopra, i compiti e le funzioni all'interno dell'area sono così suddivise:

- *Segreteria*, UOA a cui vengono demandati i compiti di: smistamento della corrispondenza, protocollo in uscita, gestione delle presenze del personale, gestione di eventuali attività comuni a più settori della medesima area, gestione pagine web dell'area e dei settori afferenti secondo standard di Ateneo, interfaccia dell'amministratore di sistema e gestore della rete, per quanto di competenza dell'area e consulenza informatica a tutti gli operatori dell'area, istruttoria del contenzioso stragiudiziale e interfaccia dell'area con gli uffici che gestiscono il contenzioso, attività di collaborazione al dirigente nelle procedure per la gestione della spesa.
- *Mobilità internazionale e Attività internazionali per la formazione e la ricerca*, entrambe UOA che supportano la dimensione internazionale dell'Ateneo per tutti gli aspetti che attengono la ricerca, la cooperazione, la formazione e la didattica (ad esempio, progetto Erasmus, programmi comunitari, attivazione *summer* e *winter school*, azioni integrate con altri Paesi, bandi Co.Ri., borse *Fulbright*, Erasmus Mundus).
- *Ricerca istituzionale*, cui afferiscono le seguenti UOB: ricerca istituzionale (supporto tecnico e amministrativo per i progetti di ricerca, quali PRIN, FIRB, FAR, FISR, etc.); valutazione monitoraggio della ricerca (attività amministrative relative alla valutazione triennale dell'attività scientifica per il CIVR e altre iniziative inerenti la valutazione, gestione del catalogo di Ateneo CINECA, gestione del database SURPLUS); convenzioni di ricerca, accordi e relazioni esterne (incarico specialistico per la gestione dei rapporti con enti esterni, pubblici e privati, finalizzati alla stipula di convenzioni e accordi per l'attivazione di programmi e progetti di ricerca).
- *Formazione per la ricerca*, composta dalle seguenti UOB: dottorati di ricerca (supporto tecnico e amministrativo ai programmi di dottorato); assegni di ricerca (supporto tecnico, amministrativo e gestione delle carriere degli assegnisti); borse di studio finalizzate alla ricerca (supporto tecnico, amministrativo e gestione delle carriere dei borsisti); gestione banca dati anagrafe assegnisti di ricerca (incarico specialistico per la gestione banca dati CINECA-MIUR).
- *Servizi di supporto alla ricerca*, che – attraverso le UOB ad essi afferenti (informazione e promozione per la ricerca e la cooperazione, audit e monitoraggio progetti, finanziamenti comunitari e altri fondi) – svolge le funzioni di: coordinamento delle proposte progettuali di Ateneo; standardizzazione delle procedure amministrative per la presentazione dei progetti; rendicontazione dei costi del personale e delle spese generali sui progetti comunitari, sui fondi strutturali e sui fondi nazionali; gestione dei rapporti con gli enti finanziatori, con particolare riferimento alla Regione Sicilia, e gli auditor esterni.

- *Industrial liaison office e trasferimento tecnologico*, cui afferiscono le seguenti UOB, entrambe con incarichi specialistici: brevetti e trasferimento tecnologico (gestione della proprietà intellettuale e delle licenze, supporto alle attività di brevettazione, pubblicità e promozione di brevetti e proprietà intellettuali); *spin-off* accademico e *start-up* di impresa (supporto alla creazione di *spin-off* accademici e imprese *start-up*, supporto alla creazione di reti di ricerca e alla costituzione di consorzi di ricerca).

#### **4.1 La valutazione della performance dell'area "Ricerca" nell'Università degli Studi di Palermo**

Una volta illustrata la struttura organizzativa dell'area "Ricerca e sviluppo", al fine di delineare un sistema di PM dinamico confacente alle specificità dell'area, si esplicitano di seguito i prodotti finali da essa erogati a beneficio dei clienti esterni.

In tal senso, l'individuazione dei prodotti finali costituisce il primo passaggio del percorso da compiere in relazione all'obiettivo di supportare i decisori nella gestione dei processi produttivi e, conseguentemente, di migliorare la performance a beneficio dei clienti finali. Nella prospettiva di migliorare la performance, l'utilizzo del PM dinamico può favorire il progressivo distacco da una logica basata sull'adempimento burocratico e sul rispetto "miope" ed esasperato delle procedure, a vantaggio di una gestione snella, consapevole delle proprie finalità e orientata al conseguimento efficace ed efficiente dei risultati.

Successivamente, il miglioramento della performance consente, altresì, di incrementare il flusso di FFO assegnato a vantaggio dell'Ateneo e, dal momento che l'erogazione del FFO viene effettuata dal MIUR sulla base dei criteri di valutazione della performance visti in precedenza, occorre esplicitare i prodotti in corrispondenza degli indicatori ministeriali.

I prodotti finali riferiti all'acquisizione del FFO da parte dell'area "Ricerca e sviluppo" possono essere riferiti a:

- (1) le pubblicazioni scientifiche;
- (2) i brevetti e gli *spin-off* accademici;
- (3) i progetti di ricerca finanziati attraverso bandi esterni (PRIN, FIRB, Programmi-Quadro dell'UE);
- (4) gli accordi e le convenzioni con enti esterni;
- (5) i bandi per i corsi di dottorato di ricerca;

La seguente tabella riporta i suddetti prodotti finali associandoli con i rispettivi clienti esterni e gli indicatori ministeriali di riferimento.

<b>Prodotti finali</b>	<b>Clienti esterni</b>	<b>Indicatori ministeriali</b>
Pubblicazioni scientifiche	Comunità scientifica	(1) Valutazione CIVR-VTR
Brevetti e spin-off accademici	Mercato (imprese private, enti pubblici, collettività)	(1) Valutazione CIVR-VTR
Progetti di ricerca finanziati attraverso bandi esterni	Comunità scientifica, collettività	(1) Percentuale di docenti presenti in progetti PRIN e FIRB; (2) Percentuale di successi e di finanziamenti di progetti di ricerca nei Programmi-Quadro dell'UE; (3) Numero di docenti con valutazione positiva nei progetti PRIN e FIRB
Accordi e convenzioni con enti esterni	Enti esterni, comunità scientifica	(1) Acquisizione di fondi esterni per la ricerca; (2) Entità dei contratti e convenzioni acquisiti da agenzia e enti esterni e internazionali; (3) Proporzioni di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni
Bandi per i corsi di dottorato di ricerca	Neo-laureati	(1) Numero medio di borse di studio per corso di dottorato di ricerca; (2) Proporzioni di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno; (3) Proporzioni di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato di ricerca

**Tabella 5** – *Prodotti finali, clienti esterni e indicatori ministeriali associati, per l'area "Ricerca e sviluppo"*

L'identificazione dei prodotti finali consente di procedere con la definizione dei processi e delle attività ad essi sottostanti. In tal modo, ad ogni processo vengono anche associate le rispettive unità organizzative responsabili per il conseguimento dei prodotti intermedi.

In particolare, la valutazione viene effettuata attraverso l'utilizzo di due diverse tipologie di schede riferite (1) alla performance *organizzativa*, ossia relativa ai risultati conseguiti dalle unità organizzative coinvolte, e (2) alla performance *individuale*, ossia relativa ai singoli attori-chiave operanti all'interno delle unità. Il processo di valutazione impone che tali schede siano correlate logicamente al fine di garantire ai decisori una visione organica, coerente e approfondita circa il livello di performance rilevato in corrispondenza di ciascuna unità organizzativa e dei rispettivi soggetti che vi operano. In tal modo, i decisori possono acquisire una informazione che coniuga le misure di sintesi con quelle di analisi e, di conseguenza, facilita l'identificazione delle aree di criticità – evidenziandone le determinanti analitiche – sulle quali agire al fine di migliorare la performance.

Per assicurare l'efficacia del processo valutativo, il giudizio riportato in ciascuna scheda di valutazione viene espresso dalla figura situata ad un livello superiore della scala gerarchica rispetto all'unità o al soggetto valutato (ad esempio, il Direttore Amministrativo valuta il responsabile di una area, il quale valuta i dirigenti delle unità organizzative ad essa afferenti; questi ultimi, a loro volta, valutano il personale che opera nelle rispettive unità di appartenenza). Nella prospettiva di migliorare i risultati dei processi produttivi e delle sottostanti attività, il ruolo del valutatore impone un comportamento imparziale, corretto, rigoroso e orientato alla

comprensione delle dinamiche e delle criticità che caratterizzano la fase del ciclo di performance oggetto di valutazione.

La seguente figura presenta la struttura relativa alla scheda di valutazione della performance *organizzativa*.

SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				
Unità Organizzativa:		Nome del responsabile:		
Funzione:				
Struttura:				
Prodotto: <i>Prodotto 1</i>				
Obiettivi	Processi (Gruppi omogenei di attività)	Attività	Indicatori di risultato (Collegati a ciascun obiettivo)	Soggetto responsabile dei risultati derivanti dalle attività assegnate
Obiettivo 1:				
Obiettivo 2:				
Obiettivo n:				

**Figura 41** – Scheda di valutazione della performance *organizzativa*

Tale scheda riporta gli elementi essenziali sinora utilizzati per valutare la performance degli Atenei. In tal senso, occorre che il soggetto valutatore indichi l’unità organizzativa valutata, il nome del suo responsabile e la sua ubicazione gerarchica con riferimento alla funzione espletata e alla struttura di appartenenza (ad esempio, l’UOB “Convenzione di ricerca, accordi e relazioni esterne” è parte dell’unità organizzativa EP “Ricerca istituzionale” all’interno dell’area “Ricerca e sviluppo”, e la sua funzione consiste nel “supporto alle strutture decentrate in materia di accordi e convenzioni di ricerca”). Successivamente, vengono riportati i diversi prodotti di competenza di tale unità organizzativa e, per ciascuno di essi, occorre esplicitare gli obiettivi, i processi ad essi associati e le attività sottostanti, gli indicatori di risultato e i soggetti responsabili delle singole attività all’interno dell’unità.

Dall’altro lato, la scheda di valutazione della performance *individuale* – presentata nella figura 42 – è costituita dalla sezione che identifica il soggetto valutato, l’unità organizzativa di appartenenza, la funzione svolta e la struttura ove si colloca l’unità. Il soggetto valutatore è tenuto, altresì, a delineare il collegamento tra gli obiettivi, i rispettivi processi, le attività associate, nonché gli indicatori di risultato che esprimono in modo sintetico la performance conseguita dal soggetto valutato. Inoltre, al fine di migliorare la comprensione dei decisori e supportarli nei processi decisionali, appare opportuno individuare le principali criticità che possono ostacolare il conseguimento di livelli superiori di performance. Ciò consente ai decisori di orientare le scelte future verso il superamento delle complessità insite nei processi e nelle attività analizzate.

SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Unità Organizzativa di appartenenza:				
Nome:				
Funzione:				
Struttura:				
Obiettivi	Processi (Gruppi omogenei di attività)	Attività	Indicatori di risultato (Collegati a ciascun obiettivo)	Criticità
Obiettivo 1:				
Obiettivo 2:				
Obiettivo n:				

**Figura 42** – Scheda di valutazione della performance individuale

Per approfondire il caso di studio, ci si concentra adesso sull’analisi dei singoli prodotti finali relativi all’area “Ricerca e sviluppo” e associati alla valutazione ministeriale per la ripartizione del FFO.

#### 4.1.1 Le pubblicazioni scientifiche

La pubblicazione di ricerche scientifiche rappresenta una delle attività principali per ogni Ateneo. La procedura che culmina con la pubblicazione della ricerca e la successiva registrazione nel catalogo di Ateneo coinvolge diverse unità organizzative, sia centrali sia decentrate.

In particolare, le ricerche vengono prodotte nei dipartimenti. In tali strutture, i singoli ricercatori e i gruppi di ricerca impostano i loro progetti partendo dal reperimento delle fonti e della bibliografia<sup>255</sup>. Lo studio della letteratura esistente e le rilevazioni di carattere empirico – insieme alle competenze che caratterizzano ciascun ricercatore – consentono di elaborare gli articoli e, più in generale, le ricerche programmate.

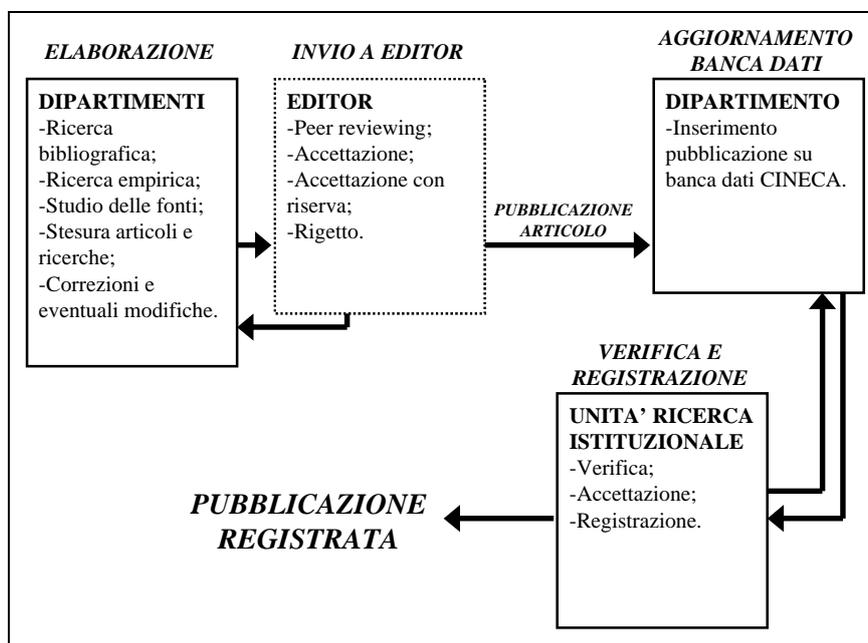
La fase successiva prevede l’invio degli elaborati ai c.d. *Editor*, ossia riviste specializzate e distinte sulla base dei diversi settori scientifico-disciplinari di appartenenza.

L’accettazione degli articoli scientifici è subordinata al giudizio di esperti del medesimo settore scientifico-disciplinare, i quali collaborano con l’*Editor*. La metodologia comunemente utilizzata per la valutazione *ex-ante* degli articoli è il *peer reviewing*. Pertanto, l’articolo può essere accettato, accettato con riserva oppure rigettato. Nel caso dell’accettazione con riserva, il ricercatore deve provvedere ad apportare le modifiche richieste ed inviare nuovamente l’articolo per una successiva valutazione.

<sup>255</sup> Le ricerche possono essere, altresì, finanziate attraverso bandi esterni. Tale circostanza presuppone taluni processi antecedenti rispetto all’elaborazione della ricerca (ad esempio, la stipula di accordi con altre istituzioni, la predisposizione delle attività di *networking*, la presentazione delle proposte per il finanziamento del progetto di ricerca) e verrà analizzata nel paragrafo 4.1.3).

A seguito dell'accettazione, l'articolo viene pubblicato dalla rivista o dalla casa editrice. Al fine di partecipare alla valutazione ministeriale, la pubblicazione deve essere inserita da parte del ricercatore sul catalogo di Ateneo (CINECA). Tale catalogo rappresenta la banca-dati *on-line* delle pubblicazioni dell'Ateneo e viene consultata dagli organismi ministeriali preposti alla valutazione della ricerca (CIVR), al fine di estrapolare i dati in funzione dei quali stilare la graduatoria tra le università nazionali per la ripartizione dei fondi di finanziamento.

La figura seguente mostra in sintesi i processi, le attività e le rispettive aree di responsabilità – con evidenza delle strutture di *back* e *front-office* – attraverso cui si perviene alle pubblicazioni scientifiche.



**Figura 43** – Processi, attività associate e unità organizzative responsabili per il prodotto “Pubblicazioni scientifiche” in Unipa

Una volta delineata la mappatura dei processi e delle attività, è necessario individuare le risorse strategiche e i *driver* di performance che alimentano il sistema della produzione scientifica.

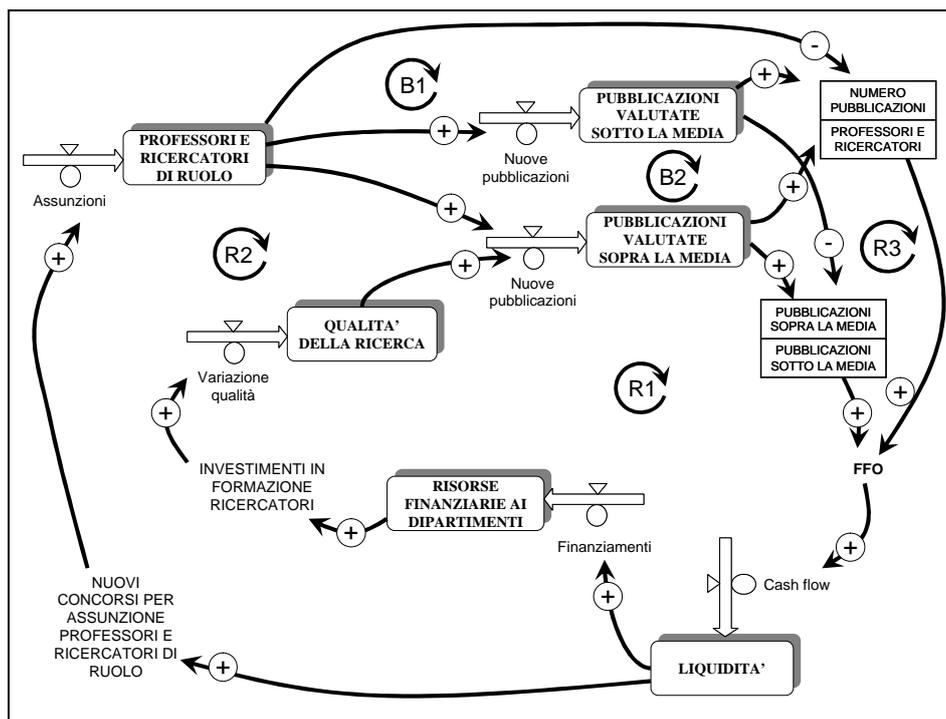
Nel caso delle pubblicazioni scientifiche, le risorse strategiche da impiegare nei processi produttivi corrispondono (1) alla liquidità disponibile per l'Ateneo, che consente di investire nei processi formativi della ricerca, (2) all'insieme dei professori e ricercatori di ruolo presenti nei diversi dipartimenti, i quali si adoperano in prima persona nell'elaborazione dei prodotti della ricerca, e (3) alla qualità della ricerca intesa quale accumulazione di competenze, abilità e conoscenze deputate alla ricerca scientifica, le quali formano il capitale intellettuale dell'Ateneo.

Dall'altro lato, i *driver* di performance sono costituiti da:

- un indice di produttività, il quale scaturisce dal rapporto tra il numero totale delle pubblicazioni e il numero totale dei professori e ricercatori di ruolo presenti nell'Ateneo; al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi programmati, tale *driver* può, altresì, essere messo in relazione al rapporto tra il numero di pubblicazioni programmate *ex-ante* e il numero totale dei professori e ricercatori di ruolo;
- un indice di qualità, che confronta le pubblicazioni valutate “sopra la media” – ossia, inserite in riviste di primo piano secondo i *ranking* accademici – e quelle “sotto la media” – accettate da riviste con un *rating* inferiore.

L'esplicitazione di tali fattori consente di costruire un modello dinamico da adottare al fine di facilitare i decisori nella comprensione delle criticità e delle condizioni relative al miglioramento della performance nell'ambito della produzione scientifica.

Tale modello – presentato nella figura 44 – fornisce una rappresentazione delle principali relazioni causali tra le variabili del sistema analizzato.



**Figura 44** – Il modello dinamico relativo al prodotto “pubblicazioni scientifiche”

Il modello è composto da cinque circuiti, di cui tre rinforzanti (R1, R2, R3) e due bilantiati (B1, B2). Nello specifico, il circuito R1 indica che, a parità di altre condizioni, un aumento della liquidità consente un aumento delle risorse finanziarie da destinare ai dipartimenti, i quali possono così

effettuare investimenti per la formazione dei ricercatori. I processi di formazione sono rivolti allo sviluppo delle competenze, abilità e conoscenze acquisite dai ricercatori. In altre parole, la formazione consente di accrescere e rafforzare il capitale intellettuale presente nell'Ateneo. L'incremento di qualità che scaturisce dai processi formativi si traduce in un numero crescente di pubblicazioni valutate "sopra la media" e, di conseguenza, aumentando la qualità della produzione scientifica, l'Ateneo potrà ottenere una migliore valutazione della performance espressa e, accanto ad essa, una maggiore consistenza di FFO. I finanziamenti ministeriali consentono di alimentare il circuito attraverso l'incremento della liquidità dell'università. Con riferimento al circuito R3, l'incremento delle pubblicazioni "sopra la media" – al pari di quelle valutate "sotto la media" – influisce positivamente anche sull'indice di produttività, il cui aumento determina nuovamente un beneficio in termini di acquisizione di FFO.

Ancora, l'aumento della liquidità consente all'Ateneo di bandire nuovi concorsi per l'assunzione di professori e ricercatori di ruolo. L'incremento dello staff accademico, *ceteris paribus*, implica un aumento della produttività scientifica complessiva. Pertanto, considerato che l'indice di qualità è pari al rapporto tra le pubblicazioni "sopra" e quelle "sotto la media", mentre un incremento delle pubblicazioni "sopra la media" si ripercuote positivamente sull'indice di qualità (circuito R2), lo stesso indice viene influenzato negativamente dall'aumento delle pubblicazioni valutate "sotto la media" (circuito B2).

Infine, considerando il circuito B1, l'incremento dello staff accademico produce un effetto negativo sull'indice di produttività, in quanto posizionato al denominatore del rapporto con la totalità delle pubblicazioni scientifiche.

#### **4.1.2 I brevetti e gli spin-off accademici**

La realizzazione di brevetti e *spin-off* accademici rappresenta l'attività principale relativa alla ricerca applicata. Anche in questo caso, l'iter necessario all'erogazione di tali prodotti coinvolge diverse strutture dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il ciclo per la realizzazione dei brevetti, esso prende le mosse all'interno dei dipartimenti ove i ricercatori producono e sperimentano nuove invenzioni, innovazioni e opere dell'ingegno. A seguire, le nuove creazioni hanno bisogno di essere testate all'interno delle strutture e dei laboratori attraverso la fase di collaudo. Se il collaudo conferma la validità dell'opera da brevettare, si procede con l'istruzione della pratica di registrazione presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, organismo collegato al Ministero dello Sviluppo Economico.

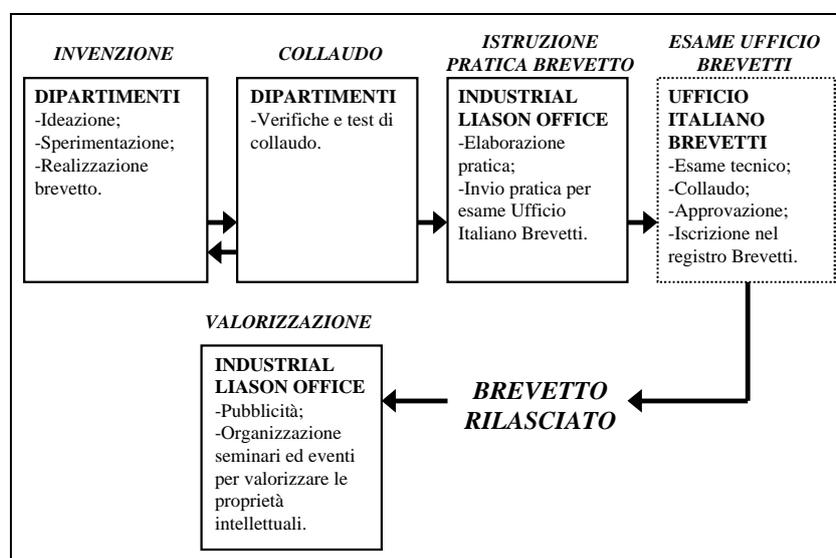
L'istruzione della pratica viene svolta dall'unità organizzativa "Industrial Liason Office" e, in particolare, al suo interno, dall'ufficio "Brevetti e

trasferimento tecnologico”, il quale provvede anche al conseguente inoltro presso l’Ufficio Italiano Brevetti e Marchi.

Quest’ultimo verifica l’autenticità e l’utilità della nuova invenzione, e la iscrive al Registro Brevetti, assicurando in tal modo la protezione della proprietà intellettuale.

Una volta che il brevetto è stato registrato, l’unità organizzativa “Industrial Liason Office” avvia la fase di valorizzazione dell’opera realizzata attraverso eventi pubblicitari e seminari dedicati.

La seguente figura riassume le fasi che conducono alla registrazione dei brevetti realizzati presso l’Ateneo, evidenziando le unità organizzative responsabili.



**Figura 45** – Processi, attività associate e unità organizzative responsabili per il prodotto “Brevetto” in Unipa

Dall’altro lato, gli *spin-off* accademici nascono dallo sviluppo di *business idea* innovative. Queste ultime vengono elaborate dai ricercatori nei dipartimenti e nelle facoltà. Alla definizione di una *business idea*, deve necessariamente seguire una accurata analisi del mercato e del settore di riferimento, al fine di verificare i presupposti di base per la nascita di una nuova impresa di successo<sup>256</sup>. Successivamente, si procede alla formalizzazione e presentazione della proposta all’”Industrial Liason Office” che, attraverso l’ufficio “Spin-off accademico e start-up d’impresa”, si occupa di valutare la fattibilità del progetto.

<sup>256</sup> Piccaluga A., Chiesa V., 2000, *Exploitation and Diffusion of Public Research: the Case of Academic Spin-off Companies in Italy*, R&D Management, vol. 30, n.4, October, pagg. 329-339.

Inoltre, Unipa bandisce annualmente il premio “Start Cup”, rivolto appositamente alle nuove idee imprenditoriali nate in seno all’Ateneo. Ai primi tre classificati viene consegnato un premio e la possibilità di partecipare al concorso nazionale per l’innovazione.

La creazione dell’impresa *start-up* viene, infine, curata dal Consorzio per l’Applicazione della Ricerca e la Creazione di Aziende innovative (ARCA) che, dal 2003, opera quale incubatore d’impresa all’interno di Unipa.

In particolare, il consorzio si occupa del supporto alla creazione e sviluppo di nuove imprese, nate a seguito di ricerche e applicazioni provenienti da Unipa e dal territorio siciliano. In tal senso, ARCA promuove le nuove idee e stabilisce relazioni con imprese ed enti esterni, al fine di ottenere maggiori fondi di investimento per le attività di ricerca applicata. In tal modo, si riescono a realizzare gli *spin-off* accademici.

La figura 46 mostra una rappresentazione sintetica dei processi, attività e unità organizzative, riferiti al prodotto *Spin-off* accademico.



**Figura 46** – Processi, attività associate e unità organizzative responsabili per il prodotto “Spin-off accademico” in Unipa

Le risorse strategiche utilizzate per lo sviluppo di nuovi brevetti e *spin-off* accademici sono costituite (1) dalla liquidità di cui l’Ateneo dispone, (2) dall’immagine aziendale, e (3) dallo staff accademico impiegato. La prima, infatti, consente di effettuare investimenti finalizzati al miglioramento della ricerca applicata. Nello specifico, tali investimenti si riferiscono alla qualità dei processi formativi – i quali consentono di sviluppare le competenze e le abilità professionali di studiosi e ricercatori – e alla dotazione tecnologica (laboratori, impianti e macchinari, strumenti tecnologici), idonea alla creazione di prodotti innovativi.

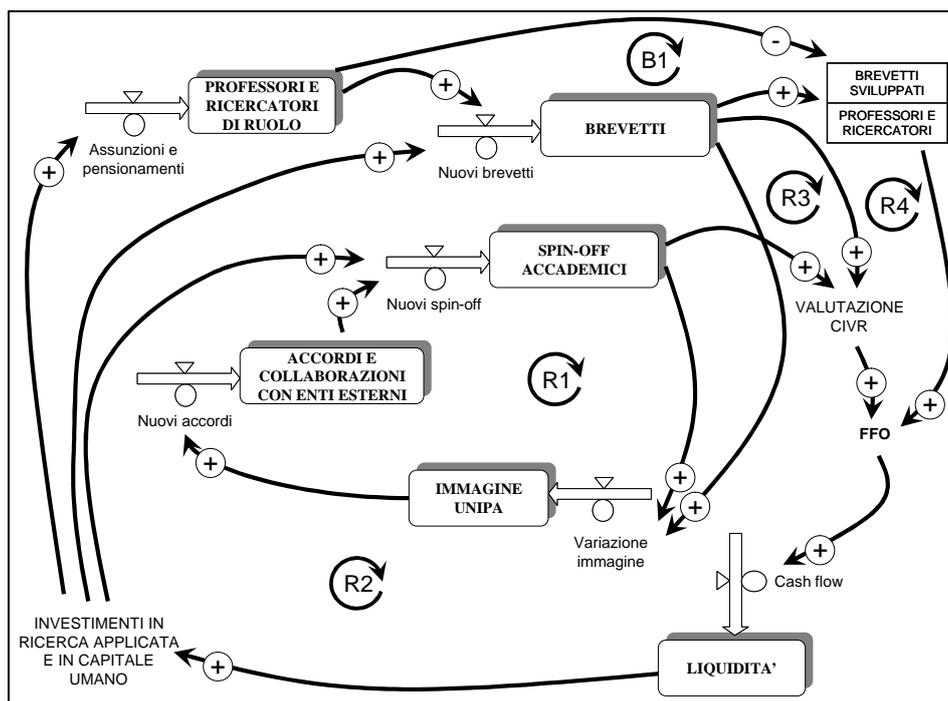
In secondo luogo, l’immagine aziendale costituisce una importante risorsa strategica al fine di attrarre imprese ed enti esterni nella partecipazione ai progetti di ricerca applicata attraverso la stipula di accordi di *partnership* e collaborazione con l’ateneo palermitano.

Infine, i professori e i ricercatori impegnano le proprie competenze, conoscenze e abilità nello sviluppo dei nuovi prodotti e delle innovazioni.

In questa fattispecie di prodotto, i *driver* di performance utilizzabili corrispondono al rapporto tra i brevetti e gli *spin-off* programmati *ex-ante* e

quelli effettivamente sviluppati. Inoltre, altri *driver* che assumono particolare rilevanza sono associati ai tempi di esecuzione delle varie fasi di sviluppo, specie per ciò che riguarda la formalizzazione dei progetti e l'istruzione delle pratiche, e alla numerosità di brevetti e *spin-off* realizzati in termini assoluti, da comparare con i medesimi dati degli altri Atenei nazionali.

Il seguente modello mostra in termini dinamici le relazioni causali tra le variabili rilevanti nella realizzazione di brevetti e *spin-off*.



**Figura 47** – Il modello dinamico relativo ai prodotti “brevetti e spin-off accademici”

Il modello è costituito da quattro circuiti rinforzanti e uno bilanciante. In particolare, il circuito R1 indica che il miglioramento dell'immagine dell'Ateneo aumenta le possibilità di sottoscrivere accordi e collaborazioni con imprese ed altri enti esterni, con il sostegno dei quali viene favorita la nascita di nuovi *spin-off*. Conseguentemente, la creazione di nuove imprese in ambito universitario influisce positivamente sull'immagine dell'università.

Dall'altro lato, la liquidità a disposizione dell'Ateneo consente di investire nelle attività di ricerca applicata e, dunque, favorisce la realizzazione di brevetti (R3) e *spin-off* (R2) attraverso il miglioramento sia delle competenze professionali dei ricercatori sia delle strutture tecniche dell'università. Il maggior numero di brevetti e *spin-off* viene valutato positivamente dal CIVR e, di conseguenza, l'università potrà ottenere un

maggiore stanziamento di fondi dal MIUR per alimentare la propria liquidità.

Infine, il circuito rinforzante R4 e quello bilanciante B1 fanno entrambi riferimento al *driver* di performance relativo al rapporto tra il numero di brevetti sviluppati e i professori e ricercatori dell'Ateneo impegnati nella ricerca applicata. Infatti, un aumento della liquidità consente di effettuare maggiori investimenti in capitale umano e intellettuale. L'aumento dei ricercatori può comportare, da un lato, lo sviluppo di un numero maggiore di brevetti, il quale influenza positivamente il *driver* summenzionato facendo incrementare altresì la quota di FFO in entrata verso l'Ateneo (circuito R4). Dall'altro lato, l'aumento dei ricercatori influenza negativamente il medesimo *driver* e la diminuzione che ne consegue può determinare una riduzione del flusso di FFO a beneficio dell'università.

#### **4.1.3 I progetti di ricerca finanziati attraverso bandi esterni**

L'acquisizione di fonti di finanziamento per attività di ricerca provenienti dalla partecipazione a bandi nazionali ed internazionali consente ai dipartimenti di sviluppare progetti di ricerca scientifica ed applicata, incrementando le risorse finanziarie complessivamente destinate alle attività di ricerca. Per tale motivo, il ricorso al finanziamento "esterno" costituisce elemento positivo di valutazione ai fini della ripartizione del FFO.

I bandi vengono pubblicati a livello nazionale (PRIN, FAR, FIRB) e comunitario (Programmi-Quadro dell'UE) e richiedono la partecipazione congiunta di differenti realtà accademiche. In particolare, per i bandi a livello nazionale, si instaurano collaborazioni tra gli Atenei situati in Italia, mentre per quelli a livello comunitario, è richiesto il coinvolgimento di istituzioni situate in Paesi UE ed extra-UE<sup>257</sup>.

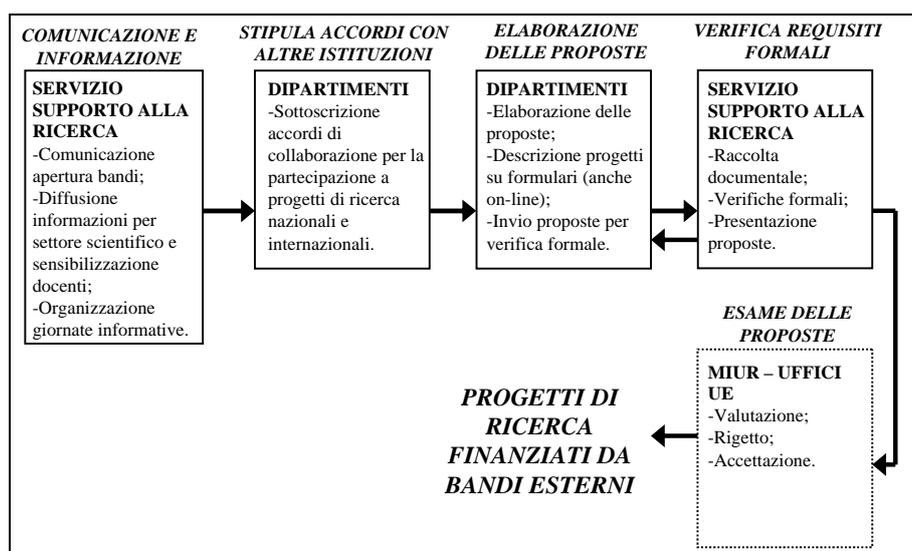
Il primo dei processi – riportati nella figura 48 – coincide con la sensibilizzazione effettuata da parte dell'unità organizzativa "Servizio di supporto alla ricerca" verso tutti dipartimenti dell'Ateneo in maniera mirata, ossia distinguendo i bandi in base al settore scientifico di interesse. A tal fine, l'Ateneo organizza, altresì, giornate informative in cui vengono fornite informazioni dettagliate sui contenuti e sulle procedure da rispettare per la presentazione delle proposte.

Successivamente, è necessario che i dipartimenti interessati stipulino accordi di collaborazione e partnership con le altre istituzioni – nazionali ed internazionali – che desiderano coinvolgere nei progetti di ricerca.

---

<sup>257</sup> Si pensi, ad esempio, al progetto Alfa finanziato dalla Commissione Europea. La sua finalità consiste nel creare le condizioni per lo sviluppo della America Latina. Al fine di garantire la massima diffusione dei risultati raggiunti in termini di impatto socio-economico, il progetto richiede una *partnership* tra università situate nei Paesi UE e dell'America Latina, con un rapporto 1 a 2 (ossia, le università dell'America Latina devono essere numericamente il doppio rispetto a quelle europee).

L'elaborazione e la stesura delle proposte da presentare vengono effettuate all'interno dei dipartimenti ed in collegamento con le istituzioni coinvolte. Appena la proposta viene definita, essa viene inoltrata all'unità "Servizio di supporto alla ricerca" che ne verifica i requisiti formali, cura le eventuali modifiche in collaborazione con i dipartimenti, e si occupa della trasmissione agli organismi competenti per la valutazione definitiva. Nei termini previsti dal bando, questi ultimi provvedono a comunicare l'accettazione o il rigetto della proposta. Alla luce dell'articolato percorso che conduce al conseguimento di un progetto di ricerca finanziato da fonti esterne, appare opportuno sottolineare la rilevanza da attribuire al collegamento tra i dipartimenti e gli uffici centrali dell'Ateneo impegnati nelle attività di supporto alla ricerca. In particolare, è necessario che i servizi resi da questi ultimi siano svolti con tempestività, accuratezza e secondo una prospettiva di snellimento delle procedure burocratiche, in modo da rendere effettivamente efficace ed efficiente l'attività di supporto effettuata dalle unità di *back-office*.



**Figura 48** – Processi, attività associate e unità organizzative responsabili per i prodotti “Progetti di ricerca finanziati da bandi esterni” in Unipa

Per il prodotto analizzato, le risorse strategiche sono nuovamente rappresentate (1) dalla liquidità, (2) dai professori e ricercatori di ruolo e (3) dall'immagine dell'università.

Dall'altro lato, i *driver* di performance selezionati sono:

- la percentuale di progetti nazionali valutati positivamente rapportati al numero di docenti dell'Ateneo;
- la percentuale di progetti nazionali acquisiti da Unipa rapportati alla media dei progetti acquisiti dagli altri Atenei italiani;

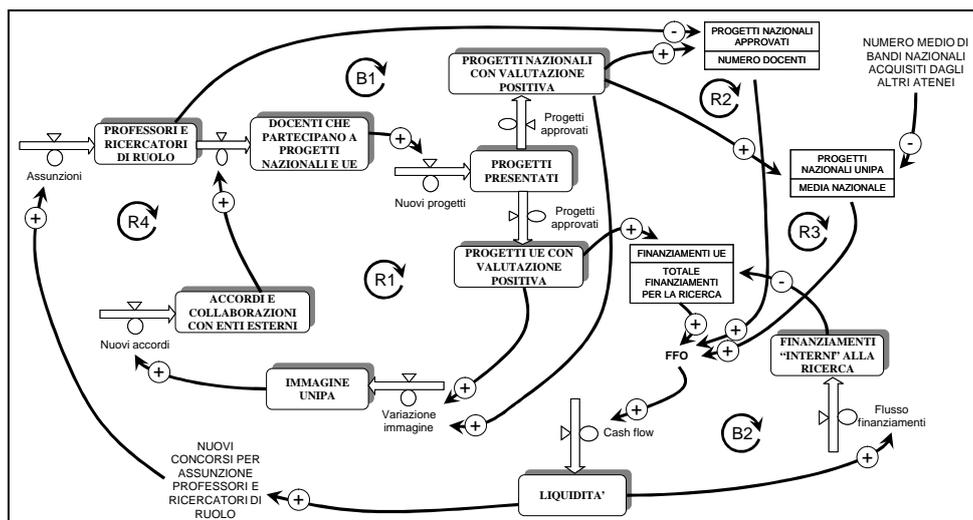
- la percentuale di finanziamenti ottenuti attraverso i progetti presentati nei Programmi-Quadro dell'UE rapportati ai finanziamenti complessivi dell'Ateneo, destinati alla ricerca.

I *driver* di cui sopra analizzano una prospettiva “macro” della performance aziendale e, pertanto, al fine di ottenere una valutazione coerente con le finalità di sviluppo sostenibile nel lungo periodo, è possibile esplicitare taluni *driver* derivati in grado di supportare in misura maggiore i decisori. Essi sono:

- il rapporto tra i progetti presentati e quelli programmati *ex-ante*;
- il rapporto tra i progetti approvati e quelli presentati;
- il rapporto tra il numero di accordi stipulati con enti esterni e quelli programmati *ex-ante*;
- il rapporto tra i docenti che partecipano ai bandi per il finanziamento di ricerche e il totale dei docenti dell'Ateneo.

Con riferimento al prodotto sinora analizzato, appare opportuno evidenziare nuovamente le perplessità che sorgono in relazione alla valutazione ministeriale della performance ai fini della ripartizione del FFO: gli indicatori utilizzati, infatti, si soffermano essenzialmente sugli aspetti di breve periodo collegati alla avvenuta approvazione dei progetti di ricerca. In altre parole, essi non tengono in considerazione i risultati delle ricerche condotte e le relative modalità di svolgimento dei progetti nel lungo periodo. Questi ultimi aspetti costituiscono, invece, dei fattori-chiave per un effettivo miglioramento della performance competitiva e sociale dell'Ateneo nell'ottica della sostenibilità e dello sviluppo aziendale.

Il modello – riportato nella figura 49 – presenta i principali circuiti di causa-effetto attraverso cui è possibile analizzare la performance in relazione all'ottenimento di finanziamenti “esterni” rivolti a progetti di ricerca.



**Figura 49** – *Il modello dinamico relativo ai prodotti “Progetti di ricerca finanziati da bandi esterni”*

Tale modello è costituito da sei circuiti causali, di cui quattro rinforzanti e due bilanciati. In particolare, il circuito R1 suggerisce che il miglioramento dell'immagine dell'Ateneo, incrementando l'interesse scientifico verso le attività ivi svolte, induce le altre università – nazionali ed internazionali – a siglare accordi e *partnership* per la partecipazione congiunta ai bandi. La stipula di accordi comporta un incremento della percentuale di docenti che intendono partecipare a bandi per il finanziamento di attività di ricerca. Ciò consente di presentare un maggior numero di progetti, la cui valutazione positiva contribuisce ad accrescere l'immagine di Unipa.

Gli altri circuiti sono tutti collegati all'acquisizione del FFO: infatti, i circuiti R2 e B1 indicano che un incremento della liquidità consente l'assunzione di nuovi professori e ricercatori tramite concorso. L'aumento delle unità di staff accademico implica un maggior numero di docenti partecipanti ai bandi nazionali e comunitari e, pertanto, aumentano altresì le possibilità di ottenere valutazioni positive nei progetti di ricerca. L'incremento delle valutazioni positive nei bandi consente di ottenere un valore più elevato dell'indice che misura la media dei bandi acquisiti sul numero totale di docenti (R1), mentre l'aumento delle unità di staff accademico logicamente ne determina una riduzione (B1). Tale indice è direttamente correlato alla valutazione ministeriale per l'assegnazione del FFO, la quale premia gli Atenei che sono riusciti ad acquisire maggiori risorse “esterne”.

Ancora, con riferimento al circuito R3, il conseguimento di risorse attraverso i bandi nazionali determina un incremento di un altro indice direttamente collegato alla ripartizione del FFO: la percentuale di bandi acquisiti da Unipa rapportata al numero medio di bandi acquisiti dagli altri Atenei nazionali.

Il circuito causale R4 si riferisce nuovamente all'aumento di professori e ricercatori di ruolo, causato dall'incremento di liquidità e del conseguente utilizzo di risorse finalizzate all'assunzione di personale docente, il quale consente una maggiore partecipazione ai bandi dei Programmi-Quadro dell'UE. In particolare, la valutazione positiva dei bandi UE presentati dall'Ateneo alimenta l'indicatore riferito al rapporto tra i finanziamenti ottenuti dalla partecipazione ai Programmi-Quadro e i finanziamenti complessivi destinati alle attività di ricerca da parte di Unipa. Un valore elevato di tale indicatore permette all'università di conseguire una maggiore quota di FFO.

Infine, considerando il circuito B2, lo stesso indicatore è influenzato dalla restante parte di finanziamenti riservati alla ricerca da parte dell'Ateneo. Infatti, un incremento della liquidità consente un maggiore impiego di risorse finanziarie da destinare alla ricerca scientifica. A parità di

condizioni, un aumento di tali risorse riduce il valore dell'indicatore e, di conseguenza, produce un effetto negativo sulla valutazione ministeriale per l'assegnazione del FFO.

#### **4.1.4 Gli accordi e le convenzioni con enti esterni**

È noto che i progetti di ricerca possono essere sviluppati anche sulla base di accordi e convenzioni stipulati tra l'Ateneo ed enti esterni. La stipula degli accordi prevede una fase preliminare di contatto che si fonda principalmente sui *network* relazionali dei professori e ricercatori, sull'immagine dell'Ateneo in relazione alla rilevanza dei risultati di ricerca conseguiti e sull'interesse dimostrato verso questi ultimi da parte degli enti finanziatori esterni.

Gli accordi possono prevedere diverse modalità di svolgimento dei progetti: comunemente, il progetto viene commissionato all'università a fronte di un finanziamento, oppure il dipartimento collabora a stretto rapporto con l'ente di riferimento al fine di sviluppare congiuntamente le attività programmate. Per entrambe le fattispecie, appare evidente che l'immagine dell'Ateneo rappresenti un fattore di estrema rilevanza al fine di attrarre nuovi investitori. Questi ultimi sono generalmente costituiti da imprese, istituti bancari ed enti pubblici, il più delle volte geograficamente limitrofi all'Ateneo.

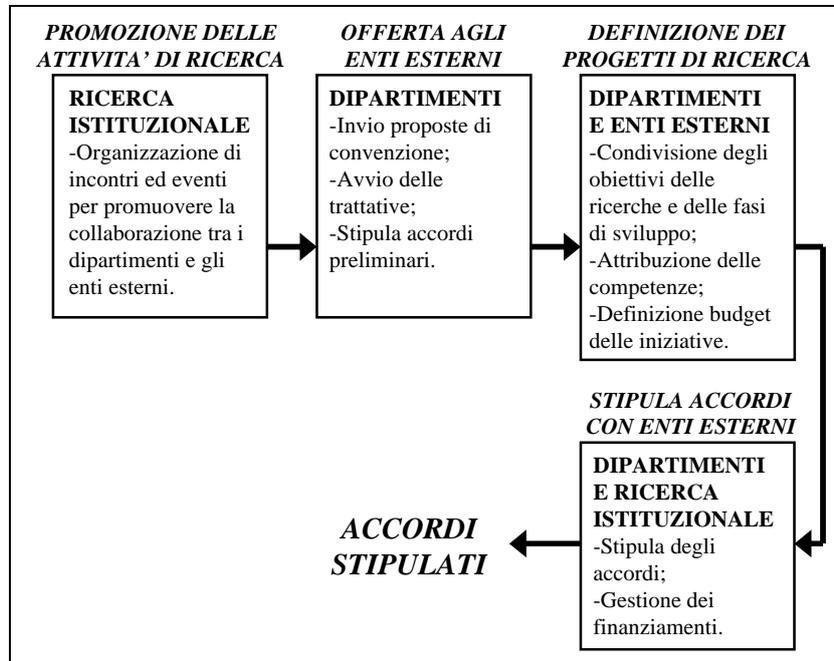
In particolare, l'unità organizzativa "Ricerca istituzionale" – ufficio "Convenzioni di ricerca, accordi e relazioni esterne" – si occupa della promozione delle attività di ricerca di Unipa attraverso l'organizzazione di eventi e incontri con le diverse istituzioni che operano sia nel settore pubblico sia in quello privato. Tale attività dovrebbe supportare l'avvio di rapporti tra i dipartimenti e le istituzioni interessate ad investire nella ricerca e, specificamente, in progetti volti a impiegare le conoscenze e competenze dei ricercatori al fine di sviluppare tematiche di interesse scientifico ed applicativo che possano apportare miglioramenti nell'esercizio delle attività svolte dalle istituzioni committenti.

Pertanto, i dipartimenti partecipano all'offerta delle proposte indirizzate agli enti esterni, avviando con loro una fase di trattativa finalizzata a conseguire un accordo preliminare. In questa fase, i dipartimenti sono supportati dall'azione dell'unità "Ricerca istituzionale".

Successivamente, i dipartimenti e le istituzioni committenti concordano la definizione del progetto di ricerca, avendo cura di condividere gli obiettivi, le fasi temporali, le risorse finanziarie da impiegare e i ruoli assunti dalle parti nel progetto.

Infine, la stipula definitiva degli accordi e delle convenzioni viene effettuata dai rappresentanti legali dell'ente esterno e dell'Ateneo, con il supporto dell'unità "Ricerca istituzionale".

La seguente figura sintetizza i processi e le sottostanti attività per il conseguimento degli accordi e delle convenzioni con enti esterni.



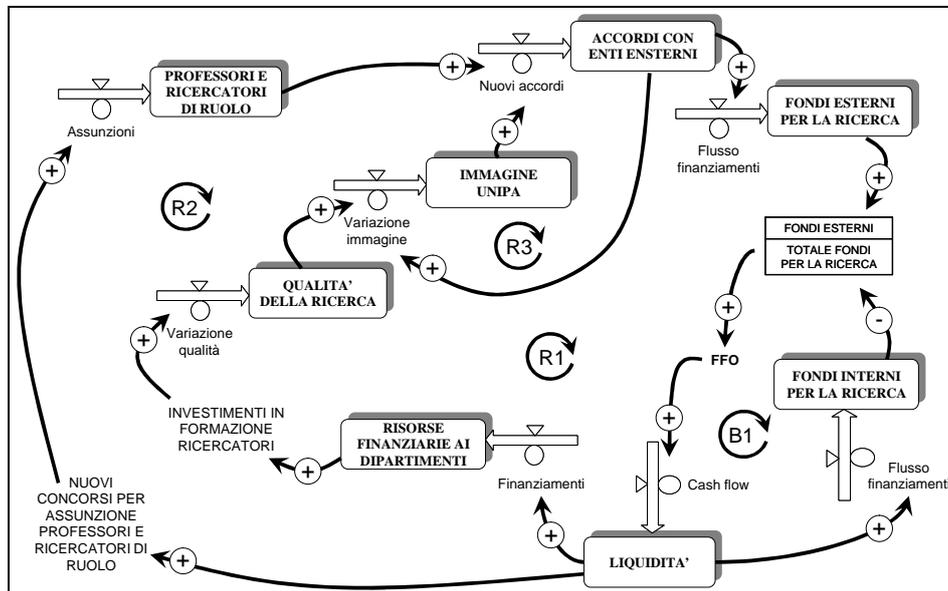
**Figura 50** – Processi, attività associate e unità organizzative responsabili per i prodotti “Accordi e convenzioni con enti esterni” in Unipa

Le risorse strategiche impiegate nei processi sinora analizzati corrispondono (1) alla liquidità, il cui investimento apporta benefici nello sviluppo della ricerca, (2) all’immagine dell’Ateneo, che ne consolida la posizione sociale e competitiva, e (3) all’insieme dei professori e ricercatori di ruolo, i quali usufruiscono del proprio capitale relazionale al fine di attrarre potenziali investitori esterni nei progetti di ricerca.

Il rapporto tra i fondi di ricerca ottenuti dagli enti esterni e il totale dei fondi impiegati da Unipa per la ricerca costituisce un *driver* di performance – di carattere “macro” – da utilizzare per valutare il contributo finanziario proveniente dagli accordi e dalle convenzioni stipulate. Ad esso è possibile associare altri *driver* derivati in modo da ottenere una misurazione maggiormente approfondita. Essi sono:

- il rapporto tra le proposte di accordo presentate agli enti esterni e quelle programmate;
- il rapporto tra le proposte di accordo accolte dagli enti esterni e quelle presentate;
- il rapporto tra i fondi esterni per la ricerca effettivamente acquisiti e quelli programmati *ex-ante*.

La figura 51 presenta il modello dinamico di riferimento per l'analisi delle relazioni causali identificate per il prodotto "accordi e convenzioni con enti esterni".



**Figura 51** – Il modello dinamico relativo ai prodotti "Accordi e convenzioni con enti esterni"

In particolare, il modello è costituito da quattro circuiti, di cui tre rinforzanti e uno bilanciante. Il circuito R1 stabilisce che, *ceteris paribus*, un aumento della liquidità consente una maggiore quantità di risorse finanziarie da destinare ai dipartimenti al fine di migliorare la formazione dei ricercatori. Lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze – derivante dagli investimenti nella formazione dei ricercatori – accresce la rilevanza e la qualità complessiva delle attività di ricerca, determinata dal valore dei progetti e dei contributi prodotti, procurando effetti benefici sull'immagine dell'Ateneo. Quest'ultima costituisce una importante leva al fine di attrarre nuovi enti esterni che intendono investire nei progetti di ricerca condotti nei dipartimenti di Unipa e, pertanto, assicura maggiori apporti in termini di fondi per la ricerca. Ciò determina un effetto positivo sull'indice che misura la percentuale di finanziamenti esterni alla ricerca con quelli complessivi, il quale accresce la possibilità di ottenere una quota maggiore di FFO che consente di continuare ad alimentare il circuito virtuoso creato.

Inoltre, un aumento della liquidità fornisce la possibilità di bandire nuovi concorsi per l'assunzione di professori e ricercatori di ruolo da inserire nei diversi dipartimenti. Successivamente, l'utilizzo del bagaglio di relazioni professionali posseduto dai diversi docenti favorisce la stipula di accordi con imprese e altre istituzioni esterne, interessate a finanziare nuovi progetti

di ricerca. Tale circostanza comporta nuovamente un effetto positivo sul rapporto tra i fondi esterni per la ricerca e quelli complessivi e, di conseguenza, sulla quota di FFO a vantaggio dell'Ateneo palermitano (circuito R2).

Il circuito rinforzante R3 mostra come un miglioramento dell'immagine di Unipa – attraverso l'effetto collegato alla promozione delle ricerche svolte – contribuisce ad aumentare la possibilità di siglare accordi con enti esterni per finanziare le attività di ricerca e, a sua volta, un elevato numero di accordi e convenzioni con operatori dell'ambiente esterno supporta fortemente la costruzione di una solida immagine aziendale.

Infine, con riferimento al circuito B1, un aumento della liquidità consente all'Ateneo di poter destinare maggiori risorse finanziarie alle attività di ricerca svolte dai dipartimenti. L'aumento di tali risorse "interne" incide negativamente sull'indice che misura il rapporto tra le fonti erogate dagli enti esterni e quelle complessive rivolte alle attività di ricerca e, pertanto, tale circostanza influenza negativamente la valutazione ministeriale ai fini della ripartizione del FFO a vantaggio di Unipa.

#### **4.1.5 I bandi per i corsi di dottorato di ricerca**

L'attivazione dei programmi di dottorato di ricerca costituisce un altro requisito fondamentale per l'acquisizione del FFO. La rilevanza assunta da tali programmi *post lauream* si basa sulla acquisizione da parte degli Atenei di nuove risorse umane da formare al fine di assicurare uno sviluppo di lungo periodo non solo per le attività di ricerca, ma anche per quelle didattiche<sup>258</sup>. Per quanto disposto dal D.M. 28 luglio 2009, n. 89, il conseguimento del titolo di dottorato costituisce, infatti, una qualifica di base per l'accesso alla carriera accademica.

In particolare, con cadenza annuale l'Ateneo predispone le procedure per il rinnovo e l'istituzione di programmi di dottorato. La verifica delle condizioni preliminari è demandata all'unità organizzativa "Formazione per la ricerca" – ufficio "Dottorati di ricerca" – che quantifica le risorse finanziarie disponibili per la copertura del ciclo dottorale di riferimento. Lo stesso ufficio si occupa, inoltre, di invitare i diversi dipartimenti alla presentazione delle proposte per il rinnovo e/o l'istituzione di corsi di dottorato. Tali azioni consentono di comprendere in che modo allocare le risorse finanziarie disponibili tra i diversi percorsi formativi proposti.

Successivamente, i dipartimenti predispongono i programmi di dottorato, avendo cura di delineare gli obiettivi formativi, le modalità di svolgimento, i docenti e i tutor di riferimento, le prove valutative intermedie. Tale attività presuppone, altresì, la condivisione dei programmi di dottorato all'interno

---

<sup>258</sup> È bene precisare che il dottorato di ricerca costituisce, altresì, un titolo rilevante per coloro i quali proseguono la propria attività professionale all'esterno dei contesti accademici.

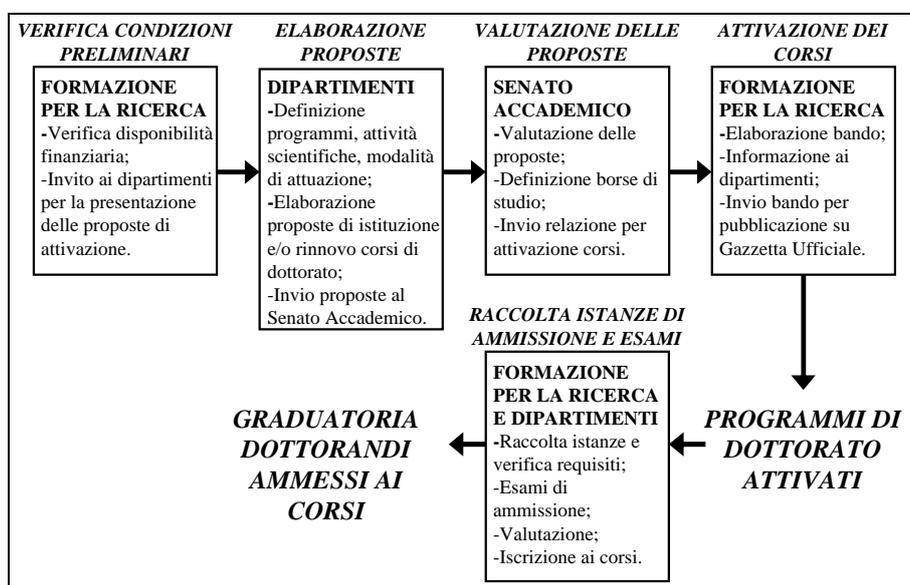
del Collegio dei docenti e, nel caso in cui il corso abbia valenza internazionale, anche con i docenti di riferimento degli Atenei esteri. La definizione dei programmi di dottorato risulta di fondamentale importanza al fine di potere offrire efficaci corsi *post lauream* di formazione avanzata finalizzati allo sviluppo delle competenze di ricerca.

Una volta completati entro le scadenze previste, tali programmi vengono inviati al Senato Accademico, il quale valuta le proposte raccolte, definisce il numero di posti e le relative borse di studio e ripartisce i fondi per l'attivazione dei corsi.

Sulla base di quanto stabilito dal Senato Accademico, l'unità organizzativa "Formazione per ricerca" elabora il bando di concorso il quale, dopo essere stato firmato dal Rettore, viene presentato per la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (GURI). In tal modo, vengono attivati i corsi di dottorato di ricerca.

Le fasi successive impegnano sia i dipartimenti sia l'unità "Formazione per la ricerca". In particolare, si procede alla raccolta delle istanze di ammissione, si verificano i requisiti, si formano le commissioni giudicatrici e vengono svolti gli esami per definire le graduatorie di merito. Infine, entro il termine indicato nel bando, i candidati ammessi provvedono ad effettuare l'iscrizione ai corsi di riferimento, consentendo all'unità "Formazione per la ricerca" di redigere la graduatoria definitiva.

La figura 52 mostra una sintesi dei processi, delle sottostanti attività e delle rispettive unità organizzative responsabili, relative al prodotto "Bando per i corsi di dottorato di ricerca".



**Figura 52** – Processi, attività associate e unità organizzative responsabili per il prodotto "Bando per i corsi di dottorato di ricerca" in Unipa

Le risorse strategiche impiegate nell'esecuzione dei processi e delle attività sinora analizzati sono costituite (1) dalla liquidità, che l'Ateneo investe per lo sviluppo qualitativo della ricerca e per incrementare le borse di studio a vantaggio dei dottorandi, (2) dall'immagine aziendale, che incoraggia da un lato gli enti esterni interessati a finanziare i progetti di ricerca e, dall'altro, gli studenti stranieri a partecipare ai corsi di dottorato in programma.

Tali risorse sono strettamente connesse ai parametri ministeriali per la ripartizione del FFO. Infatti, in relazione allo svolgimento dei corsi di dottorato, la valutazione del MIUR si incentra sulla verifica del grado di internazionalizzazione, sulla capacità di attrarre fonti di finanziamento esterne e sulla capacità dell'Ateneo di supportare i dottorandi attraverso l'erogazione di borse di studio.

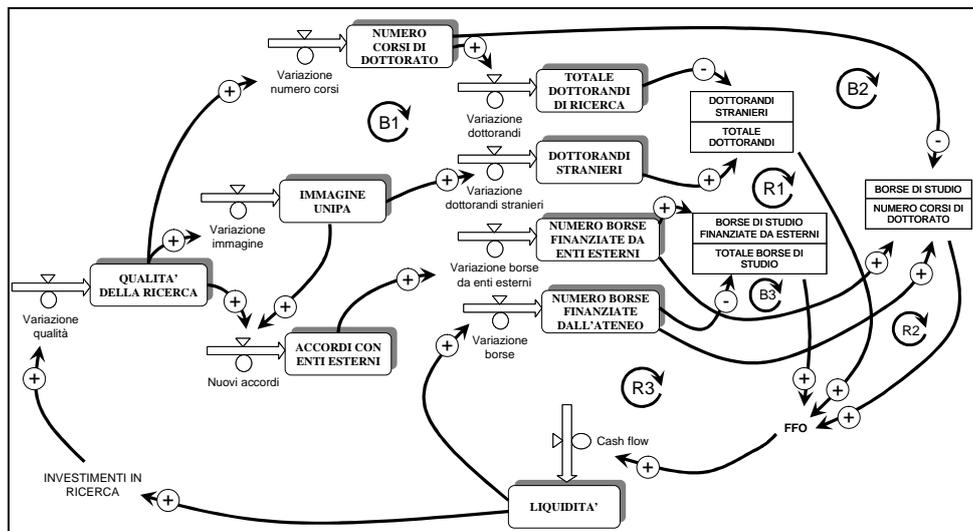
A tal riguardo, i *driver* di performance selezionati sono costituiti da:

- il rapporto tra il numero di dottorandi stranieri e il numero complessivo di dottorandi iscritti presso Unipa;
- il rapporto tra il numero delle borse di studio finanziate da enti esterni e il numero totale delle borse di studio destinate ai corsi di dottorato;
- il rapporto tra il numero totale delle borse di studio e il numero totale di corsi di dottorato attivati presso l'Ateneo.

Tuttavia, ancora una volta, tali *driver* si soffermano ad un livello "macro" della valutazione della performance e sono scarsamente orientati alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo relativi ai corsi di dottorato. Pertanto, è necessario potenziare il sistema di valutazione attraverso l'introduzione di indicatori idonei a rappresentare una dimensione di performance di lungo periodo e maggiormente aderente alle finalità associate all'attivazione dei corsi di dottorato. Tali indicatori sono:

- il rapporto tra le pubblicazioni effettuate dai dottorandi e quelle programmate *ex-ante*;
- il rapporto tra le pubblicazioni effettuate dai dottorandi e il numero di dottorandi;
- il rapporto tra il numero di dottori di ricerca e di dottorandi del medesimo ciclo;
- il rapporto tra il numero dei dottori di ricerca occupati a tre anni dal conseguimento del titolo e il totale dei dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo nel medesimo anno accademico.

La seguente figura presenta il modello dinamico relativo ai corsi di dottorato di ricerca, il quale – nella attuale versione – è calibrato esclusivamente sulle misure di carattere "macro" della performance.



**Figura 53** – Il modello dinamico relativo al prodotto “Bando per i corsi di dottorato di ricerca”

In particolare, il modello sopra delineato è composto da sei circuiti causali, di cui tre rinforzanti e tre bilancianti. Con riferimento al circuito R1, un aumento della liquidità consente di accrescere gli investimenti nelle attività di ricerca al fine di migliorarne la qualità. Tale miglioramento – espresso in termini di produttività e rilevanza delle pubblicazioni scientifiche – può influenzare positivamente l’immagine dell’Ateneo a livello nazionale ed internazionale. In tal modo, un maggior numero di studenti stranieri viene attratto dai corsi di dottorato svolti presso Unipa, elevando così il livello di internazionalizzazione misurato attraverso la percentuale di dottorandi stranieri sul totale dei dottorandi iscritti ai corsi. Un livello più elevato di internazionalizzazione dei programmi di dottorato influenza positivamente la valutazione ministeriale per la ripartizione del FFO e, pertanto, contribuisce al conseguimento di maggiore liquidità.

Similmente, come suggerito dal circuito R2, il miglioramento delle attività di ricerca e il corrispondente beneficio in termini di immagine aziendale incoraggiano gli enti esterni a siglare accordi finalizzati al finanziamento dei progetti di ricerca. In altre parole, l’accresciuto interesse da parte di investitori esterni consente di disporre di un numero superiore di borse di studio da destinare ai programmi di dottorato e, di conseguenza, incide positivamente sul rapporto tra le borse finanziate da enti esterni e le borse di studio complessive. Tale rapporto si collega direttamente al conseguimento di una quota maggiore di FFO che potrà accrescere la liquidità dell’Ateneo.

Il circuito R3 mostra come un aumento della liquidità può contribuire ad ampliare il numero di borse di studio che l’Ateneo destina ai programmi di dottorato. Il maggior numero di borse influisce positivamente sul terzo driver di performance che pone in relazione il numero complessivo delle

borse di studio con il numero dei corsi di dottorati attivati. Un valore crescente di tale indicatore implica nuovamente l'opportunità di acquisire una quota maggiore di FFO e, dunque, di accrescere la liquidità dell'Ateneo. Dall'altro lato, il circuito B1 suggerisce che il miglioramento della qualità della ricerca, derivante dall'impiego delle risorse finanziarie, consente di attivare nell'università un maggior numero di programmi di dottorato. Ciò in quanto l'attivazione dei corsi dipende sostanzialmente dalle attività di ricerca condotte dai docenti proponenti, le quali vengono valutate dal Senato Accademico in funzione della produttività e della rilevanza scientifica delle pubblicazioni realizzate. Il maggior numero di corsi di dottorato comporta un incremento del numero di dottorandi iscritti agli stessi e, a parità di altre condizioni, tale circostanza influisce negativamente sul rapporto tra i dottorandi stranieri e quelli totali. La riduzione della percentuale di dottorandi stranieri favorisce il decremento della quota di FFO a beneficio dell'Ateneo.

Parimenti, con riferimento al circuito causale B2, l'incremento numerico dei corsi di dottorato è inversamente proporzionale al rapporto tra il numero complessivo di borse di studio e il numero di programmi di dottorato attivati e, pertanto, può provocare una riduzione nella quota di FFO che il MIUR eroga a vantaggio dell'Ateneo.

Infine, il circuito B3 mostra come un aumento del numero di borse finanziate dall'Ateneo, a seguito di un incremento della liquidità, può determinare una riduzione della percentuale di borse di studio finanziate da enti esterni rispetto alle borse di studio complessive. Il decremento di tale indicatore causa la riduzione della quota di FFO trasferita a Unipa.

## **5. Riflessioni di sintesi**

Il presente capitolo ha illustrato – attraverso l'ausilio di un caso di studio – come l'adozione del PM dinamico possa utilmente supportare i decisori nel governo e valutazione della performance degli Atenei.

In particolare, il caso di studio è stato condotto presso l'Università degli Studi di Palermo e ha riguardato il contributo offerto dall'area della "Ricerca e sviluppo" al conseguimento del FFO erogato dal MIUR. In tal senso, il focus è stato orientato sulle attività amministrative, svolte dall'area della "Ricerca e sviluppo", che incidono sulla valutazione ministeriale in funzione della ripartizione del FFO.

A tal riguardo, dapprima si è proceduto evidenziando in che modo opera il meccanismo di finanziamento alle università statali in Italia. Ciò ha consentito di esplicitare i parametri utilizzati dagli organismi centrali per valutare le attività istituzionali della didattica e della ricerca.

Successivamente, si è proseguito con una analisi di approfondimento sui criteri di ripartizione del FFO in relazione ai prodotti amministrativi afferenti alle attività di ricerca. Sulla base di tale analisi, è stato possibile

applicare empiricamente il modello di PM dinamico – come illustrato nei capitoli precedenti – al contesto accademico di Palermo.

Nello specifico, sono stati identificati i prodotti finali in funzione degli indicatori ministeriali collegati alla ripartizione del FFO. Tali prodotti sono erogati da Unipa a beneficio dei clienti esterni. L'esplicitazione del binomio "clienti-prodotti" ha permesso di tracciare i processi e le attività ad essi sottostanti, in modo da evidenziare, altresì, l'apporto delle unità di *front-office* e di *back-office*. Tale percorso logico assume particolare rilevanza in quanto può condurre ad una adeguata responsabilizzazione delle unità organizzative di *back-office* sui prodotti della propria attività amministrativa a beneficio dei clienti interni.

Inoltre, con riferimento a ciascun prodotto, sono state individuate le risorse strategiche impiegate per alimentare i diversi processi produttivi nell'ottica di creare valore.

Attraverso l'esplicitazione di tali elementi, è stato possibile delineare i modelli dinamici riferiti a ciascun prodotto della ricerca e, di conseguenza, valutare le relazioni causali tra le variabili rilevanti dei diversi sistemi osservati. In tal senso, la realizzazione dei modelli dinamici ha costituito un valido supporto ai processi di apprendimento strategico degli attori-chiave dell'Ateneo, in quanto ha consentito di mettere in luce i *driver* della performance di cui i decisori possono avvalersi per influenzare il governo della performance.

Nella consapevolezza che ulteriori attività di ricerca saranno necessarie sul tema del governo e valutazione della performance accademica, alla luce della analisi tracciata nel presente lavoro e dei risultati applicativi conseguiti in relazione ad essa, appare possibile guardare positivamente agli sviluppi della prospettiva di analisi utilizzata, sia sul piano metodologico sia su quello applicativo.

## Bibliografia

- AA.VV., 2007, *Misurare per decidere: la misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche ed i servizi*, Dipartimento della Funzione Pubblica, il Rubettino, Roma.
- AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Adinolfi R., 2007, *La gestione manageriale dei processi di istruzione e formazione. Scuole, università, enti di formazione*, Cedam, Padova.
- Agasisti T., Catalano G., 2005, *Il finanziamento pubblico delle università con modelli formula-based: aspetti metodologici ed esperienze applicative in alcuni paesi europei*, XVII<sup>a</sup> Riunione Scientifica Annuale, Società Italiana di Economia Pubblica, Pavia, 15–16 Settembre.
- Agasisti T., Catalano G., 2007, *Efficienza ed equità nel sistema universitario italiano: gli effetti di quindici anni di riforme*, articolo presentato alla XIX Conferenza su “Economia del capitale umano. Istituzioni, incentivi e valutazioni”, Società Italiana di Economia Pubblica, Pavia, 13-14 settembre.
- Airoldi G., 1994, *L’assetto istituzionale delle aziende: uno schema generale*, in Ruffini R., Valotti G., *Assetti istituzionali e governo delle aziende pubbliche*, (a cura di), Egea, Milano.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., 1989, *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., 2010, *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, (a cura di), Università Bocconi Editore, Milano.
- Amaratunga D., Baldry D., 2002, *Moving from performance measurement to performance management*, *Facilities*, n. 20 (5–6), pagg. 217–223.
- Ambrosini M., 1996, *L’impresa della partecipazione. La ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*, Franco Angeli, Milano.
- Amigoni F., 1979, *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano.
- Amigoni F., 1982, *From Management Control to Strategic Control: The Control of Dominance*, *Economia Aziendale*, n. 3.
- Amigoni F., Miolo Vitali P., 2003, *Misure multiple di performance*, Egea, Milano.
- Ammons D., 2001, *Municipal Benchmarks*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Anselmi L., 1995, *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione*, Giappichelli, Torino.
- Anselmi L., 2001, *L’azienda comune. Principi e metodologie economico aziendali per gli enti locali*, (a cura di), III<sup>a</sup> edizione, Maggioli Editore, Rimini.

- Anselmi L., Del Bene L., Zuccardi Merli M., Giovannelli L., Donato F., Marinò L., 1997, *Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli, Rimini.
- Ansoff I., 1965, *Corporate Strategy*, Mc-Graw Hill, New York.
- Anthony R., 1965, *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Harvard University.
- Anthony R., Govindarajan V., 2007, *Management control systems*, McGraw-Hill, Boston.
- Anthony R., Welsch G., Reece J., 1985, *Fundamentals of Management Accounting*, Irwin, Homewood.
- Arcari A., 2003, *Il controllo di gestione negli atenei*, Egea, Milano.
- Argyris C., 1976, *Single loop and double loop models in research on decision making*, *Administrative Science Quarterly*, n. 21.
- Arnaboldi M., Azzone G., 2002, *La misura delle prestazioni come strumento di cambiamento: il caso delle amministrazioni pubbliche italiane*, *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 4.
- Arnaboldi M., *L'evoluzione del ruolo del controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, in Azzone G., 2008, *Controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche. Decisioni e accountability per Ministeri, Enti locali e Università*, Etas, Milano.
- Arrow K.J., 1993, *Excellence and equity in higher education*, *Education Economics*, 1 (1), pagg. 5-12.
- Azzone G., 1994, *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas, Milano.
- Azzone G., 2006, *Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, Etas, Milano.
- Azzone G., 2008, *Controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche. Decisioni e accountability per Ministeri, Enti locali e Università*, Etas, Milano.
- Azzone G., 2009, *Il processo di programmazione e controllo delle attività amministrative nelle università*, in Catalano G., 2009, *La contabilità economico-patrimoniale nelle università. Aspetti metodologici e principi contabili*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Baraldi S., Monolo G., 2004, *Performance measurement in Italian hospitals: the role of the Balanced Scorecard*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Barlas Y., Diker D.G., 1996, *Decision Support for Strategic University Management: A Dynamic Interactive Game*, *Proceedings of the 14<sup>th</sup> International System Dynamics Conference*, Boston, USA.
- Barlas Y., Diker D.G., 2000, *A Dynamic Simulation Game for Strategic University Management*, *Simulation and Gaming*, vol. 31, n. 3 (September).

- Barnabè F., 2003, *La managerializzazione dell'università italiana. Le potenzialità della System Dynamics*, Cedam, Padova.
- Barnabè F., 2004, *From Ivory Towers to Learning Organizations: the Role of System Dynamics in the "Managerialisation" of Academic Institutions*, paper presentato alla 22<sup>a</sup> International Conference of The System Dynamics Society, Oxford, UK, 25-29 giugno.
- Barnabè F., Riccaboni A., Stefani E., 2006, *Implicazioni ed effetti della valutazione della didattica e della ricerca: il caso dell'Università di Siena*, in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A., 2006, *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna.
- Barney J.B., 1986, *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, Management Science, vol. 32, n. 10.
- Bateson G., 1972, *Steps to an ecology of mind*, Chandler, San Francisco.
- Battistelli F., 2006, *Dalla torre d'avorio alla McUniversity? Lo studente <<cliente>> e la valutazione dell'università*, in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A., 2006, *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna.
- Bergamin Barbato M., 1991, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Bergamin Barbato M., 2003, *Genesi e sviluppo del controllo di gestione nella cultura aziendale e professionale*, Contabilità e Cultura Aziendale, vol. II, n. 2.
- Bertini U., 1984, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in Banca Toscana Studi e Informazioni, n. 4.
- Bianchi C., 1996, *Modelli contabili e modelli "dinamici" per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi C., 2000, *Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi C., 2001, *Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa. Una prospettiva basata sull'integrazione tra modelli contabili e di system dynamics attraverso i micromondi*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi C., 2002, *Il controllo di gestione come sistema*, in Sorci C., 2002, *Lezioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi C., 2004, *Sistemi di programmazione e controllo per l'azienda "Regione"*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi C., 2007, *Note critiche e metodologiche sulla progettazione dei sistemi di programmazione e controllo nell'azienda "Regione". Riflessioni alla luce del caso "Regione Sicilia"*, Azienda Pubblica, n. 1.
- Bianchi C., 2010, *Governare lo sviluppo aziendale in ottica di sostenibilità attraverso modelli di "System Dynamics"*, in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., 2010, *Economia Aziendale &*

- Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, (a cura di), Università Bocconi Editore, Milano.
- Bititci U., Mendibil K., Nudurupati S., Turner T., Garengo P., 2004, *The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Bleiklie I., 2001, *Towards European Convergence of Higher Education Policy?*, Higher Education Management, vol. 13, n. 3.
- Bocchino U., 2000, *Manuale di controllo di gestione*, (a cura di), Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bolognani M., Catalano G., 2007, *Strategie competitive ed università*, Sviluppo & Organizzazione, n. 222.
- Borgonovi E., 1996, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 1<sup>a</sup> edizione, Etas, Milano.
- Borgonovi E., 2002, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 1<sup>a</sup> edizione, Etas, Milano.
- Boyce G., 2002, *Now and then: revolutions in Higher learning*, Critical Perspective on Accounting, 13(5-6), pagg. 575-601.
- Braam G.J., Nijssen E.J., 2004, *Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience*, Long Range Planning, n. 37 (4), pagg. 335-349.
- Brooks I., Wheatherston J., 2000, *The Business Environment: Challenges and Change*, 2<sup>a</sup> edizione, Financial Times Management, New York.
- Brown A., 2004, *Implementing a system of performance management in England's primary school*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Brunetti G., 2002, *Il Controllo di Gestione nell'Ottica della Creazione di Valore*, Lezione conclusiva della XII<sup>a</sup> Edizione del Master in Contabilità, bilancio e controllo finanziario d'impresa, Università di Pavia, 13 dicembre.
- Brunetti G., 2004, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano.
- Busco C., Bacci A., Tommasiello S., 2003, *La Balanced Scorecard tra strategia e misurazione delle performance*, in Donna G., Riccaboni A., 2003, *Manuale del controllo di gestione. Analisi dei costi, budget, reporting, ERP, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative*, (a cura di), Ipsoa, Milano.
- Cassandro P.E., 1985, *Sulla cosiddetta 'performance' dell'azienda e sulla possibilità di una sua valutazione*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 4-5, pagg. 178-190.

- Cassandro P.E., 1991, *Scritti vari (1929-1990)*, vol. 1, Cacucci, Bari.
- Cassandro P.E., *Sulla riforma della pubblica amministrazione*, in Cassandro P.E., 1991, *Scritti vari (1929-1990)*, vol. 1, Cacucci, Bari.
- Catalano G., 2009, *La contabilità economico-patrimoniale nelle università. Aspetti metodologici e principi contabili*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Catalano G., Silvestri P., 1999, *Regolazione e competizione nel sistema universitario italiano: effetti e problemi del nuovo sistema di finanziamento*, in Fabbri D., Fiorentini G., 1999, *Regolamentazione e finanziamento dei servizi pubblici*, (a cura di), Carocci, Roma.
- Catturi G., 1994, *La teoria dei flussi e degli stocks ed il «Sistema dei valori» d'impresa. Conversazioni con gli studenti sulla «Creazione del valore»*, Cedam, Padova.
- Catturi G., 1996, *Dalla razionalità alla responsabilità nella gestione dell'azienda universale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3-4, pagg. 123-134.
- Catturi G., 1997, *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
- Catturi G., 2003, *L'azienda universale*, Cedam, Padova.
- Catturi G., 2007, *La "valorialità" aziendale*, vol. 1, Cedam, Padova.
- Catturi G., 2009, *L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova.
- Cave M., Hanney S., Henkel M., Kogan M., 1997, *The Use of Performance Indicators in Higher Education. The Challenge of the Quality Movement*, Jessica Kingsley Publishers Ltd, London.
- Chapman B., 1997, *Conceptual Issues and the Australian Experience with Income Contingent Charges for Higher Education*, The Economic Journal, n. 107.
- Chenhall R.H., Langfield-Smith K., 2007, *Multiple perspectives of performance measures*, European Management Journal, 25, n. 4, pagg. 266-282.
- Coda V., 1968, *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Coda V., 1970, *I costi standard nella programmazione e nel controllo di gestione*, Giuffrè, Milano.
- Coda V., 1983, *L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese*, Finanza Marketing e Produzione, n. 2, giugno.
- Coda V., 1984, *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione, Este, Milano.
- Coda V., 1995, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V., 2001, *Stakeholder*, in Sinatra A., 2001, *Strategia e politica aziendale*, (a cura di), Utet, Torino.
- Conceição P., Heitor P.M.V., Oliveira P.M., 1998, *Expectations for the University in the Knowledge-based Economy*, Technological Forecasting and Social Change, n. 58, pagg. 203-214.

- Conzemius A., O'Neill J., 2006, *The Power of SMART Goals: Using Goals to Improve Student Learning*, Solution Tree, Bloomington.
- Copeland T., Koller T., Murrin J., 1994, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, II^ edizione, John Wiley & Sons, New York.
- Coran G., Sostero U., 2007, *I sistemi contabili universitari come strumenti per il monitoraggio dell'economicità: un'evoluzione possibile?*, in Cugini A., *La misurazione delle performance negli atenei*, (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Corno F., 1989, *L'innovazione: una opportunità strategica per eccellere*, Cedam, Padova.
- Cosenz F., 2010, *A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy*, Review of International Comparative Management, vol. 11 (2), pagg. 325-337.
- Cronin M., Gonzalez C., Sterman J., 2009, *Why Don't Well-Educated Adults Understand Accumulation? A Challenge to Researchers, Educators and Citizens*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, n. 108, pagg. 116-130.
- Cugini A., *La misurazione delle performance negli atenei*, (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Czarniawska B., Genell K., 2002, *Gone shopping? Universities on their way to the market*, Scandinavian Journal of Management, n. 18, pagg. 455-474.
- D'Alessio L., 1992, *Il controllo di gestione nelle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- Daniel D., 1961, *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, vol. 39, n. 5, sett.-ott., pagg. 111-121.
- Davis S., Albright T., 2002, *Relationship between high quality implementation procedures and improved financial performance for new performance measurement systems*, FSR Forum 4 (settembre), pagg. 22-31.
- Davis S., Albright T., 2004, *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*, Management Accounting Research, n. 15 (2), pagg. 135-153.
- De Geus A., 1997, *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press.
- De Robbio A., 2008, *Analisi citazionale e indicatori bibliometrici nel modello Open Access, accessibile on-line: <http://eprints.rclis.org/archive/00011999/02/valutazione-23gennaio2008.pdf>*.
- Dearlove J., 1998, *The deadly dull issue of university "administration"? Good governance, managerialism and organising academic work*, Higher Education Policy, n. 11, pagg. 59-79.

- Di Donato F., 2007, *Come si valuta la qualità nella Repubblica della Scienza? Una riflessione sul concetto di peer review*, Bollettino telematico di filosofia politica: <http://purl.org/hj/bfp/164>.
- Dierickx I., Cool K., 1989, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science*, 35 (12), pagg. 1504-1511.
- Dill D.D., Teixeira P., 2000, *Program diversity in higher education: an economic perspective*, *Higher Education Policy*, 13, pagg. 99-117.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field*, *American Sociological Review*, n. 48, pagg. 147-160.
- Donna G., 2003, *L'impresa Multibusiness. La diversificazione crea o distrugge valore?*, EGEA, Milano.
- Donna G., Riccaboni A., 2003, *Manuale del controllo di gestione. Analisi dei costi, budget, reporting, ERP, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative*, (a cura di), Ipsoa, Milano.
- Dumond E.J., 1994, *Making Best Use of Performance-Measures and Information*, *International Journal of Operations & Production Management*, n. 14 (9), pagg. 16-32.
- Epstein M., Kumar P., Westbrook R., 2000, *The drivers of customer and corporate profitability: modeling, measuring, and managing the causal relationships*, *Advances in Management Accounting*, n. 9 (1), pagg. 43-72.
- Ewell P.T., 1999, *Linking Performance measures to resource allocation: exploring unmapped terrain*, *Quality in Higher Education*, vol. 5, n. 3, pagg. 191-208.
- Fabrizi D., Fiorentini G., 1999, *Regolamentazione e finanziamento dei servizi pubblici*, (a cura di), Carocci, Roma.
- Farneti G., 2004, *I flussi monetari nei processi di programmazione-controllo*, Giappichelli, Torino.
- Ferreira A., Otley D., 2009, *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, *Management Accounting Research*, n. 20, pagg. 263-282.
- Fici L., 2001, *Il controllo di gestione negli atenei: dalla valutazione al governo aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Filippini L., 2009, *Il processo produttivo dell'istruzione universitaria*, in Catalano G., 2009, *La contabilità economico-patrimoniale nelle università. Aspetti metodologici e principi contabili*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Finocchietti C., 2010, *Il finanziamento dell'istruzione superiore. Francia, Germania, Inghilterra, Spagna*, (a cura di), Universitas Quaderni, n. 26, Cimea, Roma.

- Fitz-Enz J., 1990, *Human Value Management. The Value-adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*, The Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- Fitzgerald L., Johnston R., Brignall T.J., Sivestro R., Voss C., 1991, *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London.
- Fitzgerald L., Moon P., 1996, *Performance Measurement in Service Industries: Making it Work*, CIMA, London.
- Flamholtz E., 1996, *Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications*, European Management Journal, vol. 14 (6), pagg. 596-611.
- Folan P., Browne J., 2005, *A review of performance measurement: Towards performance management*, Computers in Industry, n. 56, pagg. 663–680.
- Forrester J., 1961, *Industrial Dynamics*, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- Forrester J.W., 1974, *Principi dei sistemi*, Etas Kompass Libri, Milano.
- Fredriksson E. H., 2001, *A Century of Scientific Publishing. A Collection of Essays*, IOS Press.
- Gaibisso A.M., 2009, *Il controllo direzionale e strategico nelle università*, in Catalano G., 2009, *La contabilità economico-patrimoniale nelle università. Aspetti metodologici e principi contabili*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Galbraith J., 1973, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, London.
- Galbraith P.L., 1998, *System Dynamics and university management*, System Dynamics Review, n. 14 (1), pagg. 69-84.
- Gardiner P.C., Ford A., 1980, *Which policy run is the best, and who say so?*, in Legasto A.A., Forrester J.W., Lyneis J.M., 1980, *System Dynamics: TIMS Studies in the Management Sciences*, North-Holland, Amsterdam.
- Garfield E., 1955, *Citation indexes to science: a new dimension in documentation through association of ideas*, Science, n. 122, pagg. 108-111.
- Garlatti A., 1996, *Bilancio e controllo economico nelle università degli studi*, Egea, Milano.
- Giovanconi E., 2008, *La misurazione dei risultati aziendali tra redditività e valorialità*, Knowitá Editore, Arezzo.
- Giovanconi E., Maraghini M.P., 2009, *Sistemi 'integrati' e 'integranti' di misurazione per lo sviluppo delle conoscenze aziendali: presupposti teorici ed evidenze empiriche*, paper presentato al XXXII Convegno AIDEA su "Le risorse immateriali nell'economia delle aziende", Ancona, 24-25 settembre.
- Globerson S., 1985, *Issues in developing a performance criteria system for an organization*, International Journal of Production Research, vol. 23, n. 4, pagg. 639-646.

- Goold M., 1991, *Strategic Control in the Decentralized Firm*, Sloan Management Review, Winter.
- Goold M., Quinn J., 1990, *Strategic Control. Milestones for Long-Term Performance*, The Economist Books-Hutchinson, London.
- Grant R., 1991, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford.
- Hardin G., 1968, *The Tragedy of the Commons*, Science, vol. 162, pp. 1243-1248.
- Heras M.A., 2004, *Performance measurement and quality systems: results of qualitative research carried out in companies that had won the Catalan quality award*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Herbst M., 2007, *Financing Public Universities: the case of Performance Funding*, Springer, Dordrecht.
- Hinna L., Meneguzzo M., Mussari R., Decastri M., 2006, *Economia delle aziende pubbliche*, McGraw-Hill, Milano.
- Hinna L., Monteduro F., 2006, *Amministrazioni pubbliche. Evoluzione e sistemi di gestione*, Aracne, Roma.
- Hirsch J.E., 2005, *An index to quantify an individual's scientific research output*, Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA, vol. 102, n. 46, pagg. 16569–16572.
- Hood C., 1991, *A public management for all seasons*, Public Administration, 69, pagg. 3-19.
- Hood C., 1995, *The new public management in the 1980s: variations on a theme*, Accounting Organizations and Society, 20, 2-3, pagg. 93-110.
- Hoopes L.L., Hale S.L., 1999, *Facing the Challenge of Change: Current Trends and Practices in the Property and Casualty Insurance Industry*, CPCU Journal, vol. 52 (2), pagg. 90-105.
- IOMA. Business Intelligence at Work., 2005, *Two Studies Reveal How Firms Are Improving Their Budgeting and Planning. Performance Reporting: Majority of Companies Need to Fix Their Balanced Scorecards*, in IOMA's Financial Analysis, Planning & Reporting 2005 Yearbook, Newark.
- Johnsen A., 2005, *What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?*, Public Money and Management, 25 (1), pagg. 9-17.
- Jones M.J., 1999, *Critically evaluating an applications vs theory framework for research quality*, Omega, n. 27, pagg. 397-401.
- Jongbloed B., 2010, *Funding higher education: a view across Europe*, European Center for Strategic Management of Universities (ESMU), Brussels.

[http://www.highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN\\_Funding\\_Report.pdf](http://www.highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN_Funding_Report.pdf)

- Kald M., Nilsson F., 2000, *Performance measurement at Nordic companies*, European Management Journal, n. 14 (1), pagg. 113-127.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *The Strategy-focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Karl D.B., 1963, *Executive Reorganization and Reform in the New Deal*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kennedy K.J., 2003, *Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century*, Educational Research for Policy and Practice, n. 2, pagg. 55–70.
- Kloot L., 1997, *Organizational learning and management control systems: responding to environmental changes*, Management Accounting Research, n. 8, pagg. 47-73.
- Kourtit K., Van de Waal A.A., 2008, *Strategic Performance Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use*, disponibile on-line su: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1192264>.
- Lawrie G., Cobbold I., Issa K., 2004, *The design of a strategic management system in an industrial private sector organisation*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Lawson R., Stratton W., Hatch T., 2005, *Achieving strategy with scorecarding*, Journal of Corporate Accounting & Finance, n. 16 (3), pagg. 63-68.
- Learned E., Christensen C.R., Andrews R., Guth W.O., 1965, *Business Policy: Text and Cases*, R.D. Irwin.
- Legasto A.A., Forrester J.W., Lyneis J.M., 1980, *System Dynamics: TIMS Studies in the Management Sciences*, North-Holland, Amsterdam.
- Lorino P., 1991, *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Dunod, Parigi.
- Lovell B., Radnor Z., Henderson J., 2002, *A pragmatic assessment of the balanced scorecard: an evaluation of a new performance system for use in a NHS multi agency setting in the UK*, University of Bradford Working Paper Series, n. 2 (13), pagg. 339-346.
- Lynch R.L., Cross K.F., 1991, *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*, Blackwell Publishers, Oxford.

- Lynn Meek V., Goedegebuure L., Huisman J., 2000, *Understanding diversity and differentiation in higher education: an overview*, Higher Education Policy, n. 13, pagg. 1-6.
- Lynn Meek V., Goedegebuure L., Kivinen O., Rinne R., 1996, *The mockers and mocked: Comparative perspectives on differentiation, convergence and diversity in higher education*, Pergamon, Oxford.
- Mahoney J.T., Pandian J.R., 1992, *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, 5 (5), pagg. 363-380.
- Malina M.A., Selto F.H., 2001, *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard*, Journal of Management Accounting Research, n. 13, pagg. 47-90.
- Malmi T., Brown D.A., 2008, *Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, n. 19, pagg. 287-300.
- Maran L. 2009, *Economia e Management dell'Università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, Franco Angeli, Milano.
- Marchi L., 2003, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marginson S., 2000, *Rethinking Academic Work in the Global Era*, Journal of Higher Education Policy and Management, 22(1), pagg. 23-35.
- Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A., 2006, *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna.
- Meneguzzo M., 2009, *Qualche considerazione sui possibili percorsi attuativi della riforma "Brunetta"*, Amministrativamente, n. 11/2009.
- Miller B.A., 2007, *Assessing organizational performance in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Minnelli E., Rebori G., Turri M., 2005, *Valutare o misurare i risultati? Il caso dell'Università*, LIUC paper n. 165, marzo.
- Mintzberg H., 1979, *The structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, London.
- Mintzberg H., 1996, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Mio C., Borgato B., 2010, *Performance Measurement nelle Istituzioni Universitarie: verso una prospettiva di sostenibilità*, paper presentato al IV Workshop di Azienda Pubblica, Roma, 25-26 marzo.
- Miolo Vitali P., 1997, *Cambiamenti nelle architetture strategico-organizzative e analisi dei costi*, in Miolo Vitali P., 1997, *Strumenti per l'analisi dei costi*, (a cura di), vol. II, Giappichelli, Torino.
- Miolo Vitali P., 1997, *Strumenti per l'analisi dei costi*, (a cura di), vol. II, Giappichelli, Torino.
- Miolo Vitali P., 2001, *I sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle Università italiane: problemi e prospettive*, (a cura di), vol. IV, Cedam, Padova.

- Monteduro F., Hinna L., 2007, *La misurazione delle performance: cos'è e come utilizzarla nelle decisioni*, in AA.VV., 2007, *Misurare per decidere: la misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche ed i servizi*, Dipartimento della Funzione Pubblica, il Rubettino, Roma.
- Mooraj S., Oyon D., Hostettler D., 1999, *The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?*, *European Management Journal*, n. 17, pagg. 481-491.
- Moore M.H., 1995, *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Morecroft J., 2007, *Strategic Modelling and Business Dynamics*, Wiley.
- Morecroft J., 1994, *Learning in and about Complex Systems*, vol. 10 (2-3), pagg. 291-330.
- Morecroft J., 1998, *Resource System Management and Dynamic Complexity*, 4<sup>th</sup> International Conference on Competence-based Management.
- Morecroft J., 2000, *Executive Knowledge, Models, and Learning*, in Morecroft J., Sterman J., 2000, *Modeling for Learning Organizations*, Productivity Press, Portland.
- Morecroft J., Sterman J., 2000, *Modeling for Learning Organizations*, Productivity Press, Portland.
- Morphew C.C., 2000, *Institutional diversity, program acquisition and faculty members: examining academic drift at a new level*, *Higher Education Policy*, n. 13, pagg. 55-77.
- Mulazzani M., 2001, *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, vol. 1, Cedam, Padova.
- Mussari R., 2001, *Manuale operativo per il controllo di gestione. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Dipartimento della Funzione Pubblica. Ufficio per l'Innovazione delle Pubbliche Amministrazioni, (a cura di), Il Rubbettino, Roma.
- Natale F., 2001, *I caratteri generali dell'azienda universitaria*, *Azienda Pubblica*, n. 5, pagg. 541-568.
- Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Neely A., 2004, *Performance Measurement: Past, Present and Future*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Neely A., Kennerley M., Martinez V., 2004, *Does the balanced scorecard work: an empirical investigation*, in Neely A., Kennerly M., Waters A., 2004, *Performance measurement and management: public and private*, (a cura di), Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.

- Neumann R., Guthrie J., 2002, *The corporatization of research in Australian Higher Education*, *Critical Perspective on Accounting*, 13 (5-6).
- Ongaro E., Rodolfi E., 1998, *L'innovazione della gestione nelle università italiane: uno studio di casi di introduzione del controllo di gestione*, *Azienda Pubblica*, n. 1.
- Osborne D., Gaebler T., 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, New York.
- Otley D., 1999, *Performance management: a framework for management control systems research*, *Management Accounting Research*, vol. 10 (4), pagg. 363-382.
- Parker L.D., 2002, *It's been a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management*, *Critical perspective on Accounting*, Vol. 13, 5-6.
- Parker M., Jary D., 1995, *The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity*, *Organization*, n. 2, pagg. 319-338.
- Parmenter D., 2007, *Key Performance Indicators*, John Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Pearce J.A., Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 10<sup>a</sup> edizione, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Pechar H., Pellert A., 1998, *Managing change: organizational reform in Austrian universities*, *Higher Education Policy*, n. 11, pagg. 141-151.
- Pedron L., 2009, *Una proposta di schemi di bilancio per le università*, in Catalano G., 2009, *La contabilità economico-patrimoniale nelle università. Aspetti metodologici e principi contabili*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Penrose E., 1995, *The theory of the growth of the firm*, , 3<sup>a</sup> edizione, Oxford University Press, Oxford.
- Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, *Strategic Management Journal*, 14, pagg. 179-191.
- Piccaluga A., Chiesa V., 2000, *Exploitation and Diffusion of Public Research: the Case of Academic Spin-off Companies in Italy*, *R&D Management*, vol. 30, n.4, October, pagg. 329-339.
- Pitman T., 2000, *Perceptions of academics and students as customers: A survey of administrative staff in higher education*, *Journal of Higher Education Policy and Management*, n. 22 (2), pagg. 165-175.
- Poister T., 2003, *Measuring Performance in Public and non Profit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.
- Poole D., 2001, *Moving towards professionalism: The strategic management of International education activities at Australian universities and their Faculties of Business*, *Higher Education*, n. 42, pagg. 395-435.

- Popoli P., 2002, *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli, Torino.
- Powell W.W., Owen-Smith J., 1998, *Universities and the market for intellectual property in the life science*, *Journal of Policy Analysis and Management*, n. 2, pagg. 253-277.
- Rebora G., 1999, *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di merito*, Guerini, Milano.
- Rebora G., 1999, *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di metodo*, Guerini e associati, Milano.
- Rebora G., 2010, *La valutazione nei sistemi universitari. Una concezione strategica ed evolutiva per promuovere qualità, apprendimento e innovazione*, Prolusione per l'inaugurazione dell'anno accademico 2009-2010, 15 febbraio 2010, Università Carlo Cattaneo (LIUC), Castellanza.
- Rebora G., Meneguzzo M., 1990, *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino.
- Reponen T., 1999, *Is leadership possible at loosely coupled organizations such as universities?*, *Higher Education Policy*, n. 12, pagg. 237-244.
- Riccaboni A., 1989, *La misurazione della performance nei centri di profitto: critica agli strumenti tradizionali e nuovi orientamenti d'indagine*, Cedam, Padova.
- Riccaboni A., 1999, *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova.
- Riccaboni A., 2003a, *Potenzialità e limiti della valutazione integrata della didattica e della ricerca*, Cresco, working paper n.1, Siena.
- Riccaboni A., 2003b, *La valutazione integrata della didattica e della ricerca: il progetto Vai nell'Università di Siena*, Azienda Pubblica, n. 5-6, pagg. 463-489.
- Riccaboni A., Busco C., Maraghini M.P., 2005, *L'innovazione in azienda. Profili gestionali e cognitivi*, (a cura di), Cedam, Padova.
- Riccaboni A., Giovannoni E., 2005, *L'innovazione organizzativo-gestionale: requisiti e criticità*, in Riccaboni A., Busco C., Maraghini M.P., 2005, *L'innovazione in azienda. Profili gestionali e cognitivi*, (a cura di), Cedam, Padova.
- Richardson G., Andersen D., Maxwell T., Stewart T., 1994, *Foundations of Mental Model Research*, Proceedings of the 1994 International System Dynamics Conference, Problem Solving Methodologies, Stirling, Scotland.
- Richardson J., Pugh A., 1981, *System Dynamics Modeling with Dinamo*, Productivity Press, Portland.
- Robinson S.P., 2004, *The Adoption of the Balanced Scorecard: Performance measurement motives, measures and impact*, in Neely A., 2004, *Performance Measurement: Past, Present and Future*, (a

- cura di), Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Said A.A., Hassab Elnaby H.R., Wier B., 2003, *An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures*, Journal of Management Accounting Research, n. 15, pagg. 193-223.
- Saita M., 1996, *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Santos S.P., Belton V., Howick S., 2002, *Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis*, International Journal of Operations and Production Management, vol. 22, n. 11, pagg. 1246-1272.
- Saravanamuthu K., Tinker T., 2002, *The University in the new corporate world*, Critical Perspective on Accounting, n. 13 (5-6), pagg. 545-554.
- Self J., 2004, *Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard*, Performance Measurement and Metrics, n. 5 (3), pagg. 101-105.
- Senge P., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Shattock M., 2003, *Managing Successful Universities*, McGraw-Hill, Berkshire.
- Sim K.L., Koh H.C., 2001, *Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement*, Measuring Business Excellence, n. 5 (2), pagg. 18-28.
- Sinatra A., 2001, *Strategia e politica aziendale*, (a cura di), Utet, Torino.
- Singh G., 2002, *Educational consumers or educational partners: a critical theory analysis*, Critical Perspective on Accounting, n. 5-6, pagg. 681-700.
- Sorci C., 2002, *Lezioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Sorci C., 2006, *Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende*, in Zaninotto E., 2006, *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Sorci C., 2007, *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Sterman J., 2000, *Business Dynamics. System Thinking and Modeling for a complex world*, Irwin/McGraw Hill, Boston.
- Stolfi G., 2010, *Il finanziamento dell'istruzione superiore*, in Finocchietti C., 2010, *Il finanziamento dell'istruzione superiore. Francia, Germania, Inghilterra, Spagna*, (a cura di), Universitas Quaderni, n. 26, Cimea, Roma.
- Suwignjo P., Bititci U.S., Carrie A.S., 2000, *Quantitative models for performance measurement system*, International Journal of Production Economics, vol. 64, pagg. 231-241.
- Tapinos E., Dyson R.G., Meadows M., 2005, *The impact of performance measurement in strategic planning*, International Journal of

- Productivity and Performance Management, n. 54 (5/6), pagg. 370-384.
- Terzani S., 1999, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- Van de Vries J., 2001, *Peer Review: The Holy Cow of Science*, in Fredriksson E. H., 2001, *A Century of Scientific Publishing. A Collection of Essays*, IOS Press.
- Van de Waal A.A., 2002, *The role of behavioural factors in the successful implementation and use of performance management systems*, PhD Thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van de Waal A.A., 2007, *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*, Palgrave MacMillan, London.
- Van Vught F., 1996, *Isomorphism in higher education? Towards a theory of differentiation and diversity in higher education systems*, in Lynn Meek V., Goedegebuure L., Kivinen O., Rinne R., 1996, *The mockers and mocked: Comparative perspectives on differentiation, convergence and diversity in higher education*, Pergamon, Oxford.
- Varriale G., 2006, *I processi di programmazione strategica nello Stato*, LIUC paper n. 191, Serie Economia e Istituzioni n. 20, pagg. 1-46.
- Vennix A.M.J., 1996, *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Vennix A.M.J., 1996, *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Vergara C., 2004, *Il contributo della programmazione e del controllo al governo <<consapevole>> delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Warren K., 2008, *Strategic Management Dynamics*, Wiley.
- Wernerfelt B., 1984, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 5, pagg. 171-180.
- Yang K., Hesie J., 2007, *Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model*, Public Administration Review, 67 (5), pagg. 861-879.
- Zaninotto E., 2006, *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Zappa G., 1939, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.