



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*INDAGINE SULLA QUALITÀ DEI PIANI
DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI ITALIANE: QUALI
PROSPETTIVE PER IL FUTURO?*

Maria Teresa Nardo, Daniela Sangiorgi, Benedetta Siboni

Pavia, Maggio 2017
Vol. 8 - N. 1/2017

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

INDAGINE SULLA QUALITÀ DEI PIANI DELLA PERFORMANCE NELLE UNIVERSITÀ STATALI ITALIANE: QUALI PROSPETTIVE PER IL FUTURO?

Maria Teresa Nardo, Daniela Sangiorgi, Benedetta Siboni*

Abstract

Il processo di riforma che ha interessato il settore universitario italiano ha affidato alle università il compito di definire direttamente la propria programmazione. In questo quadro, gli atenei statali sono stati chiamati ad esprimere la performance attesa, come sostenuto anche dalla normativa in materia di produttività e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, che assegna un ruolo centrale alla formulazione del piano della performance. Il presente studio, avvalendosi di un approccio induttivo, propone l'esame documentale dei piani della performance pubblicati dalle università statali, al fine di misurare il loro grado di coerenza rispetto alle linee guida emanate in materia, nonché indagare l'esistenza di fattori che influenzano la completezza informativa dei documenti elaborati. Dall'analisi svolta emerge un generale livello di *compliance*, che aumenta nei piani di più recente pubblicazione. La *compliance* risulta tuttavia più debole in relazione alla valutazione della coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Infine, non emergono forme di associazione tra fattori di contesto specifici e la capacità di uniformarsi alla normativa.

The recent reform of Italian University sector requires state universities to produce a performance plan in which illustrate their expected performance. The current study uses a documentary analysis to investigate the quality of performance plans published by Italian state universities and to assess their compliance with governmental guidelines. Moreover, the study investigates if there are forms of association between the size of universities and the quality of the plans produced. The paper found a significant level of compliance of the performance plans with the guideline provided by the Italian Ministry. However, it is weak with reference to the economic and financial programming and budget. Finally, the paper found no association between the size of universities and their ability to fulfil regulations.

Keywords: Università Statali, Programmazione, Piano della Performance, ANVUR, Analisi Documentale

1 – Introduzione e analisi della letteratura

A partire dalla fine degli anni novanta, con la sottoscrizione della Dichiarazione di Bologna il panorama universitario europeo è stato oggetto di una stagione di importanti riforme finalizzate ad aumentare la qualità della ricerca e a rendere le università più comparabili, competitive, dinamiche e trasparenti (Teichler, 2004; Eurydice Network, 2012). In questo contesto, gli stati comunitari hanno avviato una stagione di for-

te riorganizzazione che ha inciso su diverse dimensioni organizzativo-gestionali della vita degli atenei (Lapsley e Miller, 2004; Sánchez et al., 2009). Gli interventi, innanzitutto, sono stati indirizzati a incrementare l'autonomia riconosciuta alle università e a cambiarne i sistemi di finanziamento, collegandoli maggiormente alla valutazione (Rebora, 2003; Del Sordo et al., 2007). In secondo luogo, le riforme hanno assegnato un ruolo centrale alla misurazione, promuovendo l'uso di nuovi strumenti manageriali per la valutazione della performance e la trasparenza verso

Maria Teresa Nardo
Università della Calabria
E-mail: maria.nardo@unical.it

Daniela Sangiorgi
Università di Bologna
E-mail: daniela.sangiorgi5@unibo.it

*Benedetta Siboni (*corresponding author*)
Università di Bologna
E-mail: benedetta.siboni@unibo.it

Benché l'articolo sia il frutto di un lavoro condiviso da parte delle autrici, i paragrafi 1 e 6 sono da attribuire a Benedetta Siboni, i paragrafi 2 e 3 a Maria Teresa Nardo, e i paragrafi 4 e 5 a Daniela Sangiorgi.

l'esterno (Borgonovi e Giordano, 2007; Bronzetti et al., 2011). Conseguentemente, è emersa la necessità di sviluppare dei sistemi di misurazione di tipo multi-dimensionale, capaci di cogliere l'eterogeneo insieme di *outcome* prodotti dalle attività svolte dagli atenei, al fine di sostenere la *governance* interna e potenziare i profili di risultato esterni (Maran, 2009).

Un altro aspetto che ha caratterizzato il processo di rinnovamento è rappresentato dalla creazione di agenzie nazionali di valutazione del sistema universitario e della ricerca, quali l'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), che attualmente agisce seguendo gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica. All'ANVUR, istituita nel 2006 (L. 286/2006), sono stati affidati i seguenti compiti: valutazione della qualità delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici; indirizzo, coordinamento e vigilanza delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca; valutazione complessiva dell'efficienza e dell'efficacia dei programmi statali di finanziamento e di incentivazione delle attività di ricerca e di innovazione (L. 286/2006, art. 2). Nel 2013, inoltre, sono state affidate all'Agenzia competenze in materia di valutazione delle attività amministrative di università ed enti di ricerca.

Tra i nuovi strumenti manageriali introdotti dal cammino di riforme, un ruolo rilevante è giocato dal Piano delle Performance (PdP). Tale documento fornisce una programmazione triennale che individua obiettivi, indicatori e *target* per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e dei suoi dipendenti. Sebbene in letteratura non esista un accordo sulla definizione di performance (Cantele e Campedelli, 2013), essa può essere concepita come «la misura dell'effetto conseguente allo svolgimento di una attività (dalla più semplice alla più complessa) finalizzata all'ottenimento di uno specifico obiettivo» (Mussari, 2011: 105).

A partire dal 2011, gli atenei statali sono stati dunque chiamati a elaborare il primo PdP, riferito al triennio 2011-2013. In tale ottica, il presente lavoro, rispondendo alla *call for research* di Bronzetti et al. (2011), si propone di indagare come le università hanno definito la propria performance ai fini della programmazione con riferimento al documento centrale di tale processo, vale a dire il PdP. Lo studio si propone di rispondere alle seguenti domande della ricerca:

- quali università hanno pubblicato il primo PdP riferito al triennio 2011-2013?
- qual è il livello di *compliance* dei primi PdP con le linee guida del 2010?
- esistono delle forme di associazione tra le variabili dimensionali degli atenei e la capacità di uniformarsi alla normativa?

- vi sono state delle variazioni in termini di *compliance* rispetto alle linee guida del 2010 tra le prime e le seconde versioni dei PdP?

L'articolo si inserisce nella letteratura sulla programmazione e misurazione delle performance, rivolgendosi sia a coloro che sono chiamati a elaborare i PdP delle università, per renderli maggiormente coscienti delle potenzialità del documento, sia ai *policy maker*, fornendo loro un primo riscontro dell'attuazione delle disposizioni normative che possa rivelarsi d'ausilio per la futura evoluzione della normativa in materia. La ricerca ha scelto di focalizzarsi sulla programmazione della performance negli atenei, data la carenza di analisi pubblicate in riferimento a tale comparto. Ad oggi, infatti sono stati svolti studi similari rivolti ad altri comparti della pubblica amministrazione (Deidda Gagliardo e Bigoni, 2012), mentre il panorama universitario è stato prevalentemente esaminato dal punto di vista della rendicontazione (Mion e Melchiori, 2011; Siboni et al., 2013a; Fissi et al., 2014).

L'articolo prosegue nel seguito esponendo cinque sezioni. La prima riporta un breve quadro normativo di riferimento, alla base dell'adozione del PdP. La seconda illustra le finalità e i contenuti del documento. La terza sezione descrive il metodo di ricerca adottato, mentre i risultati dell'analisi svolta vengono esposti nella quarta sezione. La quinta sezione, infine, propone alcune riflessioni conclusive accompagnate da prospettive di ricerca future.

2 – Un (breve) quadro normativo

Il ventennio che sta per concludersi è stato caratterizzato da un vivace periodo di riforme che ha interessato l'intero sistema universitario italiano, aumentando l'autonomia finanziaria e manageriale allo scopo di incrementare l'efficacia e l'efficienza (Garlatti, 1996; Cinquini, 2002; Paletta, 2004; Cugini et al., 2011; Cassone e Sacconi, 2013; Paolini e Soverchia, 2013; Bonollo et al., 2017). In tale ambito si inserisce il D.lgs. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta) finalizzato a incentivare la misurazione della performance e la trasparenza delle istituzioni pubbliche. Il decreto obbliga tutte le amministrazioni a intraprendere un "ciclo di gestione della performance" (D.lgs. 150/2009, art. 4) segnato da una serie di fasi al cui interno riveste un ruolo centrale il PdP. Inoltre, il D.lgs. 150/2009 aveva previsto la costituzione della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), la quale poi, come disposto dalla Legge 190/2012, è stata denominata Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Successivamente, la Legge 114/2014 ha soppresso quest'ultima Autorità, facendone confluire i compiti nell'attuale Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), che assolve a funzioni legate ai contratti

pubblici e in materia di anticorruzione e trasparenza. Di recente la disciplina della valutazione delle performance nel settore pubblico è stata integrata con le disposizioni dei decreti legislativi di cui alla legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. Legge Madia). Le competenze in materia sono state trasferite dall'ANAC al Dipartimento della Funzione Pubblica con il D.L. n. 90/2014 convertito nella legge n. 114/2014 e più di recente con il DPR 105/2016.

Come originariamente disposto dal D.lgs. 150/2009, la CiVIT, operando a livello centrale, in posizione di indipendenza e in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri e con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, aveva tra i suoi compiti la promozione di metodologie finalizzate a migliorare la performance delle amministrazioni e la definizione di linee guida per la redazione del PdP. Tali linee guida sono state formulate con la delibera 112/2010, intitolata "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance". Basandosi sulle indicazioni fornite dal suddetto disposto normativo, a partire dal 2011, le università statali italiane sono state chiamate ad affrontare la sfida di esplicitare la propria performance attesa mediante la formulazione del primo PdP relativo al triennio 2011-2013.

Con delibera 103/2016 l'ANVUR approva le linee guida per la gestione integrata del ciclo delle performance delle università statali.

3 – Il Piano della Performance: struttura, contenuti e peculiarità nell'università

Il legislatore, introducendo per la prima volta il termine performance nel quadro normativo italiano, lo concepisce come «il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppi di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita» (delibera CiVIT, 89/2010: 32).

Fig. 1 - Struttura del PdP (delibera 112/2010)

1. Presentazione del Piano e indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Identità
 - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della *performance*
4. Analisi del contesto
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
 - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
8. Allegati tecnici

In linea con quanto suggerito dalla letteratura economico-aziendale in termini di programmazione pubblica (Farneti, 1995; Borghoni, 1996; Anselmi, 2003; Farneti e Pozzoli 2005), l'implementazione di un ciclo di gestione della performance, così come disposto dal D.lgs. 150/2009 (art. 4, co. 2), si compone delle seguenti sei fasi:

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b. collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d. misurazione e valutazione della performance;
- e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

All'interno del ciclo della performance riveste un ruolo centrale il PdP (Monteduro, 2006; Barbieri et al., 2010). Esso rappresenta lo strumento che dà avvio al ciclo e, a tal fine, deve essere pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno. Nel PdP vanno riportati (D.lgs. 150/2009, art. 10, co. 1):

- gli indirizzi strategici e i relativi obiettivi di performance;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

I contenuti del PdP rendono dunque esplicita e comprensibile la performance attesa su cui si baserà il successivo processo di misurazione e valutazione. La valutazione deve riguardare la performance organizzativa e individuale e, dal 19 maggio 2017, con l'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri dei decreti attuativi della riforma Madia, anche la performance dell'amministrazione nel suo complesso (obiettivi generali finalizzati alla misurazione del valore pubblico), oltre che delle unità organizzative e dei singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.

La delibera 112/2010 della CiVIT prevede una articolazione del PdP in 8 paragrafi (Fig. 1). Il primo paragrafo è dedicato alla presentazione dello stesso, il secondo riporta la definizione degli elementi identificativi dell'amministrazione, mentre i paragrafi 3 e 4 descrivono l'identità dell'ente in termini di missione, funzione istituzionale, obiettivi generali nonché l'analisi del contesto esterno e interno. La specificità del PdP risiede nella costruzione del c.d. "albero della performance" che rappresenta graficamente il *casca-ding* degli obiettivi dettagliati nella seconda parte del documento (parr. 5 e 6). Nel paragrafo 7 viene illustrato il processo e sono definite le azioni da adottare

per il miglioramento del ciclo della performance. Infine, gli allegati tecnici (par. 8) facilitano la lettura e la comprensione del piano, riportando in una sede idonea le informazioni di natura tecnica.

Bisogna evidenziare che nel 2015 lo schema generale proposto dalla delibera 112/2010 è stato dall'ANVUR semplificato e adattato al contesto e alle specificità delle università statali, così come previsto dalle stesse delibere Civit (CiVIT, 2013). In particolare, per le università risulta fondamentale individuare le modalità per coordinare il PdP con gli altri strumenti di pianificazione e programmazione previsti dalla normativa (Aversano et al., 2017). In secondo luogo, va notato che il PdP, così come concepito dal D.lgs. 150/2009 e ancor di più dalle linee guida della CiVIT, non appare come un semplice strumento di valutazione delle performance individuali, piuttosto il documento, per contenuti e struttura, si presta ad essere elevato a strumento generale di pianificazione delle strategie degli atenei (Fici, 2010). Ciò comporta che le aree contemplate nel PdP, entro cui sono definiti gli obiettivi strategici e operativi, necessariamente abbraccino le materie della ricerca e della didattica e non solo il supporto alle attività del personale tecnico-amministrativo. Allo stesso modo gli indicatori di impatto, collegati alla performance organizzativa, non possono che dipendere anche dalle scelte e dai risultati conseguiti in materia di programmazione didattica e sviluppo della ricerca. La stessa considerazione va posta rispetto a quanto prevede il D.lgs. 19/2012 in materia di sistema di valutazione della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei, poiché anche in questo caso la legge prevede indicatori finalizzati a valutare la sostenibilità economico-finanziaria e i risultati della ricerca e della didattica. Infine, il DL 69/2013 (art. 60 co. 2), integrando il D.lgs. 150/2009, attribuisce chiaramente e univocamente all'ANVUR il ruolo di valutatore anche dell'attività tecnico-amministrative delle università e degli enti di ricerca. In questo modo, tale Agenzia diviene il garante unico e complessivo dell'attuazione dei principi di cui all'art. 3 D.lgs. 150/2009 da parte degli atenei, anche in tema di attività amministrativa.

Le linee guida ANVUR del 2015 seguendo tale orientamento logico definiscono il Piano delle performance "Piano Integrato", poiché concepito come documento unico di pianificazione strategica comprendente anche obiettivi di trasparenza e di anticorruzione. Con la delibera 103/2015, l'ANVUR riconosce quindi l'inscindibilità, nella complessiva valutazione della didattica e della ricerca, della componente tecnico-amministrativa quale inestricabile fattore strumentale di performance relativamente al raggiungimento degli obiettivi di *mission* delle università (Minelli et al., 2007).

4 – Metodo della ricerca

Dal punto di vista metodologico ci si è avvalsi di un approccio induttivo-interpretativo dove il soggetto studiato ricopre un ruolo dominante nell'analisi, ricorrendo ad un'analisi di natura qualitativa basata sullo studio di documenti istituzionali quali i PdP pubblicati dalle università statali italiane.

La tecnica di indagine utilizzata si rifà all'analisi documentale (Bailey, 1995; Corbetta, 2003; Scott, 2006), una metodologia di ricerca qualitativa che si basa sullo studio di una certa realtà sociale attraverso il materiale, generalmente scritto, che la società stessa ha prodotto. Questa tecnica si concretizza nello studio di documenti, ovvero materiale informativo relativo ad un determinato fenomeno sociale esistente e indipendente dall'azione dello studioso, prodotto generalmente con fini diversi da quelli propri della ricerca (Corbetta, 2003). Il ricorso a tale metodologia permette di annullare, in prima battuta, il problema dell'interazione e contaminazione tra studioso e studiato e di condurre analisi anche su accadimenti del passato; è bene tuttavia considerare che i documenti studiati, essendo preesistenti all'analisi stessa, potrebbero presentare delle lacune dal punto di vista informativo. Inoltre, in caso di analisi di documenti istituzionali si evidenzia la problematica legata all'autoreferenzialità intrinseca che essi potrebbero possedere (Corbetta, 2003).

L'analisi documentale è stata inizialmente condotta su un gruppo di quarantaquattro PdP pubblicati nel 2011, riferiti al triennio di programmazione 2011-2013. Sui risultati emersi è stato poi applicato il test Chi-quadro per verificare l'esistenza di eventuali associazioni tra variabili di contesto e qualità dei piani analizzati. Successivamente, sempre facendo riferimento alle quarantaquattro realtà indagate, sono stati analizzati gli ultimi PdP disponibili (riferiti al triennio 2015-2017), al fine di verificare se tra i due periodi si potessero riscontrare differenze significative in termini di *compliance* rispetto alla delibera 112/2010 della CiVIT (tenuto conto che nel 2015 il PdP diviene Piano Integrato).

La ricerca è stata articolata in quattro momenti. In una prima fase sono stati reperiti i PdP riferiti al periodo 2011-2013, pubblicati sul sito web della CiVIT e, in caso di assenza, sui siti web dei singoli atenei. Il canale web è stato scelto in quanto le università sono obbligate dalla legge a pubblicare i propri PdP nei rispettivi siti internet, al fine di garantire il rispetto del principio di trasparenza stabilito dalla normativa (D.lgs. 150/2009; delibera CIVIT 89/2010).

In una seconda fase è stata effettuata l'analisi dei PdP individuati e il confronto della loro struttura rispetto allo schema contenuto nella delibera 112/2010.

La terza fase ha comportato invece l'analisi delle forme di associazione tra le principali variabili dimensionali degli atenei (studenti iscritti, docenti e ricerca-

tori, personale TA, importo FFO assegnato), sia con la pubblicazione del PdP, sia con il livello di completezza dei documenti. La scelta delle variabili dimensionali indicate trova giustificazione nel loro utilizzo anche da parte di studi simili aventi come focus l'analisi delle pratiche di rendicontazione (Siboni et al., 2013b).

L'ultima fase dello studio ha riguardato la ricerca dei PdP riferiti al periodo di programmazione 2015-2017, pubblicati dalle quarantaquattro università rientranti nelle precedenti fasi della ricerca. Tali piani sono stati reperiti mediante la consultazione del portale della performance attivo presso il Dipartimento della Funzione Pubblica. Lo scopo di tale fase è stato quello di individuare la presenza o meno di differenze significative in termini di contenuto tra le prime versioni dei PdP e quelle più recenti.

5 – L'analisi empirica

Nella prima fase dello studio, come mostra la Fig. 2, è stato verificato che delle sessantasette università sta-

tali italiane, quarantaquattro erano giunte, entro la scadenza del 31/12/2011, alla pubblicazione del PdP relativo al triennio 2011-2013, ovvero il 66% del totale. La lunghezza dei piani, misurata in base al numero di pagine, varia da un minimo di 6 a un massimo di 290. Questo risultato può essere interpretato in primo luogo alla luce del fatto che il PdP era allora un documento di nuova introduzione, pertanto le università potevano aver incontrato alcune difficoltà organizzative nella sua prima produzione. In secondo luogo, può segnalare una mancanza di una cultura manageriale degli atenei statali, storicamente abituati a ragionare sulla massimizzazione dell'assegnazione delle risorse da parte del MIUR, piuttosto che sulla definizione di obiettivi da raggiungere attraverso tali assegnazioni e sulla valutazione della performance conseguita. Sempre in Fig. 2 vengono riportate le principali variabili dimensionali che caratterizzano le istituzioni indagate: studenti iscritti, docenti e ricercatori, personale tecnico amministrativo (TA) e importo FFO assegnato.

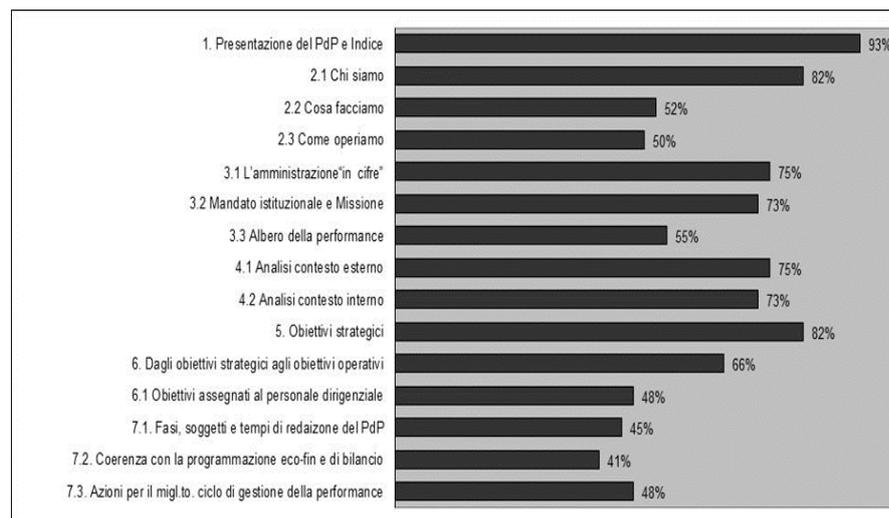
Fig. 2 - Caratteristiche degli atenei indagati

UNIVERSITA'	PdP (0 = assente; 1 = presente)	N. PAGINE PIANO	STUDENTI ISCRITTI FINO A.A. 2010/11*	DOCENTI E RICERCATORI AL 31/12/2010*	PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2010*	FFO 2010 (II ASSEGNAZIONE)
Ancona - Università Politecnica delle Marche	1	68	16.822	532	595	72.673.171
Arcavacata di Rende - Università della Calabria	1	52	33.085	845	754	99.818.164
Bari - Politecnico	0	-	11.794	319	306	42.038.374
Bari - Università degli studi	1	142	57.758	1.683	1.611	201.051.902
Benevento - Università degli studi del Sannio	1	66	6.408	191	166	22.833.896
Bergamo - Università degli studi	1	38	14.541	333	222	36.537.222
Bologna - Università degli studi	1	45	82.418	2.936	3.124	392.285.340
Brescia - Università degli studi	1	64	14.457	565	542	66.391.109
Cagliari - Università degli studi	0	-	30.761	1.055	1.198	128.472.978
Camerino - Università degli studi	0	-	7.845	314	295	37.121.105
Campobasso - Università degli studi del Molise	1	40	8.348	312	282	29.303.453
Cassino - Università degli studi	0	-	10.712	315	329	32.706.741
Catania - Università degli studi	0	-	54.489	1.513	1.548	189.385.134
Catanzaro - Università degli studi "Magna Grecia"	0	-	10.564	230	169	37.490.875
Chieti e Pescara - Università degli studi Gabriele D'Annunzio	0	-	32.351	723	378	84.644.670
Ferrara - Università degli studi	1	88	17.430	645	556	78.090.642
Firenze - Istituto Italiano di Scienze Umane SUM	0	-	ND	7	24	4.699.882
Firenze - Università degli studi	1	41	54.889	2.058	1.650	252.266.925
Foggia - Università degli studi	1	45	11.421	379	429	36.554.385
Genova - Università degli studi	1	15	35.228	1.396	1.512	191.400.781
L'Aquila - Università degli studi	1	26	23.857	602	545	86.169.825
Lecce - Università del Salento	1	96	24.329	685	641	84.703.839
Lucca - Scuola IMT AltI Studi	0	-	ND	16	24	4.600.633
Macerata - Università degli studi	0	-	10.969	311	313	37.008.558

Messina - Università degli studi	1	9	32.845	1.278	1.406	167.554.118
Milano - Politecnico	1	37	36.722	1.359	1.244	212.891.357
Milano - Università degli studi	0	-	58.281	2.204	1.992	278.026.401
Milano-Bicocca - Università degli studi	0	-	32.064	922	721	112.128.030
Modena e Reggio Emilia - Università degli studi	0	-	18.179	859	717	94.038.734
Napoli - Seconda Università degli studi	1	17	29.929	1.028	1.822	127.267.538
Napoli - Università degli studi "Federico II"	1	71	85.485	2.697	3.644	364.325.989
Napoli - Università degli studi "L' Orientale"	0	-	9.706	228	235	33.106.436
Napoli - Università degli studi "Parthenope"	1	22	16.923	340	285	34.847.691
Padova - Università degli studi	1	99	60.401	2.213	2.312	290.528.299
Palermo - Università degli studi	1	19	52.168	1.799	2.315	229.564.235
Parma - Università degli studi	1	48	28.531	992	921	129.232.103
Pavia - Istituto universitario di studi superiori I.U.S.S.	1	20	ND	7	23	4.577.750
Pavia - Università degli studi	1	51	21.778	1.029	965	128.022.851
Perugia - Università degli studi	1	68	29.815	1.176	1.336	149.644.224
Perugia - Università per stranieri	1	6	1.491	59	183	13.350.113
Pisa - Scuola normale superiore	0	-	ND	99	217	35.100.830
Pisa - Scuola superiore studi universitari e perfezionamento "S. Anna"	0	-	ND	103	166	26.629.471
Pisa - Università degli studi	1	34	48.288	1.588	1.635	216.137.111
Potenza - Università degli studi della Basilicata	0	-	7.894	311	280	33.388.498
Reggio Calabria - Università degli studi Mediterranea	1	55	9.456	292	242	29.484.684
Roma - III Università degli studi	1	37	35.248	914	738	136.461.607
Roma - Università degli studi "La Sapienza"	1	96	119.126	4.239	4.524	548.434.472
Roma - Università degli studi del "Foro Italico"	0	-	1.333	56	114	12.186.697
Roma - Università degli studi di "Tor Vergata"	1	31	34.096	1.543	1.049	152.880.467
Salerno - Università degli studi	1	64	36.558	971	711	112.240.562
Sassari - Università degli studi	1	290	13.671	666	635	76.078.861
Siena - Università degli studi	0	-	16.205	944	1.163	116.636.276
Siena - Università per stranieri	0	-	623	45	113	8.264.085
Teramo - Università degli studi	1	109	8.242	253	225	25.782.361
Torino - Politecnico	1	27	26.549	813	885	124.350.272
Torino - Università degli studi	1	22	63.312	2.031	2.019	255.609.956
Trento - Università degli studi	1	78	15.931	578	675	65.121.268
Trieste - Scuola internazionale superiore di studi avanzati	1	31	ND	65	93	19.110.282
Trieste - Università degli studi	1	12	18.589	757	771	102.374.680
Udine - Università degli studi	1	20	15.655	714	546	75.730.872
Urbino - Università degli studi "Carlo Bo"	0	-	14.359	412	410	46.217.966
Varese - Università dell' Insubria	0	-	9.198	393	349	39.816.148
Venezia - Università degli studi "Ca' Foscari"	1	35	16.785	508	588	74.063.122
Venezia - Università IUAV	1	36	5.801	173	298	30.812.736
Vercelli - Università degli studi del Piemonte orientale "A. Avogadro"	0	-	9.309	398	329	44.819.799
Verona - Università degli studi	1	36	22.198	737	711	93.757.545
Viterbo - Università della Tuscia	1	105	8.335	301	330	38.547.902
Totale: 67 Università	44	-	1.641.555	56.059	57.150	7.157.394.003

*Fonte: dati pubblicati sul sito web del MIUR avvalendosi del motore di ricerca "CercaUniversità", interrogato il 09/11/2011.

Fig. 3 - Contenuti informativi dei PdP (2011)



La seconda fase dello studio ha comportato la verifica documentale dei PdP individuati, confrontandone la struttura rispetto al modello proposto dalla delibera 112/2010 (Fig. 3).

Come mostra la Fig. 3, tutti i contenuti informativi suggeriti dalla delibera 112/2010 sono stati trattati dai piani analizzati, con percentuali che variano da un minimo di aderenza del 41%, per quanto attiene le informazioni relative alla

valutazione della coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio (par. 7.2), ad un massimo del 93%, in riferimento al paragrafo dedicato ad accogliere la presentazione del piano e il suo indice (par. 1). Questo risultato conferma la difficoltà incontrata dalla maggioranza degli atenei nel collegare il concetto di performance attesa alle risorse disponibili, aspetto che mette a rischio la possibilità futura di conseguire la performance medesima e lascia al contempo slegata la gestione delle risorse dagli obiettivi che si vogliono raggiungere. In questa fase della ricerca, oltre al livello di *compliance*, sono state rilevate due caratteristiche peculiari dei piani: la prima concerne la natura del documento, così come dichiarato dai soggetti che lo hanno elaborato, vale a dire se si tratta di una proposta metodologia, di una sperimentazione, o di un documento definitivo (Fig. 4). Tale caratteristica è stata rilevata al fine di condurre una corretta interpretazione dei risultati dell'analisi. La seconda caratteristica (Fig. 5) riguarda le aree e i soggetti individuati per l'assegnazione degli obiettivi strategici (parr. 5 e 6). Quest'ultima caratteristica, è stata indagata al fine di cogliere l'impatto che la normativa ha prodotto sulle pratiche di programmazione in relazione alla valutazione dei risultati dei diversi attori che incidono sulla formazione della performance complessiva degli atenei, intesa come la capacità di collegare la stessa non solo alla sfera della ricerca, ma anche alla dimensione della didattica e a quella tecnico-amministrativa. Come mostra la Fig. 4, in considerazione dell'innovatività del PdP e al fatto che il processo di riforma delle università risulta ancora in atto, il 48% degli atenei ha espressamente dichiarato all'interno del documento che lo stesso è da intendersi quale sperimentazione e/o prova e non una proposta definitiva. Come emerge dalla Fig. 5 i documenti analizzati identificano tre aree assegnatarie di obiettivi strategici, che corrispondono alla ricerca *tout court*, alla didattica e formazione, e al settore amministrativo e gestionale.

Fig. 4 - Natura dichiarata dei PdP (2011)

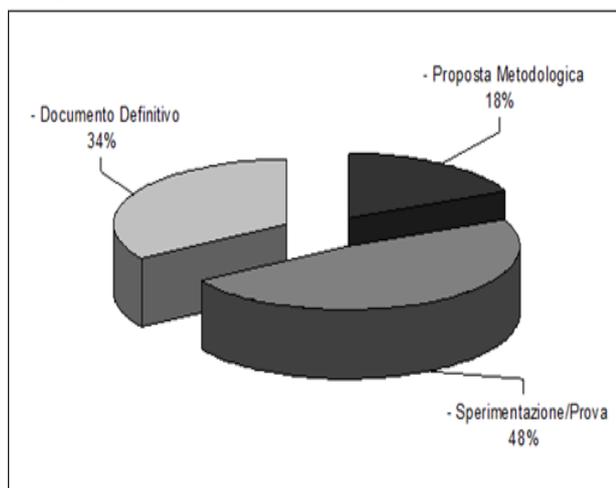


Fig. 5 - Aree e soggetti considerati nei PdP (2011)

Aree	%
Ricerca	41
Didattica/Formazione	43
Amministrazione/Gestione	91
Soggetti assegnatari di obiettivi strategici	
%	
Ambito della Ricerca: Docenti/Ricercatori	5
Ambito della Ricerca: Strutture di Servizio	34
Ambito della Didattica/Formazione: Docenti/Ricercatori	7
Ambito della Didattica/Formazione: Strutture di Servizio	34
Ambito Amministrativo-Gestionale: Dirigenti	80
Ambito Amministrativo-Gestionale: Capi Servizio	32
Ambito Amministrativo-Gestionale: Amministrativi-Tecnici con Incarichi di Responsabilità	25
Ambito Amministrativo-Gestionale: Amministrativi-Tecnici	11

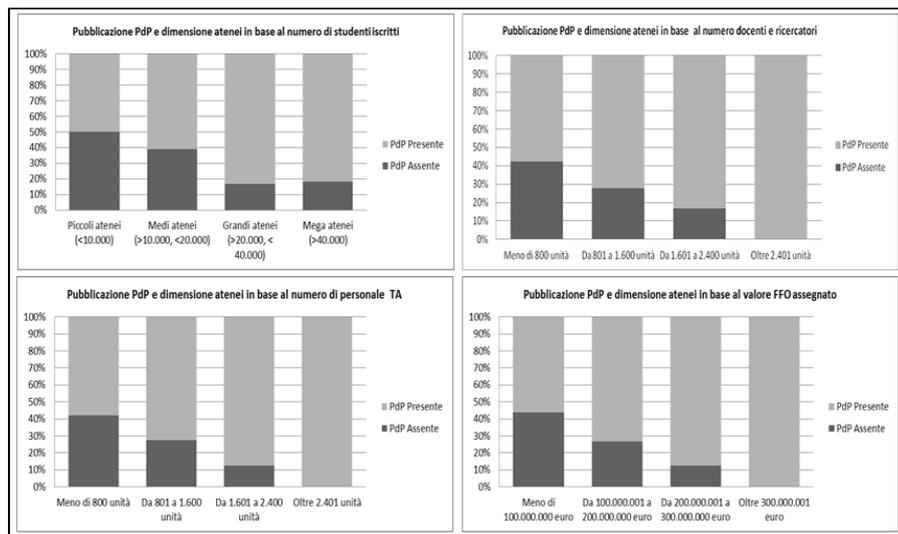
Tra queste, in particolare, si segnala che l'area amministrativo-gestionale è presente nella quasi totalità dei PdP. Per quanto riguarda i soggetti ai quali il piano affida gli obiettivi da conseguire si nota che il ruolo centrale viene ricoperto dalle figure dirigenziali (80%), mentre solo il 5% dei casi considera docenti e ricercatori come destinatari della valutazione. Questo risultato può essere nuovamente interpretato come indice di una carenza di cultura manageriale negli atenei statali in riferimento alla definizione di obiettivi e di *target* da raggiungere, così come evidenziato anche in altre ricerche riferita alla pianificazione strategica (Bronzetti et. al., 2011).

Per rispondere al terzo quesito della ricerca, che indaga l'esistenza di forme di associazione tra la propensione alla pubblicazione del piano e il grado di completezza dello stesso con alcuni fattori specifici di contesto, è stata osservata, in primo luogo, la relazione dicotomica tra le variabili dimensionali considerate (studenti iscritti all'A.A. 2010/2011, docenti e ricercatori al 31/12/2010, personale tecnico amministrativo al 31/12/2010, importo FFO assegnato nel 2010), ognuna di esse suddivisa in quattro classi, e la pubblicazione del PdP (Fig. 6). Occorre precisare che per quanto concerne la variabile "studenti iscritti", sono stati considerati 61 atenei, in quanto per le sei istituzioni speciali di alta formazione il dato non era disponibile sul sito web del MIUR al 09/11/2011; il dimensionamento delle classi è stato creato sulla base della scala utilizzata dall'Ufficio Statistico del MIUR. Le analisi riferite alle altre tre variabili prendono invece in considerazione tutti i 67 atenei e le classi dimensionali sono state definite degli autori sulla base di una ripartizione che tiene conto dei valori medi.

In secondo luogo, è stata studiata la distribuzione unitaria del dato relativo alla completezza dei quarantatquattro PdP analizzati e le variabili dimensionali considerate (Fig. 7). La Fig. 6 rileva che la propensione a pubblicare il PdP cresce al crescere di tutte le va-

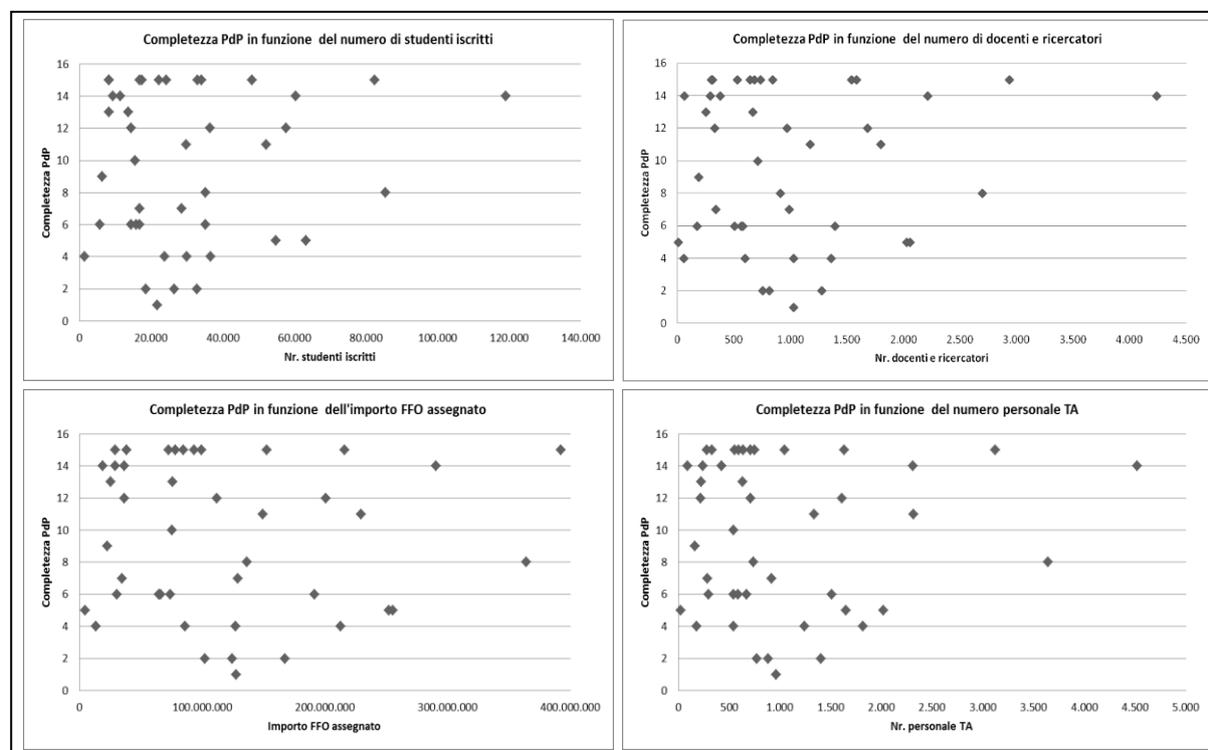
riabili dimensionali indagate. È stata successivamente studiata la distribuzione unitaria del dato relativo alla completezza dei quarantaquattro PdP analizzati con le variabili dimensionali considerate (Fig. 7). È utile precisare che la completezza del PdP è stata determinata sulla base di una scala di valori che va da un minimo di 0 a un massimo di 15 punti, stabilito in corrispondenza dei contenuti informativi suggeriti dalla delibera 112/2010.

Fig. 6 - Relazione tra PdP (2011) e variabili dimensionali



Da tale analisi emerge, come mostra lo *scatter plot* riportato in Fig. 7, l'assenza di relazioni evidenti, pertanto non sembra esserci un'associazione tra grado di completezza del PdP e variabili dimensionali.

Fig. 7 - Completezza dei PdP (2011) e variabili dimensionali degli atenei

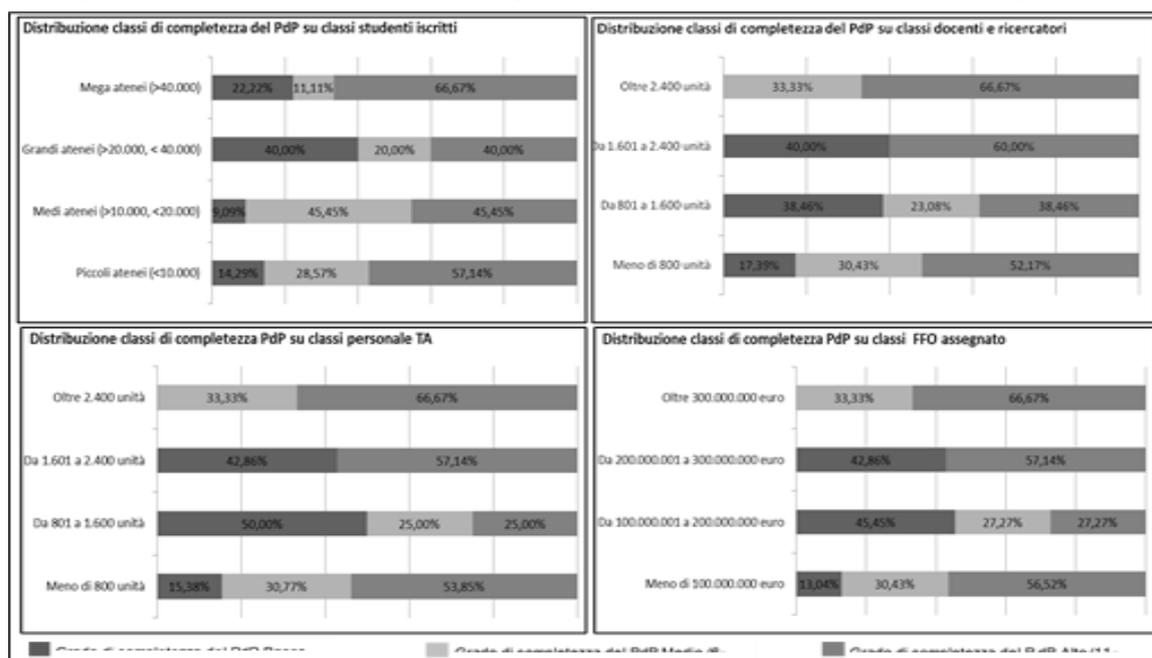


Per approfondire l'analisi si è deciso di suddividere in tre classi il livello di completezza del PdP: grado di completezza basso (0-5); grado di completezza medio (6-10); grado di completezza alto (11-15). Da tale approfondimento, come mostra la Fig. 8, si continua a ravvisare l'assenza di relazioni di dipendenza statistica tra le variabili considerate. Indipendentemente dalla classe dimensionale degli atenei, si osserva infatti la presenza di tutti e tre i livelli di completezza dei PdP considerati (Fig. 9).

Per rispondere all'ultima domanda della ricerca è stata svolta una nuova analisi documentale sulle ultime versioni pubblicate dei PdP, riguardanti il triennio di programmazione 2015-2017, al fine di verificare se fossero intervenuti mutamenti sul livello di *compliance* rispetto alla delibera 112/2010 (Fig. 10). Innanzitutto, va segnalato che queste versioni di PdP sono tutte definitive, a differenza di quelli pubblicati nel 2011 che si dichiaravano in gran

parte proposte metodologiche e sperimentazioni/prove (66%).

In termini di *compliance* rispetto alla delibera 112/2010 si rileva un netto miglioramento dei nuovi piani in tutti i paragrafi.

Fig. 8 – Distribuzione delle classi di completezza dei PdP e variabili dimensionali degli atenei**Fig. 9 - Analisi del livello di indipendenza tra completezza dei PdP e variabili dimensionali degli atenei**

Dimensione Atenei in base agli studenti iscritti	Grado di completezza del PdP basso (0-7)	Grado di completezza del PdP alto (8-15)	Totale
Da 0 a 20.000 iscritti	0,01	0,01	0,02
Oltre 20.000 iscritti	0,01	0,01	0,01
Totale	0,02	0,01	0,03
$\chi^2 = 0,028005602$			
Dimensione Atenei in base ai docenti e ricercatori	Grado di completezza del PdP basso (0-7)	Grado di completezza del PdP alto (8-15)	Totale
Da 0 a 1.000 unità	0,02	0,01	0,03
Oltre 1.000 unità	0,03	0,02	0,05
Totale	0,05	0,03	0,08
$\chi^2 = 0,043678535$			
Dimensione Atenei in base al Personale TA	Grado di completezza del PdP basso (0-7)	Grado di completezza del PdP alto (8-15)	Totale
Da 0 a 1.600 unità	0,00	0,00	0,00
Oltre 1.600 unità	0,00	0,00	0,01
Totale	0,00	0,00	0,01
$\chi^2 = 0,013297919$			
Dimensione Atenei in base al FFO assegnato	Grado di completezza del PdP basso (0-7)	Grado di completezza del PdP alto (8-15)	Totale
Meno di 100.000.000 euro	0,21	0,15	0,36
Oltre 100.000.000 euro	0,23	0,16	0,39
Totale	0,44	0,31	0,75
$\chi^2 = 0,130405286$			

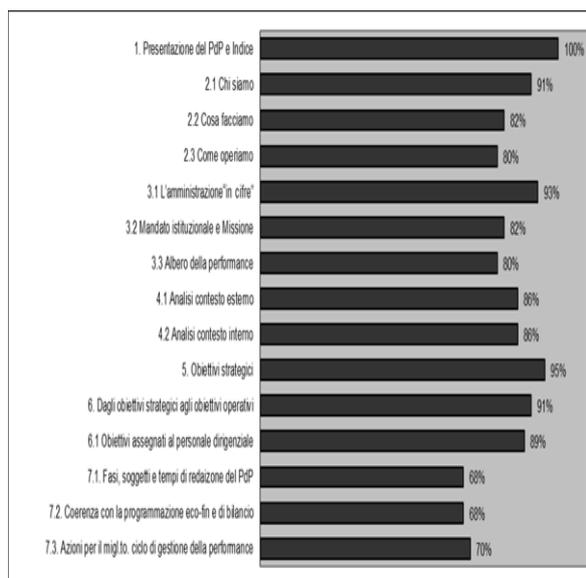
In generale, il livello di *compliance* dei PdP pubblicati nel 2011 era compreso tra un minimo di aderenza del 41% e un massimo del 93%, che passa, per i

PdP pubblicati nel 2015, da un minimo di aderenza del 68% ad un massimo del 100%. I paragrafi che hanno registrato un incremento più significativo sono: 2.2 Cosa facciamo, che passa dal 52% al 82%; 2.3 Come operiamo, che passa dal 50% al 80%; 3.1 L'amministrazione "in cifre", che passa dal 75% al 93%; 3.3 Albero della performance, che passa dal 55% al 80%; 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi, che passa dal 66% al 91%; 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale, che passa dal 48% al 89%.

Con riferimento, alle aree e ai soggetti considerati nei piani (si veda Fig. 5 per i risultati sui piani del 2011), nei PdP pubblicati nel 2015, si evidenzia una eguale attenzione alle aree ricerca, didattica/formazione e amministrazione/gestione, che sono presenti nel 93% dei piani analizzati. Emerge inoltre una quarta area di attenzione, rappresentata dalla terza missione, che viene contemplata dal 61% dei piani. Relativamente ai destinatari si rileva la presenza esclusivamente di personale dirigenziale e TA, mentre scompaiono i docenti/ricercatori.

Si precisa che non è stata replicata l'analisi per verificare l'associazione tra le variabili dimensionali degli atenei e la capacità di uniformarsi alla delibera 112/2010, poiché già dimostrato dall'esame svolto sui PdP pubblicati nel 2011 non essere significativa.

Fig. 10 - Contenuti informativi presenti nei PdP (2015)



6 – Conclusioni e prospettive future

Il presente lavoro si è concentrato sull'analisi del PdP, strumento introdotto dal legislatore nel 2010 per fornire contenuto al processo di programmazione della performance delle amministrazioni pubbliche, secondo le linee guida emanate dalla CiVIT nel 2010.

Attraverso il presente studio si è inteso rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- quali università hanno pubblicato il primo PdP riferito al triennio 2011-2013?
- qual è il livello di *compliance* dei PdP con le linee guida del 2010?
- esistono delle forme di associazione tra le variabili dimensionali degli atenei e la capacità di uniformarsi alla normativa?
- vi sono state delle variazioni in termini di *compliance* rispetto alle linee guida del 2010 tra le prime e le seconde versioni dei PdP?

In riferimento al primo quesito, i risultati evidenziano che poco più della metà degli atenei statali (66%) è giunto alla pubblicazione del documento nei tempi previsti dalla normativa.

Per quanto concerne il livello di *compliance* dei PdP rispetto alle disposizioni contenute nella delibera 112/2010 della CiVIT (secondo quesito), l'esame dei piani ha evidenziato un livello di aderenza che varia da un minimo del 40% a un massimo del 90% circa, indicando le maggiori lacune nell'ambito dei paragrafi riferiti alla coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio, alla definizione di obiettivi assegnati al personale dirigente e all'esplicitazione di fasi, soggetti e tempi legati alla

realizzazione del piano. Occorre porre particolare attenzione a tali carenze, perché possono incidere negativamente sulla possibilità di mettere in pratica la pianificazione medesima, riducendo la portata innovativa che il legislatore intendeva proporre. Il livello di *compliance* rilevato deve essere interpretato, tuttavia, in relazione alla natura dei piani analizzati, che vede solo nel 34% dei casi dei "documenti definitivi", mentre i restanti piani vengono qualificati come sperimentazioni o proposte metodologiche.

In relazione alla terza domanda della ricerca, lo studio ha dimostrato l'assenza di relazioni di dipendenza statistica che segnalino l'esistenza di forme di associazione tra le variabili dimensionali degli atenei e la loro capacità di uniformarsi alla normativa, segnalando come la qualità della pianificazione sia indipendente dalla dimensione dell'ateneo.

Infine, in riferimento alla quarta ed ultima domanda della ricerca, si evince un notevole miglioramento nel rispetto dei contenuti richiesti dalla norma nei PdP pubblicati nel 2015 rispetto a quelli pubblicati nel 2011. Nonostante ciò, si segnala una ulteriore riduzione della presenza delle informazioni riguardanti la dinamica economico-finanziaria. Tale aspetto, se non opportunamente affrontato, potrebbe compromettere la possibilità per gli atenei di conseguire la performance medesima, lasciando slegata la gestione delle risorse dagli obiettivi che si vogliono raggiungere.

I risultati delle analisi condotte dal presente lavoro contribuiscono in primo luogo ad alimentare il dibattito accademico in tema di programmazione e misurazione delle performance, evidenziando possibili limiti e i margini di miglioramento del PdP. In secondo luogo, i risultati esposti consentono di mettere in luce criticità e limiti presenti nella pratica di pianificazione posta in atto dagli atenei, al fine di indicare agli operatori interventi migliorativi auspicati per consentire loro di sfruttare pienamente le potenzialità del PdP. In terzo luogo, il lavoro si rivolge ai *policy maker*, fornendo loro un primo riscontro sull'attuazione delle disposizioni normative, che si possa rivelare utile per l'eventuale revisione delle linee guida.

In conclusione, è utile soffermarsi su alcuni limiti intrinseci dello studio, che gettano le basi per lo sviluppo di una serie di linee di ricerca future. Appare innanzitutto doveroso sottolineare il fatto che i risultati di questo studio sono basati sui PdP pubblicati non dalla totalità degli atenei statali italiani, ma solo da una parte di essi (66%). Inoltre, lo studio si limita a esporre i risultati desunti dall'esame della *compliance* dei PdP, senza addentrarsi nei contenuti specifici dei piani. Da tali limiti scaturiscono le possibili linee di ricerca future. In primo luogo, sarebbe auspicabile replicare l'analisi sui PdP elaborati dalla totalità degli atenei statali italiani. Inoltre, sarebbe opportuno approfondire l'esame dei contenuti dei piani, attraverso l'impiego del metodo della *content analysis*. In ultimo, appare opportuna l'effettuazione di studi che rile-

vino se, e in che misura, la programmazione della performance abbia prodotto dei miglioramenti gestionali interni alle università che hanno adottato i PdP, come auspicato nelle intenzioni della normativa.

References

- Anselmi L. (2003), Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni, Giappichelli, Torino.
- Aversano N., Manes Rossi F., Tartaglia Polcini P. (2017), I sistemi di misurazione della performance nelle università: considerazioni critiche sul sistema italiano, *Management Control*, Vol. 1 [15-36].
- Bailey K.D. (1995), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Barbieri M., L. Hinna, S. Mameli, F. Monteduro, Valotti G. (2010), *Gestire e valutare le performance nella PA. Guida per una lettura manageriale del D.lgs 150/09*, Maggioli, Rimini.
- Bonollo E., Lazzini S., Zuccardi Merli M. (2017), *Accounting Information System and Organizational Change: An Analysis in 'First Mover' Public Universities*, in K.Corsi, N.G. Castellano, R. Lamboglia, D. Mancini (a cura di), *Reshaping Accounting and Management Control Systems*, Springer International Publishing, Switzerland.
- Borgonovi E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Borgonovi E., Giordano F. (2007), *La valutazione dell'università: aspetti sistemici ed operativi*, in Cugini A. (a cura di), *La misurazione della performance degli atenei. Logiche, metodi, esperienze*, FrancoAngeli, Milano [55-72].
- Borra S., Di Ciaccio A. (2008), *Statistica - metodologie per le scienze economiche e sociali*, II ed., McGraw-Hill, Milano.
- Bronzetti G., Mazzotta R., Nardo M.T. (2011), *La dimensione della pianificazione strategica nelle università*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 2, No. 2 [141-155].
- Brunetti G. (1987), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco. Angeli, Milano.
- Cantele S., Campedelli B. (2013), *Il performance-based funding nel sistema universitario italiano: un'analisi degli effetti della programmazione triennale*, *Azienda Pubblica*, Vol. 26, No. 3 [309-332].
- Cassone A., Sacconi L. (a cura di) (2013), *Autonomia e responsabilità sociale dell'università. Governance e accountability*, Giuffrè, Milano.
- Cinquini L. (2002), *Il bilancio consuntivo delle università: verso una nuova informativa economico-finanziaria*, Giappichelli, Torino.
- CiVIT (2013), *Relazione sulla performance delle università per l'annualità 2011*, CiVIT, Roma.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Vol. III. *Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- Cugini A., Michelon G., Pilonato S. (2011), *Performance measurement in academic departments: the strategy map approach*, *Public Money & Management*, Vol. 31, No. 4 [271-278].
- Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2012), *Il piano della performance nei comuni medi. La proposta di una nuova configurazione per superare l'inadeguatezza delle prime applicazioni*, *RIREA*, Vol. 5-6 [228-242].
- Del Sordo C., Farneti F., Orelli R.L. (2007), *Il controllo multidimensionale delle performance d'Ateneo: l'applicazione della balanced scorecard nella prospettiva internazionale e nel contesto italiano*, *Azienda Pubblica*, Vol. 20, No. 4 [733-756].
- Eurydice Network (2012), *The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*, Education, Audiovisual and Culture, Executive Agency, Brussels.
- Farneti G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica. Il sistema, i principi, i valori*, Giappichelli, Torino.
- Farneti G., Pozzoli S. (a cura di) (2005), *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsos, Milano.
- Fici L. (2010), *Gli strumenti di programmazione e controllo nell'azienda università*, in AA.VV., *Scritti in onore di Sergio Terzani*, FrancoAngeli, Milano.
- Fissi S., Gori E., Romolini A. (2014), *Un'indagine sulla qualità della rendicontazione sociale degli atenei italiani: quali prospettive per il futuro?*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 5 [111-120].
- Garlatti A. (1996), *Bilancio e controllo economico nell'università degli studi*, EGEA, Milano.
- Lapsley I., Miller P. (2004), *Transforming universities: the uncertain, erratic path*, *Financial Accountability and Management*, Vol. 20, No. 2 [103-106].
- Maran L. (2009), *Economia e management dell'università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Minelli E., Rebori G., Turri M. (2007), *Governo e gestione delle università: la centralità della valutazione*, in Cugini A. (a cura di), *La misurazione della performance negli atenei. Logiche, metodi, esperienze*, FrancoAngeli, Milano [65-88].
- Mion G., Melchiori M. (2011), *Il processo di redazione del bilancio sociale negli atenei pubblici come fattore strategico per una comunicazione attendibile*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 1 [117-129].
- Monteduro F. (2006), *Le caratteristiche principali della misurazione delle performance*, in *Misurare per decidere. La misurazione delle performance per miglio-*

rare le politiche pubbliche e i servizi, Ministero della Funzione Pubblica, Rubettino, Roma [31-46].

Mussari R. (2011), *Economia delle amministrazioni pubbliche*, McGraw Hill, Milano.

Paletta A. (2004), *Il governo dell'università. Tra competizione e accountability*, Il Mulino, Bologna.

Paolini L., Soverchia M. (2013), *Le università statali italiane verso la contabilità economico-patrimoniale ed il controllo di gestione*, *Management Control*, No. 3, [77-98].

Rebora G. (2003), *La valutazione degli atenei: alla ricerca della qualità*, *Azienda pubblica*, Vol. 16, No. 5/6 [411-437].

Sánchez M.P., Elena S., Castrillo R. (2009), *Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2 [307-324].

Siboni B., Nardo M.T., Sangiorgi D. (2013a), *Italian state university contemporary performance plans: an intellectual capital focus?*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, No. 3 [414-430].

Siboni B., del Sordo C., Pazzi S. (2013b), *Sustainability Reporting in State Universities: An Investigation of Italian Pioneering Practices*, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, Vol. 4, No. 2 [1-15].

Scott J. (2006), *Documentary Research*, Sage Publications Ltd, London.

Teichler U. (2004), *The changing debate on internationalisation of higher education*, *Higher Education*, Vol. 48, No. 1 [5-26].