

Cambiamento organizzativo e accettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del personale tecnico- amministrativo di una università pubblica italiana

***Organizational change and acceptance
of the performance measurement and
evaluation system by the technical-
administrative staff of an Italian
public university***

Antonio Nisio *, Sabrina Spallini **, Patrizia Romanazzi ***

**** Università degli Studi di Bari Aldo Moro ** Università degli Studi di Bari Aldo Moro *** Università degli Studi di Bari Aldo Moro***

Abstract

This study aims to investigate the degree of acceptance of the Performance Measurement and Evaluation System (Pmes) in a public university and to understand its relationships with its Organizational Model (Om). Two hypotheses were developed to investigate the possible factors affecting employees' degree of acceptance of the Om and Pmes. Data were collected from a questionnaire submitted to all technical-administrative staff of a public university. This paper is an empirical case analysis. The results confirm the relationship between the perception of the performance management system and Om. In the case study examined, the results offer a relevant research opportunity as the hypotheses considered can also be tested in other organizations where changes in Om that affect performance measurement and management are introduced. Understanding success factors can help managers make effective improvements to the performance management system in relation to the organizational structure of their organizations.

Keywords: *Performance measurement, Employee acceptance, Performance measurement and evaluation system, Performance management, Organizational change.*

Introduzione

Il settore pubblico negli anni '80 è stato caratterizzato da un ampio processo di cambiamento nella gestione delle organizzazioni pubbliche (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2017; Ridder *et al.*, 2005). Questo processo ha coinvolto anche le università di diversi paesi (Kallio *et al.*, 2016; Neumann & Guthrie, 2002; Oertel & Söll, 2017; Parker, 2002; Pop-Vasileva *et al.*, 2011; Teichler, 2018; Wilkesmann & Schmid, 2012).

Le trasformazioni hanno cambiato lo stile di gestione, la governance e i modelli organizzativi (Heinicke & Guenther, 2019). Un ruolo importante è stato svolto dall'introduzione del sistema di misurazione e gestione delle prestazioni (Sułkowski, 2016) e un nuovo approccio alla gestione delle risorse umane, nel tentativo di superare l'approccio taylorista-weberiano e di elaborare modelli organizzativi che meglio consentano la connessione alle esigenze e ai bisogni nuovi ed emergenti dalla società (Carapella & Nisio, 2022).

Nelle università italiane, così come in altre pubbliche amministrazioni, il sistema di performance è stato introdotto attraverso norme. Un'implementazione efficace della logica di gestione incentrata sulle prestazioni e la diffusione di impatti positivi sulla creazione di valore pubblico richiedono un approccio non formale. Infatti, spesso, come accaduto per altre riforme, le norme sono rimaste inapplicabili per mancanza di un adeguato impegno politico e / o amministrativo, per inerzia, per resistenza al cambiamento dei dipendenti pubblici (Ongaro & Valotti, 2008). È, pertanto, necessario concentrarsi su ciò che la letteratura ha definito come le determinanti per un'introduzione efficace di gestione delle prestazioni, tra queste l'accettazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance (Smvp) da parte del personale amministrativo.

Tuttavia, quali sono i requisiti per far accettare il sistema? Questo studio mira a rilevare il grado di accettazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance da parte del personale tecnico-amministrativo di un'università italiana, in relazione al modello organizzativo predisposto e condiviso. Attraverso questa analisi, si è inteso colmare una lacuna nella letteratura, dove numerosi studi teorici ed empirici si sono concentrati sull'accettazione dei sistemi di prestazione da parte del personale accademico (Broadbent & Guthrie, 2008; Schmidt & Guenther, 2016), ma non del personale amministrativo.

Si è utilizzato come caso di studio un'università pubblica nella quale si sono sviluppati contestualmente processi di introduzione ed evoluzione della misurazione e valutazione della performance e di un nuovo modello organizzativo. In tale istituzione si è analizzata l'accettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del personale tecnico-amministrativo, mettendo in relazione all'introduzione di un nuovo modello organizzativo.

Le ipotesi di ricerca sono state testate somministrando per più anni un questionario a tutto il personale amministrativo. I risultati hanno confermato la relazione tra la percezione del sistema di performance management e il modello organizzativo.

I risultati offrono anche un'opportunità di ricerca futura, in quanto le ipotesi considerate possono essere testate in altre organizzazioni nelle quali sono introdotti cambiamenti nei modelli organizzativi per verificare l'influenza reciproca con il sistema di misurazione e gestione della performance.

1. Revisione della letteratura

Le università sono state oggetto di un processo evolutivo. I cambiamenti hanno portato a:

- un allargamento della missione istituzionale, nel senso di una maggiore responsabilizzazione degli atenei nell'utilizzo delle risorse a loro disposizione per rispondere ai propri fini e ai bisogni degli stakeholder (Garlatti, 1996; Strassoldo, 2001);
- un miglioramento dello stile di gestione, dei sistemi di governance e dei modelli organizzativi (Clark, 1998; Minelli *et al.*, 2002; Lapsley & Miller, 2004; Sánchez *et al.*, 2009);
- l'introduzione di meccanismi concorrenziali tra le università stesse;
- l'accesso alle risorse finanziarie legato al livello di performance scientifiche, didattiche e amministrative conseguite;
- lo sviluppo di maggiore accountability.

L'introduzione della logica manageriale nella gestione e organizzazione delle università, caratterizzata da efficienza, efficacia, economia e trasparenza di gestione, ha portato a una spinta all'innovazione, migliorando la qualità dell'insegnamento e della ricerca, e ha reso le università più comparabili, competitive, dinamiche e trasparenti (Teichler, 2004). Questo rinnovamento ha condotto le università verso una progressiva autonomia organizzativa e amministrativa e ha introdotto la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle prestazioni (Shin, 2010; Guthrie & Neumann, 2007).

L'introduzione della logica manageriale e della misurazione e gestione delle prestazioni nelle università (Higgins, 1989; Bronzetti *et al.*, 2011) è considerata importante per migliorare i processi decisionali (Broadbent & Laughlin, 2009), ma è stata lenta e difficile, spesso ostacolata da pregiudizi, resistenze, difesa dello status e delle proprie posizioni.

Secondo la teoria della contingenza, esiste una forte relazione tra i sistemi di misurazione e valutazione della performance e le prestazioni organizzative (Chendall, 2003), poiché il modello organizzativo formale influisce sul design dei sistemi di misurazione e valutazione della performance. Attività come l'assegnazione delle responsabilità e la definizione di obiettivi di performance sono stabilite nei sistemi di misurazione e valutazione della performance (Merchant & Van der Stede, 2007) e devono essere coerenti con le caratteristiche del modello organizzativo.

Le università sono organizzazioni in cui le risorse umane rappresentano uno dei principali asset strategici. È pertanto necessario investire sul capitale umano al fine di creare una virtuosa convergenza verso il perseguimento di elevate prestazioni.

Il tipo di modello organizzativo usato influenza l'efficienza del lavoro, la motivazione degli individui, i sistemi di controllo e ha una funzione importante sul futuro dell'azienda. Numerosi studiosi hanno evidenziato come le aziende migliorino l'efficienza e l'efficacia attraverso l'innovazione organizzativa (Tidd 2001).

La ricerca sull'efficienza ed efficacia organizzativa ha studiato a fondo la scelta del modello più appropriato in condizioni ambientali incerte (Drazin & Van de Ven, 1985), ponendole in relazione alla strategia (Chandler, 1962) e alla tecnologia (Perrow, 1970).

Considerando la tipologia e gli elementi di un modello organizzativo che un'istituzione potrebbe utilizzare per organizzare la propria attività e i propri dipendenti, possiamo avere due modelli principali: il modello organizzativo organicistico e il modello organizzativo meccanicistico.

Il modello organicistico è caratterizzato da un maggior grado di decentramento del processo decisionale e del controllo; quindi, ha pochi livelli organizzativi e regole formali. Pertanto, per queste caratteristiche, il modello organicistico deve avere un

livello più elevato di integrazione e comunicazione per coordinare i dipartimenti con funzioni diverse e indirizzarli verso il raggiungimento degli obiettivi (Hage, 1980). Ciò richiede un sistema di misurazione e valutazione della performance che faciliti l'informazione e la comunicazione tra i livelli organizzativi e si basi su informazioni finanziarie e non finanziarie e una maggiore flessibilità nell'allocazione dei compiti (Naham *et al.*, 2003).

Le organizzazioni meccanicistiche sono più centralizzate e strutturate attraverso diversi livelli di organizzazione e controllo, che sono strettamente e formalmente regolamentati (Kaplan & Norton, 2001).

La letteratura suggerisce che maggiore è il decentramento organizzativo, maggiore è la necessità di fare affidamento su sistemi di incentivazione. Esiste, infatti, una correlazione positiva tra un sistema di misurazione e valutazione della performance basato sugli incentivi e le organizzazioni basate su strutture organicistiche (Chia-Ling & Huan-Jung, 2011). Gli incentivi da soli non sono sufficienti a garantire il successo di un'organizzazione e del suo sistema di misurazione e valutazione della performance, molti fattori sono legati alla sfera emotiva dei dipendenti (Carapella *et al.*, 2022).

Uno dei concetti più importanti negli studi di gestione organizzativa è il clima organizzativo (Schneider *et al.*, 2000). Il clima organizzativo è inteso come ciò che l'organizzazione è, o piuttosto è la percezione che la gente ha dell'organizzazione (Spaltro & de Vito Piscicelli, 2002). Trasmette le impressioni che le persone hanno dell'ambiente interno organizzativo in cui lavorano. Già Likert (1961) e in seguito Katz e Kahn (1966) avevano mostrato come il contesto sociale e organizzativo (climate o atmosphere) abbia influenza sulle performance e sull'efficacia delle organizzazioni. Tale relazione è poi stata riaffermata in molte altre ricerche (Innocenti, 2013). La ricerca sul contributo della gestione delle risorse umane ai risultati delle prestazioni organizzative è correlata a un clima di soddisfazione sul posto di lavoro (Schyns *et al.*, 2009; Berberoglu, 2018; Lawer III *et al.*, 1974; Sunarsih & Helmiatin, 2017) e diverse analisi hanno indicato che ci sono relazioni tra clima organizzativo e misure di soddisfazione sul lavoro (Downey *et al.*, 1975; Pangil *et al.*, 2011; Mathieu *et al.*, 1993) e le prestazioni organizzative (Patterson *et al.*, 2004). Molti fattori relativi al clima organizzativo, come la percezione condivisa di politiche, pratiche e procedure informali e formali, influenzano gli atteggiamenti dei dipendenti come la soddisfazione sul lavoro e l'impegno (Shadur *et al.*, 1999).

È importante, per prestazioni organizzative efficaci, collegare gli obiettivi e le esigenze dei dipendenti con quelli dell'organizzazione. Argyris (2009) si riferiva in questo caso alla "integrazione dell'individuo con l'organizzazione". L'integrazione è il grado in cui un individuo percepisce che il raggiungimento degli obiettivi organizzativi si tradurrà nella soddisfazione dei propri obiettivi e bisogni personali (Koch, 1978).

Molti autori hanno sottolineato che il miglioramento delle prestazioni organizzative è fortemente associato alla motivazione dei dipendenti (Bol, 2011; John *et al.*, 2012). I principali vantaggi di un'organizzazione che investe nella motivazione dei propri dipendenti sono l'aumento della creatività, la soddisfazione del cliente e la riduzione dell'assenteismo (Christian *et al.*, 2011). Il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali aziendali rende il lavoro più motivante e soddisfacente per i dipendenti, in quanto crea le condizioni di stimolo e di benessere lavorativo.

Il coinvolgimento dei dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro e l'interesse manifestato per il proprio lavoro, che può essere definito come *employee engagement*, diventano fondamentali nella gestione strategica di un'organizzazione. Le aziende prestano crescente attenzione al coinvolgimento delle risorse umane e agli stili di leadership (Bakker, 2017).

Questi sforzi sono principalmente volti ad aumentare la percezione dell'allineamento tra le priorità strategiche delle organizzazioni e le attività lavorative (Biggs *et al.*, 2014). L'*employee engagement*, quindi, diventa una strategia per costruire e consolidare una relazione di lungo periodo tra il dipendente e l'organizzazione, che, oltre a soddisfare e coinvolgere il dipendente, lo responsabilizza e lo fa sentire parte integrante dell'organizzazione (Boxall *et al.*, 2015).

Il coinvolgimento dei dipendenti nel loro lavoro e nella loro organizzazione determina una serie di dinamiche interne, comportamentali e affettive, come il loro attaccamento emotivo e intellettuale all'organizzazione a cui appartengono e lo sforzo che sono disposti a spendere nel loro lavoro. Il legame instaurato tra il dipendente e l'organizzazione dipende da tre fattori: emotivo, cognitivo e fisico (Kahn, 1990).

Il coinvolgimento dei dipendenti può essere analizzato non solo considerando gli aspetti relativi al dipendente-individuo, i suoi sentimenti e il suo atteggiamento nei confronti dell'organizzazione, ma anche come l'insieme delle politiche e delle strategie implementate dalle aziende per perseguire il pieno potenziale di ciascun dipendente.

Lavorare sul coinvolgimento dei dipendenti significa agire come un fattore decisivo per il successo organizzativo, che può generare un vantaggio competitivo rispetto ad altre organizzazioni concorrenti, come l'aumento della produttività e della fedeltà dei dipendenti, portando a una migliore soddisfazione del cliente e della reputazione aziendale (Lockwood, 2007; Harter *et al.*, 2002). I dipendenti coinvolti hanno un forte legame emotivo con la loro organizzazione.

Il coinvolgimento dei dipendenti transita, anche, dalle caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della performance, dal modo in cui la misurazione e la valutazione è integrata con gli altri processi di gestione delle risorse umane e su come il sistema sia condiviso e accettato dai dipendenti stessi.

La progettazione e l'attuazione efficace di un sistema di gestione delle prestazioni nella pubblica amministrazione sono difficili. Uno sviluppo parziale del sistema, un approccio formale nella progettazione, un'implementazione fallita, una misurazione incompleta delle dimensioni prestazionali e un uso fallito o simbolico delle informazioni prodotte sono alcune delle criticità che si possono trovare (Nisio *et al.*, 2018).

L'utilità dell'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance risiede nell'uso concreto da parte dei manager pubblici e di altri decisori delle informazioni prodotte (Cepiku, 2018).

Van Dooren (2008) ritiene che, se si vuole studiare il successo e gli insuccessi dei sistemi di gestione della performance, si debba studiare l'uso delle informazioni sulla performance.

La letteratura e la pratica hanno prestato grande attenzione alla produzione di informazioni sulla performance, piuttosto che al suo uso effettivo (Grossi *et al.*, 2016; Van Helden & Reichard, 2013; Bracci *et al.*, 2014; De Bruijn, 2002; Askim, 2007; Van Dooren, 2006).

Pulakos (2004) ha dimostrato che solo un dipendente su dieci ritiene che il sistema di valutazione della propria organizzazione li supporti per migliorare le prestazioni.

Poister e Streib (1999) hanno indicato che un sistema di gestione delle prestazioni non può essere forzato dai vertici di un'organizzazione, ma deve essere accettato da tutti i dipendenti. L'accettazione e, quindi, la legittimazione dello stesso sistema da parte dell'organizzazione è un fattore critico di successo (Bouckaert, 1993).

L'analisi della risposta delle risorse umane e organizzative al processo del ciclo di performance è essenziale per comprendere l'efficacia della sua implementazione.

Attraverso la comunicazione del processo, lo staff diventa consapevole di come le azioni quotidiane influenzino gli obiettivi dell'intero contesto aziendale. Inoltre, monitorandone il coinvolgimento, si possono individuare le criticità, le cause dei malfunzionamenti e si può mettere in atto un processo virtuoso di apprendimento che conduca al miglioramento dell'organizzazione (Costa, 2009).

La definizione di regole di funzionamento formali e informali dell'organizzazione e quella del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni (Ferreira & Otley, 2009), nonché lo sviluppo di comportamenti coerenti a livello organizzativo e individuale contemporaneamente, aumentano la soddisfazione delle persone e le prestazioni individuali e di sistema.

Tra i fattori che portano all'accettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, è possibile identificare quanto segue:

- definizione e comunicazione del perimetro strategico all'interno del quale sarà effettuata la futura gestione dell'ente (Cepiku, 2018);
- individuazione di obiettivi:
 - coerenti con la strategia (Denisi & Murphy, 2017);
 - rilevanti per la creazione di valore pubblico e la valorizzazione del contributo delle unità organizzative e degli individui (Brown, 2021);
 - chiaramente definiti, secondo una cascata efficace (Nisio *et al.*, 2012);
 - misurabili in modo non arbitrario (Mussari & Ruggero, 2010);
 - realistici, cioè realizzabili entro i tempi stabiliti e con le risorse disponibili;
 - relativi alle conoscenze, alle competenze e alle effettive leve gestionali a disposizione dei soggetti a cui sono assegnati;
 - condivisi prima di essere assegnati;
 - comunicati in modo efficace e tempestivo (Locke, 1984);
 - equilibrati nella difficoltà di realizzazione da parte dei diversi soggetti;
- valutazione finalizzata alla valorizzazione delle capacità e delle competenze delle persone attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale (Ludlow, 2010);
- previsione di un articolato sistema premiante che consideri adeguate ricompense materiali e immateriali (Chen & Hsieh, 2006; He *et al.*, 2011; Kwon & Hein, 2013; Nisio, 2022).

L'accettazione del sistema è necessariamente determinata dalla conoscenza e dalla comprensione del sistema da parte dello staff (Taylor, 2011). Infatti, solo attraverso un'adeguata informazione sulle caratteristiche del sistema, le finalità e le logiche che ne sono alla base, le fasi, gli attori e gli strumenti di misurazione e valutazione delle prestazioni, gli individui possono sviluppare il pensiero critico per esprimere giudizi ed evitare pregiudizi (Ammons, 2002).

L'accettazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance deve essere costantemente rafforzata, dimostrando, nell'effettiva attuazione, che la valutazione delle

prestazioni contribuisce a realizzare la giustizia organizzativa nell'istituzione, premiare le prestazioni e i comportamenti funzionali alle prestazioni complessive dell'organizzazione e sanzionare quelli non funzionali (Armstrong, 2007), sostenere i processi di crescita professionale e lo sviluppo delle competenze (Maraschi & Fiorentino, 2013).

2. Cambiamento organizzativo e impatti sul sistema di misurazione e valutazione della performance di un'università pubblica italiana

Il processo di cambiamento nelle università italiane finalizzato a migliorarne le prestazioni nel campo della didattica, della ricerca e della disseminazione della conoscenza (così detta terza missione) ha avuto una lunga e articolata genesi e una progressiva implementazione.

Molte norme successive hanno introdotto meccanismi di valutazione nelle università italiane: la legge n. 168/1989 ha assegnato al Ministero dell'Università il compito di valutare i risultati raggiunti dalle singole università; la legge 537/93 ha istituito i "Nuclei di Valutazione di Ateneo" per valutare le attività amministrative, didattiche e di ricerca; la legge 370/1999 si è ulteriormente concentrata sulla valutazione delle attività didattiche. Il decreto-legge 31 gennaio 2005, n.7, ha introdotto la pianificazione strategica triennale delle università, in cui definire gli obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti.

Il decreto 150/2009 ha imposto che tutte le pubbliche amministrazioni italiane (comprese le università) misurino e valutino le proprie prestazioni con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o alle aree di responsabilità coinvolte e ai singoli dipendenti.

Nel luglio 2015, l'Autorità per la Valutazione delle Università e della Ricerca (Anvur) ha emanato le Linee Guida per la Gestione Integrata del ciclo di performance delle Università pubbliche italiane. Le linee Guida hanno sottolineato la necessità di un approccio integrato alla performance: le attività amministrative sono un supporto necessario per la didattica, la ricerca e le attività di terza missione. Pertanto, è necessaria un'adeguata misurazione e valutazione delle prestazioni organizzative e individuali del personale amministrativo.

Nel 2010 l'università, oggetto della nostra analisi, ha adottato il primo sistema di misurazione e valutazione della performance. Successivamente, quasi ogni anno, ha apportato aggiunte, modifiche e miglioramenti al sistema. I motivi di questi aggiornamenti erano:

- superare le criticità emerse nel tempo, tenendo conto dell'attività di feedback e di analisi interna;

- adattarlo ai cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione dell'università;
- tener conto dell'evoluzione normativa (d.lgs. 150/2009 e d.lgs. 74/2017), degli orientamenti forniti da Anvur e dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito di Linee Guida, delle osservazioni e dei pareri del Nucleo di Valutazione, degli indirizzi degli organi di Ateneo.

Al contempo, la legge 240/2010 ha apportato profondi mutamenti nelle università italiane. I criteri e i principi della legge sono stati poi declinati nello statuto e nei regolamenti dell'ateneo.

Parallelamente, l'università analizzata ha avviato un processo di cambiamento organizzativo della struttura amministrativa. Sono stati prima identificati i seguenti principi guida:

- individuazione di un modello organizzativo più flessibile e snello;
- potenziamento delle competenze del personale;
- coordinamento dell'azione amministrativa;
- razionalizzazione dell'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali sulla base di criteri di efficienza, efficacia ed economicità;
- coesione, integrazione ed equilibrio tra amministrazione centrale e decentrata favorendo l'interazione dei dipartimenti di insegnamento e ricerca e delle altre strutture decentrate con le direzioni centrali;
- avvio di un processo di separazione delle competenze amministrative da quelle accademiche e scientifiche nella gestione dei dipartimenti di didattica e ricerca;
- aumento del grado di delega e responsabilità nei confronti dei dirigenti;
- individuazione di figure di collegamento ad alto impatto organizzativo a livello sia operativo che strategico.

Il nuovo modello organizzativo adottato dall'ateneo barese, a matrice per funzioni e per processi, si basa sull'omogeneità dei processi, sulla valorizzazione delle competenze e sull'introduzione di meccanismi di coordinamento funzionale, tanto da consentire un'articolazione organizzativa certamente più flessibile ed una più elevata integrazione tra amministrazione centrale (ateneo) e decentrata (dipartimenti di didattica e ricerca). È stata istituita la direzione per il coordinamento delle strutture dipartimentali, diretta da un dirigente e sono state standardizzate le strutture organizzative dei singoli dipartimenti,

all'interno dei quali è stata creata la nuova figura del coordinatore amministrativo con la funzione di armonizzare l'attività delle unità organizzative di dipartimento (contabilità e attività negoziali, didattica e servizi agli studenti, ricerca e terza missione, servizi generali, logistica e supporto informatico, laboratori) e raccordarle con le strutture amministrative centrali funzionalmente corrispondenti.

L'ateneo ha, inoltre, avviato la mappatura dei processi, base per la definizione di standard qualitativi per i servizi erogati e per la definizione di obiettivi prestazionali che consentano di collegare la valutazione delle strutture organizzative a quella del personale. Per ogni processo sono stati individuati i sub-processi, gli output intermedi e finali, i clienti intermedi e finali e i processi trasversali.

Ha introdotto, inoltre, un sistema informativo integrato a supporto della governance (c.d. cruscotto direzionale) al fine di orientare le decisioni, supportare la programmazione e il controllo delle principali leve strategiche dell'università.

Tutto ciò ha consentito di avviare e, poi, estendere il processo del ciclo di gestione delle performance alle strutture decentrate, di monitorare il loro funzionamento complessivo attraverso l'analisi e l'intervento sulle criticità (c.d. funzione di diagnosi) e la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici attraverso specifici obiettivi e azioni (c.d. funzione d'indirizzo). La valutazione delle performance di queste unità avviene attraverso la verifica dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi operativi relativi al miglioramento dei processi e dei progetti di miglioramento/efficienza e strettamente legati alla pianificazione strategica dell'ateneo.

Nella convinzione che una migliore gestione delle risorse umane rappresenti un requisito necessario per incrementare il livello prestazionale dell'organizzazione e migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, l'ateneo ha, inoltre, mappato le competenze professionali di tutto il personale tecnico-amministrativo e ha censito tutte le esperienze formative e professionali, le competenze trasversali e le aspettative di carriera.

Inoltre, è stata condotta un'indagine sui dipendenti per rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, i cui risultati rappresentano validi strumenti per migliorare i metodi e gli strumenti di gestione delle risorse umane e, funzionalmente a ciò, il sistema di misurazione e valutazione delle performance istituzionali, organizzative e individuali.

3. Metodologia

Dall'analisi della letteratura sugli studi teorici ed empirici relativi all'utilizzo del sistema di misurazione e valutazione della performance nelle università si rileva un gap che offre

un'importante opportunità di ricerca. Esso riguarda l'accettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione al modello organizzativo in essere da parte di tutte le componenti della struttura amministrativa. Le numerose ricerche in tale ambito hanno infatti orientato il loro campo d'indagine alle unità organizzative di vertice, tralasciando gli aspetti che afferiscono all'intera componente del personale amministrativo.

Nello sviluppo della ricerca, in linea con un approccio induttivo, è stato utilizzato il metodo del caso di studio (Yin, 2005). Questo metodo non mira a generalizzare il caso in esame (Fattore, 2005), ma a comprenderne le caratteristiche, l'unicità e la complessità e a mettere questi elementi in relazione ai contesti sociali ed economici (Stake, 1995). Infatti, una generalizzazione empirica o statistica non sarebbe possibile a causa della mancanza di rappresentatività del campione rispetto alla popolazione di riferimento (Padovani, 2004).

Abbiamo utilizzato un'università pubblica italiana come caso di studio per descrivere dati ed elaborare riflessioni. Questa università rappresenta un caso rivelatore di un fenomeno non precedentemente indagato.

Per l'accesso alle fonti di informazione, abbiamo ricoperto una posizione privilegiata in quanto membri della stessa organizzazione (Patton & Appelbaum, 2003). Inoltre, l'introduzione del nuovo modello organizzativo (Mo) nell'istituzione esaminata, ci ha permesso di osservare il fenomeno in circostanze rare e straordinarie (Siggelkow, 2007).

Per convalidare il costrutto, è stata utilizzata la triangolazione delle fonti (Patton, 1987; Eisenhardt, 1989; Stake, 1995); come fonte primaria, sono stati utilizzati i dati raccolti attraverso un questionario somministrato a tutto il personale amministrativo dell'università per sei anni consecutivi.

La raccolta dei dati attraverso la somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti è ampiamente utilizzata negli studi di gestione aziendale per analizzare sia l'uso dei sistemi informativi, sia per misurare l'efficacia dei sistemi organizzativi (Alhakeem *et al.*, 2019; Gable, 2017; Kaplan & Duchon, 1988; Speklè & Widener, 2018).

È stata, inoltre, condotta un'analisi documentale sul nuovo modello organizzativo e sul sistema di misurazione e valutazione della performance (regolamenti organizzativi, decreti del rettore, direttive del direttore generale e documenti di lavoro del team di consulenti interni).

Per testare la validità interna, è stata utilizzata la tecnica della spiegazione del caso, in cui si giunge ad una spiegazione generale per ciascun caso individuale attraverso la costruzione di nessi causali, partendo dalla formulazione teorica della preposizione considerata, confrontandola con i risultati emersi riferiti al caso considerato ed effettuando una revisione della proposizione iniziale derivante dall'analisi di altri elementi del caso (Yin, 2005).

La non generalizzabilità dei risultati e la loro estensione ad altre università costituiscono il limite di questo studio. Tuttavia, i risultati di questa analisi possono costituire la base per ulteriori indagini da svolgere nelle istituzioni pubbliche, non solo nelle università, nelle quali sono apportate modifiche organizzative e contestuali migliorie nel sistema di misurazione e valutazione della performance per aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'intero sistema.

4. Ipotesi di ricerca

La revisione della letteratura e l'esperienza dei ricercatori hanno portato all'elaborazione delle seguenti ipotesi di ricerca.

- **Ipotesi 1**
Un sistema di misurazione e valutazione della performance, per essere percepito positivamente dai destinatari, deve essere implementato all'interno di un modello organizzativo adeguatamente preparato e condiviso (Noruzy *et al.*, 2013).
 - **Sotto-ipotesi**
 - 1. a. Un modello organizzativo ben preparato deve essere percepito e compreso favorevolmente dal personale; deve spiegare i compiti assegnati e le relative linee di responsabilità (Hersey *et al.*, 2007);
 - 1. b. Il modello organizzativo è meglio percepito se l'individuo si identifica nell'istituzione a cui appartiene (Long, 1978; Argyris, 2009);
 - 1. c. Il modello organizzativo deve basarsi su rapporti formali di delega supportati dalla legittimazione della leadership assegnata a ciascun superiore (Lord & Dinh, 2014; Gottfredson & Agruinis, 2017).
- **Ipotesi 2**
Il sistema di misurazione e valutazione della performance funziona quando gli individui hanno una chiara comprensione degli obiettivi strategici di un'istituzione e li condividono e li considerano in linea con i loro obiettivi individuali.
 - **Sotto-ipotesi**
 - 2.a Il corretto funzionamento di un sistema di misurazione e valutazione della performance deve basarsi su un giudizio positivo sugli obiettivi strategici (Di Vaio, 2020);

2.b Il corretto funzionamento di un sistema di misurazione e valutazione della performance deve basarsi su una corretta attribuzione e condivisione dei singoli obiettivi attribuiti al personale (Dipartimento della funzione pubblica, 2017, 2019);

2.c Il corretto funzionamento di un sistema di misurazione e valutazione della performance deve basarsi su un processo condiviso da tutti i livelli della struttura organizzativa (Di Vaio, 2020).

Per indagare le ipotesi di ricerca, è stato somministrato un questionario a tutto il personale amministrativo dell'università, con o senza specifica responsabilità organizzativa. Il questionario si compone di due sezioni: la prima indaga la comprensione del modello organizzativo e la seconda analizza l'accettazione del sistema di misurazione delle performance.

Le due sezioni sono divise in tre aree di indagine:

- Percezione del modello organizzativo (Mo)
 - Relazione dell'individuo con il modello organizzativo (Rmo);
 - Rapporto dell'individuo con l'istituzione (Ri);
 - Relazione dell'individuo con il superiore gerarchico (Rsg);
- Percezione del sistema di misurazione e valutazione della performance (Smvp)
 - Obiettivi strategici dell'istituzione (Os);
 - Obiettivi individuali (Oi);
 - Implementazione del sistema di valutazione delle prestazioni (Ismvp).

Ogni area di indagine è formata da una serie di domande attraverso le quali al dipendente è chiesto di esprimere il grado di accordo/disaccordo utilizzando scale di tipo Likert a sei valori (1 = valore minimo, disaccordo totale; 6 = valore massimo, accordo totale).

Il periodo di riferimento riguarda il triennio precedente e quello successivo all'introduzione del nuovo modello organizzativo, al fine di consolidare il risultato della ricerca.

L'utilizzo di tale metodologia e l'arco temporale considerato, consentono di effettuare la comparazione temporale dei dati esaminati, misurando le percezioni dei dipendenti rispetto alle varie sezioni del questionario per cogliere gli eventuali trend positivi o negativi.

Nel dettaglio l'analisi è stata effettuata sia considerando le singole ipotesi in maniera autonoma, sia ponendole in relazione tra di loro, sia indagando sulla relazione di ogni sotto ipotesi con l'ipotesi principale.

Nella prima parte del questionario sono, inoltre, richieste informazioni anagrafiche, quali il genere, l'età, l'anzianità di servizio.

5. Risultati

La percentuale dei dipendenti rispondenti al questionario è variata negli anni, in ogni caso mai inferiore al 27% della popolazione totale, attestandosi su valori di significatività (Fig.1).

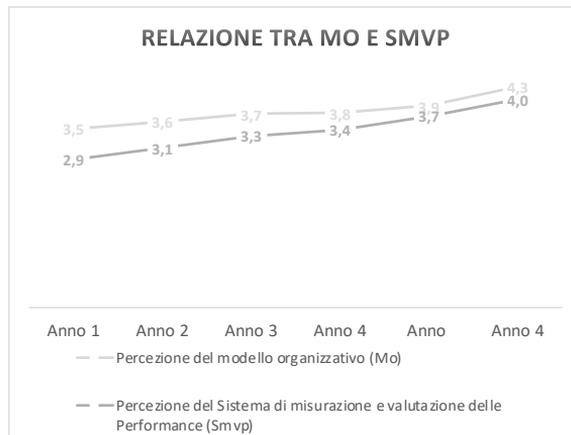
Fig. 1 Campione esaminato (fonte: elaborazione degli autori).

Anno 1			Anno 2			Anno 3			Anno 4			Anno 5			Anno 6		
Tot. quest.	Risp.	% risp.															
1498	566	37,8%	1467	585	39,9%	1405	460	32,7%	1380	962	69,7%	1356	489	36,1%	1245	337	27,1%

Una prima analisi è stata condotta considerando il punteggio medio rilevato per sezione e per area di indagine.

I punteggi medi di entrambe le variabili modello organizzativo (Mo) e sistema di misurazione e valutazione della performance (Smvp) mostrano un andamento positivo per l'intero periodo considerato (Fig. 2).

Fig. 2 Relazione tra accettazione del modello organizzativo e del sistema di misurazione e valutazione della performance (fonte: elaborazione degli autori).



Nel dettaglio la percezione del modello organizzativo rileva un indice di gradimento

superiore rispetto al sistema di misurazione e valutazione della performance.

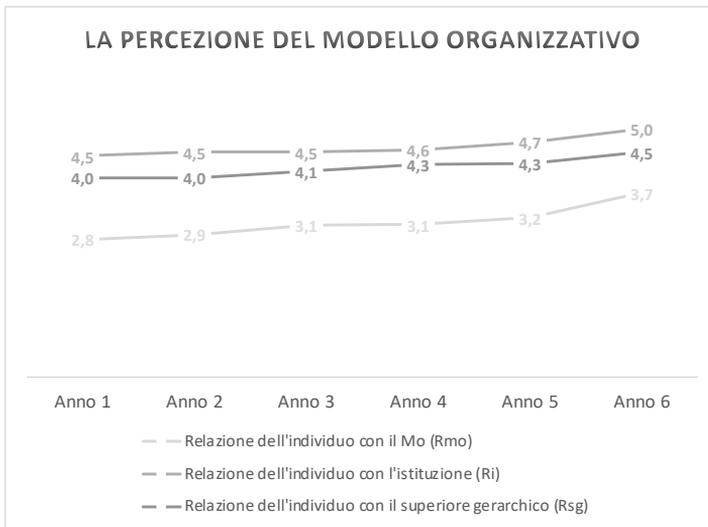
Il punteggio medio riportato nella percezione del modello è stato pienamente positivo per tutti gli anni di rilevazione a differenza di quello relativo al sistema di valutazione delle performance, che è partito da livelli non sufficienti (2,9), ma ha, comunque, raggiunto nell'ultimo anno (anno 6) livelli pienamente soddisfacenti (4,0).

La lettura combinata dei dati dimostra che tutte le politiche di performance management sono state attuate, puntando su un modello organizzativo che fosse compreso e condiviso dal personale, a conferma della prima ipotesi di ricerca.

Infatti, nel corso del periodo d'indagine le due valutazioni tendono sempre più a convergere, soprattutto ai punteggi più elevati, realizzando l'ipotesi che, la condivisione del modello organizzativo determina una corretta costruzione e applicazione del sistema di valutazione delle performance e, quindi, la sua completa accettazione da parte dei soggetti interessati.

Se analizziamo le diverse aree di domande che formano la prima sezione – la percezione del modello (Rmo), la percezione del rapporto con l'istituzione (Ri) e quella con il superiore gerarchico (Rsg) – c'è una differenza significativa tra la prima risposta e le altre due. Questa tendenza continua per tutto il periodo considerato (Fig. 3).

Fig. 3 Percezione del modello organizzativo (fonte: elaborazione degli autori).



La percezione del modello organizzativo (Rmo) è influenzata da bassi giudizi sul rapporto retribuzione-impegno lavorativo o sull'avanzamento di carriera. Queste valutazioni

negative sono in parte compensate dalla percezione della divisione del lavoro, dalla circolazione delle informazioni e dall'imparzialità nel processo decisionale.

La percezione del rapporto del singolo con il modello organizzativo, pur partendo da valori al di sotto della soglia di sufficienza nel primo anno di indagine (2,8), mostra un aumento costante nel tempo (3,7 nell'anno 6).

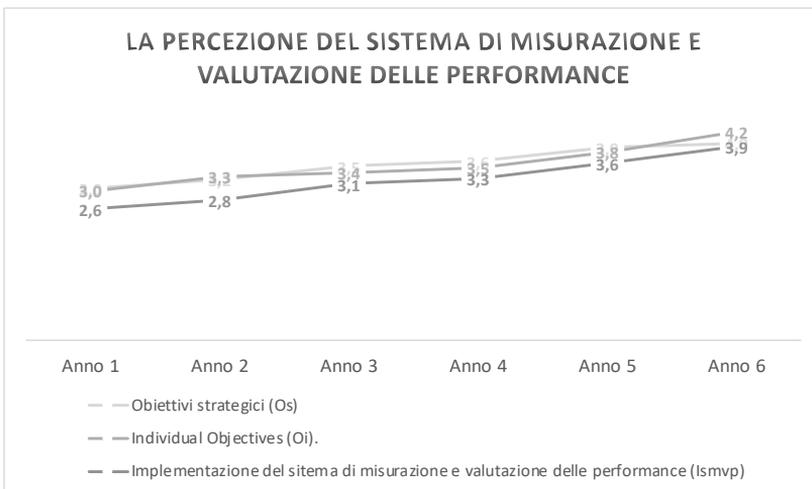
La percezione del modello organizzativo ha un aumento maggiore rispetto alle altre due risposte al questionario della relazione dell'individuo con l'istituzione (Ri) e della relazione dell'individuo con il superiore gerarchico (Rsg).

Nella fase iniziale, sia le aree della relazione dell'individuo con l'istituzione che della relazione dell'individuo con il superiore gerarchico mostrano valori completamente positivi (4,0 e 4,5 nell'anno 1) fino a rispettivamente, 4,5 e 5,0 nell'anno dell'ultima indagine.

L'elevato livello di considerazione del personale intervistato in riferimento a queste aree costituisce un indubbio punto di forza per l'implementazione di un efficace sistema di gestione delle prestazioni.

Se si considera la percezione del sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del personale amministrativo (Fig. 4), il trend di crescita di tutte le aree viene nuovamente evidenziato nell'intero periodo considerato, con maggiore enfasi sugli ultimi due anni dell'indagine.

Fig. 4 Percezione del sistema di misurazione delle prestazioni e di valutazione (fonte: elaborazione degli autori).



Il giudizio medio della sezione è allineato per le tre aree, con livelli leggermente inferiori per l'implementazione del sistema di valutazione (Ismvp) rispetto alla condivisione degli obiettivi strategici (Os) e dei singoli obiettivi (Oi).

La crescita maggiore si riscontra nel giudizio sull'implementazione del sistema di valutazione delle performance (Ismvp), che riduce sempre più il divario tra la valutazione degli obiettivi individuali e quelli strategici. Questa affermazione conferma la seconda ipotesi di ricerca.

Il parere sull'implementazione del sistema di misurazione delle prestazioni ha l'aumento più significativo, da un valore medio di 2,9 nell'anno 1 a 3,9 nell'anno 6.

Questo aumento è attribuibile all'introduzione del nuovo modello organizzativo e ai miglioramenti introdotti nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nella seconda parte dell'analisi dei dati, le risposte alle due sezioni del questionario, nel loro complesso e per ogni area di domanda, sono state selezionate considerando solo le valutazioni positive (cioè solo i punteggi da 4 a 6). La nuova aggregazione dei dati ha l'obiettivo di evidenziare il trend positivo già evidenziato nella precedente analisi effettuata sui valori medi.

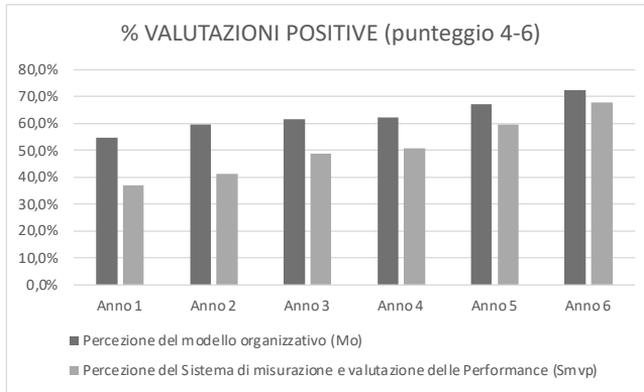
Per la successiva analisi vengono individuati quattro livelli di criticità:

- Valutazioni positive >75%, nessuna criticità;
- Valutazioni positive >50% e <75%, criticità ordinaria;
- Valutazioni positive >25% e <50%, criticità moderata;
- Valutazioni positive <25%, alta criticità.

Il trend di crescita registrato nei valori medi è confermato anche in questa nuova analisi.

Le valutazioni positive del sistema di misurazione e valutazione delle performance vanno da un minimo del 54,7% nel primo anno a un massimo del 72,4% nell'ultimo. Al contrario, solo il 37% degli intervistati percepisce positivamente il sistema durante i tre anni precedenti l'introduzione del nuovo modello organizzativo. La percentuale sale al 67,7% nel secondo anno dopo la sua introduzione (Fig. 5).

Fig. 5 Punteggio percentuale di percezioni positive del modello organizzativo e del sistema di misurazione e valutazione della performance (% 4-6 score) (fonte: elaborazione degli autori).

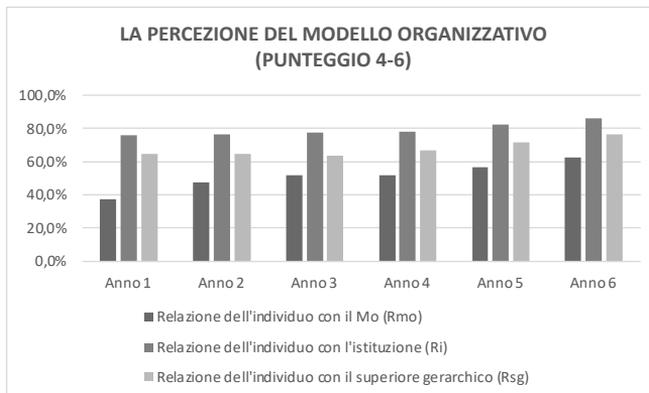


Se le valutazioni sono inquadrare nei livelli di criticità precedentemente considerati: nell'anno 1, il sistema di misurazione e valutazione della performance presenta un livello di criticità moderato, che viene ampiamente superato nell'anno 6, passando a criticità zero.

Le stesse considerazioni possono essere fatte per la valutazione del modello organizzativo, in modo ancora più evidente.

Questa analisi mostra che i risultati delle politiche manageriali per la costruzione di un modello organizzativo condiviso mostrano effetti positivi dovuti a un accentuato senso di appartenenza del personale amministrativo all'istituzione universitaria e al suo ruolo nella società. Questi aspetti costituiscono la base delle sotto-ipotesi 1.a, 1.b e 1.c analizzate in Fig. 6.

Fig. 6 Punteggio percentuale di percezioni positive sul modello organizzativo (fonte: elaborazione degli autori).



Il livello di condivisione dei rapporti del personale con l'ente (Ri) inizia dal primo anno dell'indagine con un livello di criticità zero, rilevando una valutazione positiva di oltre il 75% e salendo all'85,9% nell'anno 6. Ciò conferma la sotto-ipotesi 1.b.

Il rapporto di un dipendente con il proprio superiore gerarchico parte da un livello di criticità ordinario con una valutazione positiva del 64,7% nell'anno 1 fino all'anno 6 con un livello di criticità zero; questo rivela un altro punto di forza per il successo del modello organizzativo.

L'andamento delle valutazioni considerate per ciascuna area determina l'incremento generalizzato dell'intera sezione del questionario.

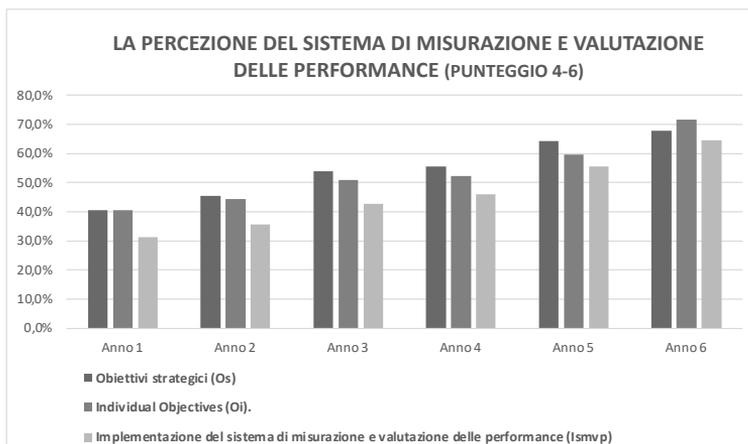
La percezione del modello organizzativo (Rmo) parte da moderati livelli di criticità nell'anno 1, con valutazioni positive pari al 37,5%, per arrivare al 62,7% nell'anno 6.

L'aumento di 27 punti percentuali è il più alto tra quelli considerati e conferma la sotto ipotesi 1.a.

Questo successo è attribuito alle politiche attuate dalla direzione universitaria, che ha introdotto il nuovo modello organizzativo.

Passando all'analisi delle aree critiche della seconda sezione del questionario (Fig. 7), tutte e tre le aree hanno origine da moderati livelli di criticità. Nell'anno 1, le risposte positive sono inferiori al 41%, con il livello minimo per "implementazione del sistema di misurazione delle prestazioni" (31,2%).

Fig. 7 Punteggio percentuale di percezioni positive sul sistema di misurazione e valutazione della performance (fonte: elaborazione degli autori).



Riflessioni conclusive

I risultati dell'indagine confermano le due ipotesi di ricerca, cioè:

- La percezione positiva da parte dei dipendenti di un sistema di misurazione e valutazione delle performance è strettamente connesso al modello organizzativo condiviso;
- L'efficace funzionamento di un sistema di misurazione e valutazione della performance non può prescindere dalla condivisione degli obiettivi strategici dell'istituzione da parte del personale che, attraverso gli obiettivi individuali ad esso attribuiti, concorre alla loro realizzazione.

Le due sezioni del questionario che testano le due ipotesi di ricerca mostrano un trend crescente negli anni considerati con un miglioramento a partire dall'anno in cui è stato introdotto il nuovo modello organizzativo volto a migliorare le prestazioni dell'ateneo per quanto riguarda l'area amministrativa.

Entrambe le ipotesi di ricerca sono state confermate dal caso di studio esaminato.

L'università ha introdotto un nuovo modello organizzativo e migliorato l'intero sistema di misurazione e valutazione della performance con l'obiettivo di creare sintonia tra di essi.

Nell'indagine condotta, la percezione del modello organizzativo è superiore alla percezione del sistema di misurazione e valutazione della performance, anche se questa differenza si riduce a partire dall'anno 3, l'anno relativo all'introduzione del nuovo modello organizzativo.

Il trend mostra un aumento della percezione positiva sia del modello organizzativo che del sistema di misurazione e valutazione della performance con una riduzione del gap tra le due sezioni. Ciò dimostra che il modello organizzativo adottato favorisce l'accettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, che, condiviso dal personale, aumenta l'efficacia e l'efficienza dell'intero sistema.

In un'organizzazione armonica gli individui condividono il modello organizzativo e riconoscono la leadership formale e informale dei soggetti posti ai livelli più alti della scala gerarchica. Riconoscono, quindi, anche la funzionalità degli obiettivi loro attribuiti rispetto agli obiettivi generali dell'ente.

Su tali basi è stato introdotto il nuovo modello organizzativo nell'università analizzata con lo scopo di definire un sistema di responsabilità idoneo alla corretta fissazione degli obiettivi organizzativi ed individuali e coerente con le disposizioni del d.lgs. 150/2009.

Tutte le componenti su cui si basa l'analisi, ovvero il rapporto con il modello organizzativo (Rmo), il senso di appartenenza all'istituzione (Ri) e il rapporto con il superiore gerarchico (Rsg) determinano il successo del nuovo modello organizzativo.

Tutte le aree considerate nella sezione percezione del modello organizzativo hanno livelli crescenti di condivisione e, quindi, rappresentano precondizioni positive per l'implementazione di un efficace sistema di gestione delle prestazioni.

Questa affermazione, che è alla base della seconda ipotesi di ricerca, è confermata dai risultati della seconda sezione del questionario. Le percezioni del sistema di misurazione e valutazione della performance, sia nel loro complesso che nelle tre aree che affermano le sotto-ipotesi, mostrano un trend in crescita.

Tra le diverse aree, l'implementazione del sistema di misurazione (Ismvp) mostra il maggiore aumento delle percezioni positive a partire dall'anno in cui è stato introdotto il nuovo modello organizzativo.

I risultati positivi riscontrati nel caso esaminato possono essere testati in altre organizzazioni in cui si introduce un nuovo modello organizzativo, che mira ad accrescere l'efficienza/efficacia dell'intera istituzione e che viene necessariamente, connesso al sistema di misurazione e valutazione della performance.

Si aprono in tal modo nuove opportunità di ricerca. Inoltre, proseguendo l'analisi del caso negli anni successivi, si potrà osservare se la percezione del nuovo modello organizzativo è più sensibile nei primi anni immediatamente successivi alla sua introduzione o se è necessario più tempo per realizzarne completamente gli effetti.

Riferimenti bibliografici

- Alhakeem, H., Hassan, A., Meri, A., Dauwed, M., Jarrar, M., Shyaa, M. A., Ibrahim, H. M., & Albsheish, M. (2019). Reliable and valid questionnaire for organizational, system, and individual factors to utilize cloud health information system. *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, 11(5).
- Ammons, D. N. (2002). Performance measurement and managerial thinking. *Public Performance & Management Review*, 25(4).
- Argyris, C. (2009). *Integrating the individual and the organization*. Routledge.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page.
- Askim, J. (2007). How Do Politicians Use Performance Information? An Analysis of the Norwegian Local Government Experience. *International Review of Administrative Sciences*, 73(3).
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2).
- Barnabè, F., & Riccaboni, A. (2007). Which role for performance measurement systems in higher education? Focus on quality assurance in Italy. *Studies in Educational Evaluation*, 33(4-5).
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance; empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3).
- Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *Accounting Review*, 86(5).
- Bouckaert, G. (1993). Measurement and meaningful management. *Public Productivity and Management Review*, 17(1).
- Boxall, P., Hutchison, A., & Wassenaar, B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilization and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13).
- Bracci, E., Deidda Gagliardo, E. & Bigoni, M. (2014) Performance management systems and public value strategy: a case study', in Guthrie, J., Marcon, G., Russo, S. & Farneti, F. (Eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of "contextual" accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2).
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20.
- Bronzetti, G., Mazzotta, R., & Nardo, M. T. (2011). La dimensione della pianificazione strategica nelle università. *Economia Aziendale Online*, 2(2).
- Brown, P. R. (2021). Public value measurement vs. public value creating imagination – the constraining influence of old and new public management paradigms. *International Journal of Public Administration*, 44(10).
- Carapella, B., Nisio, A., & Valentino, M. (2022), Performance & Rewarding nella Pa, in Mongelli G., Romanazzi S. (Eds.), *Nuove frontiere di performance management in ambito pubblico. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche d'avanguardia*. Roma: Aracne editrice.

- Carapella, B., & Nisio, A. (2022). *Competency Management. Un modello per la gestione e lo Sviluppo delle persone nella Pubblica Amministrazione*. Milano: FrancoAngeli editore.
- Cepiku, D. (2018). *Strategia e performance nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of American industrial enterprise*. MIT Press.
- Chen, Hai-Ming, & Yi-Hua Hsieh (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation & Benefits Review*, 38(6).
- Chendall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3).
- Chia-Ling, L., & Huan-Jung, Y. (2011). Organization structure, competition and performance measurement system and their joint effects on performances. *Management Accounting Research*, 22(84).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1).
- Clark, B. R. (1998). The entrepreneurial university: Demand and response 1. *Tertiary Education & Management*, 4(1).
- Costa, G. (2009). Cambiamento organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. *Risorse umane nella pubblica amministrazione*, luglio-ottobre.
- De Bruijn, H. (2002). Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope with the Risks of Performance Measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3).
- Di Vaio, A. (2020). *I sistemi di programmazione e controllo nella conoscenza dei rischi nei processi operativi*. Milano: Franco Angeli editore.
- Dipartimento della funzione pubblica (2017). Performance measurement and evaluation system-Guidelines.
- Dipartimento della funzione pubblica (2019). Guidelines for evaluation of individual performance-Guidelines.
- Downey, H.K., Hellriegel, D., & Slocum J.W. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 18(1).
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4).
- Fattore, G. (2005). *Metodi di ricerca. Economia Aziendale*. Milano: Egea.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4).
- Gable, G.G. (2017). Integrating case study and survey research methods: An example in information systems. *European Journal of Information Systems*, 3(2).
- Garlatti, A. (1996). *Bilancio e controllo economico nell'università degli studi*. Milano: Egea.
- Gottfredson, R. K., & Agruinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanism. *Journal of Organiza-*

tional Behavior, 38(4).

- Grossi, G., Reichard, C., & Ruggiero, P. (2016). Appropriateness and Use of Performance Information in the Budgeting Process: Some Experiences from German and Italian Municipalities. *Public Performance & Management Review*, 39(3).
- Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities: The establishment of a performance-driven system for Australian higher education. *Public Management Review*, 9(2).
- Hage, J. (1980). *Theories of Organization*. Wiley.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*.
- He, H. T., Yuan, Y. Z., & Peng, J. S. (2011). Does investment in employee development pay off? The impact of developmental human resources practices on knowledge sharing behavior and turnover intention. *Management Review*, 1(23).
- Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2019). The role of management controls in the higher education sector: An investigation of different perceptions. *European Accounting Review*, 29(3).
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr. J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2).
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior*. Pearson.
- Higgins, J.C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38(3).
- Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s - Variations on a Theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2-3).
- Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*. Milano: Franco Angeli editore.
- John, A. G., Francis, A. I., & Innocent, C. I. (2012). Improving sales performance through sales force motivation strategies: A study of pharmaceutical firms in Nigeria. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(5).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4).
- Kallio, K.M., Kallio, T.J., & Tienari, J. (2016). Ethos at stake. Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3).
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: A case study. *MIS Quarterly*, 12(4).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Koch, J. L. (1978). Managerial succession in a factory and changes in supervisory leadership patterns: A field study. *Human Relations*, 31(1).
- Kwon, J., & Hein, P. (2013). Employee benefits in a total rewards framework. *Benefits Quarterly*, 29(1).
- Lapsley, I., & Miller, P. (2004). Foreword: Transforming Universities: The Uncertain, Erratic Path. *Financial Accountability and Management*, 20(2).
- Lawer III, E., Hall, D.T., & Oldham, G.R. (1974). Organizational climate: Relationship to organiza-

- tional structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
 - Locke, E. A. (1984). Job satisfaction, in Gruneberg, M., & Wall, T. (Eds.), *Social psychology and organizational behaviour*. John Wiley and Sons.
 - Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1).
 - Long, R. J. (1978). The effect of employee ownership on organizational identification, employee job attitude, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31(1).
 - Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What have we learned that is critical in understanding leadership perception and leader-performance relation? *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2).
 - Ludlow, A. (2010). Making total rewards work. *Strategic HR Review*, 9(6).
 - Maraschi, E., & Fiorentino, M. (2013). *Il rinascimento aziendale: le competenze al centro delle organizzazioni*. Consulman.
 - Mathieu, J. E., Hoffman, D. A., & Farr, J. L. (1993). Job perceptions-job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56.
 - Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2007). *Management control system: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
 - Minelli, E., Reborra, G., & Turri, M. (2008). The risk of failure of controls and levers of change: an examination of two Italian public sectors. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 4 (1).
 - Mussari, R., & Ruggiero, P. (2010). Il ciclo di gestione della performance, in Pizzetti, F., & Rugghetti, A. (Eds.), *La riforma del lavoro pubblico*. EDK Editore.
 - Naham, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Management Operations Management*, 21(3).
 - Neumann, R., & Guthrie, J. (2002). The corporatization of research in Australian higher education. *Critical Perspectives on Accounting*, 13.
 - Nisio, A., De Carolis, R., & Losurdo, S. (2012). Il ciclo della performance negli Enti Locali: un'analisi empirica sull'adozione del piano della performance. *Management Control*, 2.
 - Nisio, A., De Carolis, R., & Losurdo, S. (2018). Introducing performance management in universities. The case of the university in Southern Italy. *International Journal of Management in Education*, 12(2).
 - Nisio, A. (2022). Il rewarding in Carapella B., & Nisio A., *Il competency management. Un modello per la Gestione e lo Sviluppo delle persone nella Pubblica Amministrazione*. Milano: Franco Angeli editore.
 - Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhhari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relation between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64.
 - Oertel, S., & Söll, M. (2017). Universities between traditional forces and modern demands: The role of imprinting on the missions of German universities. *Higher Education*, 73(1).
 - Ongaro, E., & Valotti, G. (2008). Public management reform in Italy: Explaining the implementation

- gap. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(2).
- Padovani, E. (2004). *Il governo dei servizi pubblici locali in outsourcing. Il controllo dell'efficacia*. Milano: Franco Angeli editore.
 - Pangil, F., Yahya, K. K., Johari, J., Isa, M. F. M., & Daud, Z. (2011). The relationship between organizational climate and job satisfaction: The case of a government agency in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(12).
 - Parker, L. D. (2002). It's been a pleasure doing business with you: A strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5/6).
 - Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.
 - Patton, E., & Appelbaum, S. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5).
 - Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage.
 - Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Wadsworth Publishing Company.
 - Poister, T. H., & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, 59(4).
 - Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
 - Pop-Vasileva, A., Baird, K., & Blair, B. (2011). University corporatisation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4).
 - Pulakos, E. D. (2004). A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems. SHRM Foundation.
 - Ridder, H.G., Bruns, H. J., & Spier, F. (2005). Analysis of public management change processes: The case of local government accounting reforms in Germany. *Public Administration*, 83(2).
 - Sánchez, M. P., Elena, S., & Castrillo, R. (2009). Intellectual capital dynamics in universities: A reporting model. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2).
 - Schmidt, U., & Guenther, T. (2016). Public sector accounting research in the higher education sector: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 66(4).
 - Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G., & Holcombe, K.M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct, in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.P. (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*. Sage Publications.
 - Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support, group and organization management. *Group & Organization Management*, 24(4).
 - Shin, J. C. (2010). Impacts of performance-based accountability on institutional performance. *U.S. Higher Education*, 60(1).
 - Schyns B., van Veldhoven M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7).
 - Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1).
 - Spaltro, E., & de Vito Piscicelli, P. (2002). *Psicologia per le organizzazioni*. Roma: Carocci editore.

- Speklè, R. F., & Widener, S. K. (2018). Challenging issues in survey research: Discussion and Suggestion. *Journal of Management Accounting*, 30(2).
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Strassoldo, M. (2001). *Lazienda università. Le sfide del cambiamento*. Milano: Isedi.
- Sułkowski, Ł. (2016). Accountability of university: Transition of public higher education. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1).
- Sunarsih N., & Helmiatin, T. (2017). Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*.
- Taylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*, 89(4).
- Teichler, U. (2004). The changing debate on internationalization of higher education. *Higher Education*, 48(1).
- Teichler, U. (2018). Recent changes of financing higher education in Germany and their intended and unintended consequences. *International Journal of Educational Development*, 58.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context; Environment, organization, and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3).
- Van Dooren, W. (2006). Performance Measurement in the Flemish Public Sector: a supply and demand approach. Doctoral dissertation, University of Bergen.
- Van Dooren, W. (2008). Nothing new under the sun? Change and continuity in twentieth century performance movements, in Van Dooren, W., & Van de Wallife, S. (Eds.), *Performance information in the public sector: How it is used*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). A meta-review of public sector performance management research. *Tèkhne*, 11.
- Wilkesmann, U., & Schmid, C. J. (2012). The impacts of new governance on teaching at German universities. Findings from a national survey. *Higher Education*, 63(1).
- Yin, R. K. (2005). Lo studio di caso nella ricerca scientifica, in Pirelli, S. (Ed.), *Progetto e metodi*. Roma: Armando Editore.