

Università degli Studi di Napoli – Federico II



Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni

Dottorato in Management

XXXIV ciclo

Coordinatore: Chiar.ma Prof.ssa Cristina Mele

Il Common Assessment Framework in un ente pubblico di ricerca: il contributo della valutazione della performance organizzativa ai processi di creazione e condivisione della conoscenza. Il caso Agenzia Spaziale Italiana.

Anno Accademico 2020-2021

Tutor:

Chiar.mo Prof. Gianluigi Mangia

Candidata:

Dott.ssa Daniela De Felice

Indice

Premessa	1
Introduzione	5
Capitolo 1 - Controllo e performance nei principali paradigmi della Pubblica Amministrazione: framework teorico e normativo	10
1.1 Evoluzione della Pubblica Amministrazione	10
1.2 Dal Public Administration al New Public Management	13
1.3 Il post New Public Management	26
Capitolo 2 - Performance management e conoscenza organizzativa	38
2.1 Dal controllo manageriale al performance management	38
2.2 Conoscenza e apprendimento nell'organizzazione	46
2.3 Performance management a supporto della creazione e condivisione di conoscenza	51
2.4 Conoscenza organizzativa: il modello Seci, il Ba e le condizioni abilitanti della conoscenza	62
Capitolo 3 - Il performance management e il Common Assessment Framework negli enti pubblici di ricerca	73
3.1 Il performance management negli enti pubblici di ricerca	73
3.2 Il Common Assessment Framework negli enti pubblici di ricerca	80
Capitolo 4 - La metodologia della ricerca: il caso studio	85
4.1 La ricerca negli studi manageriali e organizzativi	85
4.2 Il "caso studio" come metodo di ricerca	89
4.2.1 Revisione della letteratura	91
4.2.2 Definizione, finalità e tipologie di casi studio	92
4.2.3. Conduzione di un caso studio	94
4.3 Scelta epistemologica, metodologia e disegno della ricerca	97
4.3.1 Formulazione del problema e obiettivo della ricerca	99
4.3.2 Scelta epistemologica e metodologica	101
4.3.3 Definizione del quadro teorico di riferimento	107
4.3.4 Formulazione delle domande e proposizioni della ricerca	108
4.3.5 Analisi di contesto	109

4.3.6 Verifica empirica, analisi dei dati, conferma/confutazione delle domande e proposizioni della ricerca e interpretazione dei risultati	109
Capitolo 5 - Il caso Agenzia Spaziale Italiana e l'implementazione del Common Assessment Framework	111
5.1 L'Agenzia Spaziale Italiana: peculiarità, storia e riorganizzazione	111
5.2 Il performance management nell'Agenzia Spaziale Italiana	114
5.3 La valutazione della performance organizzativa con il Common Assessment Framework nell'Agenzia Spaziale Italiana	116
5.4 Analisi e interpretazione dei risultati	121
5.4.1 Prima proposizione: nell'Agenzia Spaziale Italiana il Common Assessment Framework contribuisce alla creazione e condivisione di conoscenza mediante il processo organizzativo e la sua ripetizione nel tempo	126
5.4.2 Seconda proposizione: nell'Agenzia Spaziale Italiana il Common Assessment Framework contribuisce alla creazione e condivisione di conoscenza mediante i piani di miglioramento	140
5.5 Conclusioni	146
Bibliografia	154

La strada non presa

Due strade divergevano in un bosco giallo
e mi dispiaceva non poterle percorrere entrambe
ed essendo un solo viaggiatore, rimasi a lungo
a guardarne una fino a che potei.

Poi presi l'altra, perché era altrettanto bella,
e aveva forse l'aspetto migliore,
perché era erbosa e meno consumata,
sebbene il passaggio le avesse rese quasi simili.

Ed entrambe quella mattina erano lì uguali,
con foglie che nessun passo aveva annerito.

Oh, misi da parte la prima per un altro giorno!
Pur sapendo come una strada porti ad un'altra,
dubitavo se mai sarei tornato indietro.

Lo racconterò con un sospiro
da qualche parte tra anni e anni:
due strade divergevano in un bosco, e io –
io presi la meno percorsa,
e quello ha fatto tutta la differenza.
(Robert Frost)

*Alle strade nuove e poco calpestate e a chi sceglie
di percorrerle insieme a te.*

Premessa

Questo lavoro di ricerca prende le mosse dalla mia esperienza come dirigente nel settore pubblico, dove ho avuto l'opportunità di sperimentare i fermenti e la vitalità di una Pubblica Amministrazione che si spinge sempre più oltre il mero approccio giuridico e amministrativo per abbracciare quel ruolo manageriale e organizzativo che, inevitabilmente e ineluttabilmente, essa riveste.

Ho osservato e ammirato quella corsa (non senza ostacoli) di una Pubblica Amministrazione che per rivestire, tempestivamente e al meglio, il ruolo di cui sopra ha approcciato numerosi strumenti manageriali e organizzativi mutuati dal cosiddetto "privato", da quel mondo cioè il cui obiettivo di profitto obbliga le aziende non solo a dotarsi di strumenti manageriali e organizzativi ma a farlo, quantomeno, con tempestività, efficacia, efficienza, competitività, etica, socialità, logica di rete, innovazione, creatività, consapevolezza e coinvolgimento.

Tuttavia, attraverso i numerosi scambi vissuti con altre amministrazioni, organismi, enti di formazione, gruppi di lavoro tra enti diversi ecc., ho avuto modo di osservare anche l'enorme discrepanza di percezione creatasi tra chi tentava di implementare questi strumenti, sentendosi letteralmente "strattonato" tra aggiornamenti normativi incalzanti, creazione di gruppi tematici ed iniziative formative volte alla creazione di una cultura manageriale che si imponesse su quella giuridico-amministrativa, e chi invece li "subiva" senza mai riuscire a sentirsi abbastanza coinvolto

e motivato né abbastanza “dentro” la managerialità pubblica, percependo, troppo spesso, una sensazione di “estraneità” che, in forme diverse, caratterizzava entrambe le categorie di soggetti.

Il settore pubblico eroga servizi ai cittadini attraverso enti pubblici, ovvero organizzazioni di risorse umane, tecnologiche e finanziarie, che pur in assenza di un obiettivo di profitto e qualunque sia la loro dimensione o caratterizzazione necessitano di una gestione e di una organizzazione; ma si tratta di un settore peculiare, caratterizzato dall’assenza di un obiettivo di profitto e dalla presenza di numerosi stakeholder, i cui interessi sono per lo più a carattere sociale, che richiede di poter sviluppare al suo interno adeguati strumenti organizzativi e manageriali.

In particolare, tre osservazioni mi hanno spinto lungo questo percorso di ricerca.

La prima osservazione è relativa al fatto che nel panorama normativo della Pubblica Amministrazione italiana è rinvenibile un minor numero di strumenti organizzativi rispetto a quelli gestionali *tout court*. Appare infatti che le logiche aziendali e manageriali sviluppatesi nel settore pubblico non solo non siano riuscite a predominare su quelle giuridico-amministrative ma non siano riuscite neppure ad unirsi sinergicamente con quelle organizzative al fine di produrre un reale sviluppo delle organizzazioni pubbliche.

Infatti, a partire dagli anni ’90 del secolo scorso la normativa nel settore pubblico italiano ha introdotto molti principi e strumenti manageriali, tra cui i concetti di efficienza ed efficacia (decreto legislativo 29/1993), le logiche e gli strumenti di programmazione e controllo (decreto legislativo 286/1999), la performance e i relativi strumenti di misurazione e valutazione (decreto legislativo 150/2009 e s.m.i.) oltre a trasformare l’intero framework normativo e culturale della Pubblica Amministrazione con l’imponente disciplina in tema di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione (legge 190/2012, decreto legislativo 33/2013 e s.m.i.); tuttavia, per quanto riguarda gli aspetti organizzativi la legislazione si è soffermata soltanto su una parte di essi, ponendo attenzione alle tecnologie e, in parte, ai processi organizzativi ma tralasciando l’aspetto dei ruoli organizzativi. Infatti, l’opportunità dello sviluppo dell’Information and Communication Technologies (ICT) nel settore pubblico, con interventi che vanno dalla gestione in rete dei dati e delle informazioni alla digitalizzazione della documentazione e dei processi operativi, nonché la forte esigenza di governare tale sviluppo ha fatto sì che la Pubblica Amministrazione rivolgesse uno sguardo attento alla progettazione, definizione e gestione dei processi organizzativi; purtroppo però, l’esigenza di riduzione della spesa pubblica, fattore endogeno del settore pubblico, ha “distratto” tutta l’attenzione dai processi organizzativi in senso ampio per focalizzarla su quelli amministrativo-contabili e, data la criticità della funzione economico-finanziaria nel settore pubblico, il tema della definizione di percorsi attuativi per la certificabilità (Pac) dei bilanci degli enti pubblici è diventato centrale. Di conseguenza, nel settore pubblico italiano la logica di gestione dei processi si è concentrata,

soprattutto, sul risk management e sui processi amministrativo-contabili (decreto ministeriale 1 marzo 2013). Ma è evidente che la gestione della tecnologia e dei processi organizzativi (o, meglio, dei soli processi amministrativo-contabili) non esaurisce il tema della gestione dell'organizzazione, poiché tralascia l'aspetto dei ruoli organizzativi la cui ridefinizione appare fondamentale anche nell'ottica della nuova economia della conoscenza che richiede la formulazione di nuove funzioni trasversali e di coordinamento organizzativo.

A ben guardare, si può rilevare che neppure il contesto di trasformazione e cambiamento che ha consentito, negli anni '90 del secolo scorso, di avviare lo sviluppo dei temi della qualità nella P.A. (con la legge n. 59 del 15 marzo 1997 - c.d. Legge Bassanini) e, nel 2006, di proseguire tale percorso con la Direttiva del 19 dicembre 2006 "per le pubbliche amministrazioni orientate alla qualità" ha rappresentato un reale e concreto punto di partenza per lo sviluppo organizzativo delle pubbliche amministrazioni ma, piuttosto, sembra aver proseguito il suo percorso "fondendosi" con i concetti di performance e, in particolare, di performance organizzativa che, allo stato, rappresentano il principale riferimento concreto ai temi organizzativi nel settore pubblico.

La seconda osservazione è relativa al performance management e alla enorme discrasia esistente tra il valore che esso assume nel settore privato e in quello pubblico. Nonostante si tratti di uno strumento adottato dall'efficiente mondo privato e si basi su sistemi e metodi ben collaudati in tale settore, che hanno dimostrato vantaggi a livello di controllo direzionale, di coinvolgimento e motivazione del personale nonché di *assessment* e aggiornamento delle competenze, nel settore pubblico esso pare non essere ancora "a regime" e, anzi, sembra esprimere sempre più le sue lacune piuttosto che sedimentare il suo valore. Probabilmente, l'innesto di uno strumento manageriale di programmazione e controllo, quale è il performance management, in un settore pubblico ancora dominato da logiche burocratiche strettamente connesse ad un sistema regolatorio di tipo giuridico-amministrativo non è riuscito a proporsi come quel meccanismo realmente motivante e incentivante che, nelle aziende private, si trasforma naturalmente in *driver* organizzativo. Appare giusto ritenere che con un terreno organizzativo più maturo, basato su mappature delle attività e delle competenze e su una chiara definizione dei processi organizzativi, lo sviluppo del performance management nelle organizzazioni pubbliche avrebbe potuto rivestire un ruolo molto più simile a quello del settore privato; ma è sotto gli occhi di tutti che nella Pubblica Amministrazione questo strumento manageriale non ha assunto quella stessa funzione di motivazione e di *engagement* del personale.

La terza osservazione è relativa al profondo cambiamento che è avvenuto negli ultimi anni nel campo dell'innovazione e delle nuove tecnologie, le cui ripercussioni nelle procedure pubbliche sono state percepite come "dirompenti" da chi lo ha vissuto "dall'interno", e al ruolo strategico che ha assunto la conoscenza, intesa come accessibilità, condivisione ed elaborazione di informazioni. Si tratta di

una profonda rivoluzione che non poteva non destare attenzione, curiosità e, soprattutto, domande, anche di ricerca.

Tutte queste considerazioni hanno rappresentato lo spirito con il quale mi sono avviata lungo il percorso di ricerca del dottorato, per compiere un viaggio che mi consentisse di approfondire gli studi aziendali, organizzativi, economici, sociali e digitali e la normativa pubblica nonché di osservare le realtà empiriche del settore pubblico in modo che potesse condurmi a “fare anche una piccola luce” sul tema del performance management nella Pubblica Amministrazione e sulle possibilità del suo sviluppo in un’ottica organizzativa e culturale nell’ambito dell’economia della conoscenza.

Ed infatti, proprio la scarsità di strumenti organizzativi *tout court* nella Pubblica Amministrazione unito alla potenzialità inespressa dello strumento del performance management, che nella dimensione della performance organizzativa esprime la sua connessione con la variabile organizzativa, calati in un contesto di digitalizzazione e sviluppo di tecnologie informatiche ed informative che consentono comunicazione, connessione e condivisione, hanno fatto nascere in me domande sul possibile sviluppo del performance management come concreto strumento di miglioramento organizzativo nella Pubblica Amministrazione italiana attraverso la conoscenza.

Così, ha preso forma la seguente domanda: il performance management, attraverso la performance organizzativa, può contribuire a creare e condividere conoscenza e, quindi, promuovere l’innovazione nella Pubblica Amministrazione? Se sì, in che modo?

Ed io mi sono avviata lungo questo percorso nuovo, impegnativo e affascinante affrontando, inevitabilmente, numerosi crocevia e scegliendo, ogni volta, una sola strada con la consapevolezza che le mie conoscenze ed esperienze pregresse sul tema avrebbero influenzato ogni scelta ma che lo studio della letteratura e della normativa ed il confronto con le realtà empiriche ne avrebbero determinato la direzione.

Introduzione

Questo lavoro si propone di studiare la relazione tra performance e conoscenza nella Pubblica Amministrazione e, in particolare, intende verificare “se e in che modo” un sistema di valutazione della performance organizzativa contribuisce alla creazione e condivisione di conoscenza organizzativa.

Lo studio si focalizza sul Common Assessment Framework, modello di valutazione della performance organizzativa basato sull’approccio Total quality management (Tqm), che rappresenta il primo strumento europeo di gestione della qualità appositamente progettato e sviluppato per il settore pubblico da personale pubblico, e sugli enti pubblici di ricerca che stanno, progressivamente, implementando questo modello in un’ottica embrionale di “performance di filiera” che apre a logiche di rete e di collaborazione. La consapevolezza che si tratti di un settore *science based*, che tipicamente genera e condivide conoscenza scientifica, all’interno del quale cooperano professionalità molto diverse tra loro che basano la loro attività sulla comunicazione e condivisione della conoscenza, sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione (con enti e organismi nazionali e internazionali), ha ulteriormente connotato il contesto contribuendo a rendere indefiniti i suoi confini con il fenomeno oggetto di studio oltre a stimolare ulteriormente l’indagine nel senso di verificarne l’eventuale impatto a livello organizzativo. Il caso studio è stato condotto presso l’Agenzia Spaziale Italiana, il primo ente pubblico di ricerca italiano che, a partire dal 2013, ha implementato il Common Assessment Framework nell’ambito della ricerca pubblica e che, ancora oggi, rappresenta un punto di riferimento per gli altri enti della stessa tipologia che si stanno avviando all’utilizzo di questo modello. Così, il presente lavoro, nella sua traduzione empirica, è volto a verificare “se e in che modo” uno specifico strumento di performance organizzativa, il Common Assessment Framework, contribuisce alla creazione e condivisione di conoscenza organizzativa in un ente pubblico di ricerca, l’Agenzia Spaziale Italiana.

Il primo capitolo consente di formulare il problema della ricerca. Esso affronta il tema della descrizione dei principali paradigmi della Pubblica Amministrazione con un approccio critico che rinviene nel processo di stratificazione delle riforme la causa non solo della generazione di sistemi amministrativi ibridi ma anche dell’attuale disallineamento esistente tra la teoria e la pratica della Pubblica Amministrazione. Infatti, le riforme, piuttosto che procedere alla sostituzione *tout court* di un vecchio paradigma con uno nuovo, costruiscono nuovi strati di paradigmi che vanno ad aggiungersi ai precedenti contribuendo a generare sistemi pubblici sempre più complessi (Streeck e Thelen, 2005). Tuttavia, anche se la coesistenza di principi burocratici, manageriali e “di rete” rende complessi l’analisi e lo studio delle realtà amministrative pubbliche, una volta colta, essa consente di individuare con maggiore chiarezza l’attuale punto di partenza e delineare i percorsi di sviluppo da

intraprendere. Naturalmente, questa narrazione è stata costruita intorno ai concetti di “controllo” e “performance” e con una visione di scienze dell’organizzazione, mentre il confronto con la realtà delle amministrazioni pubbliche è stato ricercato attraverso una “rilettura” della normativa pubblica italiana, in chiave teorica, oltre che con lo studio della letteratura empirica.

L’evoluzione dal Public Administration al New Public Management segna non solo il passaggio dalla logica burocratica a quella manageriale ma anche il progressivo abbandono di quella proficua connessione che gli studi sulla Pubblica Amministrazione avevano tessuto con le scienze organizzative. Ciò impatta, inevitabilmente, sull’evoluzione della funzione del controllo il cui focus si sposta dall’adeguamento a norme e regolamenti (*compliance* normativa) al perseguimento di obiettivi manageriali (*compliance* gestionale) rivelando, però, il mancato abbandono di quella logica verticistica che invece di essere orientata alle norme “si volta” verso gli obiettivi i quali, di fatto, rappresentano nuovi strumenti di regolazione organizzativa. L’allentamento della funzione organizzativa, dovuto anche al fatto che lo sviluppo delle scienze organizzative, in questo periodo, avviene soprattutto nell’ambito di quelle *business school* così frequentate da economisti, studiosi del management e consulenti aziendali diventa, in parte, responsabile del processo di managerializzazione che investe la Pubblica Amministrazione coinvolgendola a tutti i livelli, da quello gestionale a quello più operativo ma che, nella percezione delle realtà empiriche, appare troppo “calato dall’alto” e si rivela poco capace di permeare in profondità la cultura organizzativa non riuscendo in quell’intento di trasformazione della cultura della Pubblica Amministrazione, cui mirano, tipicamente, le riforme. Le principali critiche mosse dalla letteratura in tema di New Public Management, e di performance management, vanno da un’errata assunzione di “razionalità” del sistema pubblico ad una focalizzazione troppo spinta sull’adempimento normativo e sull’adeguamento ad un sistema di incentivazione e riconoscimento del merito che ha assunto un ruolo preminente facendo spesso identificare questo strumento con il mero pagamento della quota incentivante della retribuzione, fino all’approccio competitivo della “silosizzazione” del New Public Management. A ben guardare, tali critiche sembrano rinviare ad un concetto sintetico di “svilimento” di quegli aspetti sociali, di relazione e di interazione su cui si basa l’efficacia di ogni attività umana che hanno, letteralmente, “sgonfiato” le potenzialità e l’efficacia di questo potente strumento di miglioramento organizzativo. E’ come se si fosse adottata una “managerializzazione per legge”, *con lo sforzo innovatore concentrato sulla fase di normazione più che su quella dell’implementazione dell’intervento riformatore* (Adinolfi, 2005).

E il post New Public Management nasce proprio con l’obiettivo di superare la frammentazione generata dal paradigma precedente e quella specializzazione verticale e orizzontale lascia il posto ad un processo di ampliamento in entrambe le direzioni che, in quella orizzontale, consente il passaggio

dal concetto di *government* ad un concetto di più ampio respiro, ovvero di *governance*. Il nuovo paradigma abbraccia, così, una visione olistica della Pubblica Amministrazione che viene intesa come un tutt'uno che si muove secondo dinamiche partecipative e collaborative per la creazione di valore pubblico. In tale contesto, la prospettiva di scienze dell'organizzazione, nella sua dimensione evolutiva, consente di rilevare un importante disallineamento tra un livello "macro" o interorganizzativo, che appartiene alla visione della *governance*, e uno "micro" o intraorganizzativo (o meglio organizzativo) focalizzato su una progettualità organizzativa che necessita di un maggiore coinvolgimento delle risorse umane in ottica di *sensemaking* (Rebora, 2018).

Ed è proprio l'approfondimento di questo divario che orienta il seguito della narrazione, attraverso lo studio della letteratura. Si è, infatti, dinanzi ad un paradosso perché il nuovo approccio paradigmatico del post New Public Management conduce a forme interorganizzative che nascono sulla base di principi di condivisione e collaborazione esterne, facendo rete e creando network, ma ciò non si replica all'interno delle organizzazioni, dove prevalgono ancora approcci comportamentali e organizzativi vetusti e di stampo burocratico o economico-gestionale *tout court*. Tuttavia, l'avvento delle nuove tecnologie digitali e di intelligenza artificiale dell'economia della conoscenza agiscono e agiranno sempre più anche all'interno delle organizzazioni pubbliche, le quali saranno chiamate all'acquisizione di nuove competenze digitali e ad un continuo processo di *assessment* e adeguamento delle competenze attuali.

Pertanto, la possibilità di creare una connessione tra il sistema "macro" e quello "micro" organizzativo in modo che il secondo possa mutuare dal primo questa tipologia di competenze, finalizzate allo sviluppo di creatività, partecipazione e innovazione, rappresenta una reale opportunità per lo sviluppo delle organizzazioni e la crescita delle risorse umane nel settore pubblico. Ed il tema della conoscenza, nella sua dimensione informativa ed informatica e nella duplice veste di processo (apprendimento) e di contenuto (conoscenza) può rappresentare quell'elemento di congiunzione e di dialogo tra il livello interorganizzativo e quello intraorganizzativo.

Infine, si è tentato di traslare questo concetto nella realtà delle amministrazioni pubbliche italiane sia attraverso una "rilettura" in termini paradigmatici della normativa sia con lo studio della letteratura empirica. Ne deriva, infatti, che la traduzione del paradigma del post New Public Management nella normativa e nella pratica manageriale pubblica ha impattato in termini di estensione del concetto di trasparenza, applicazione dei principi collaborativi e di co-creazione tra enti, attraverso reti e partnership, ma non sul processo di sviluppo organizzativo all'interno degli enti stessi che, come già avvenuto con il New Public Management, risulta trascurato. E così, nell'ottica del miglioramento continuo, che è la visione che integra il performance management con la funzione organizzativa, si osserva che l'evoluzione normativa ha potenziato le dimensioni del "cosa", ampliando l'oggetto della

performance con i temi dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione, del "chi", con la recente introduzione della valutazione partecipativa che inserisce nuovi soggetti della valutazione, e del "quanto" con la definizione di indicatori, target e valori attesi, ma ha trascurato quella dimensione del "come" che, direttamente, si connette alla debolezza organizzativa a livello "micro", di cui si è detto. Lo sviluppo del tema della conoscenza diventa allora un'opportunità per alimentare, almeno in parte, quella dimensione del "come" attraverso lo sviluppo di competenze *soft* (o trasversali) che, unitamente al potenziamento di strumenti organizzativi ad hoc, può condurre il personale pubblico "un po' più avanti" lungo la strada del miglioramento organizzativo. Si definisce, così, l'obiettivo della ricerca che è quello di indagare la relazione, e le eventuali sinergie, tra performance e conoscenza nella Pubblica Amministrazione, nell'ottica del miglioramento organizzativo.

Il secondo capitolo consente di definire il framework teorico ed interpretativo della ricerca, di formularne le domande teoriche avviandone la traduzione in termini empirici. Ciò avviene focalizzando l'attenzione su quel filone della letteratura che considera il performance management come un sistema informativo e di relazioni che genera apprendimento e contribuisce alla creazione e condivisione di conoscenza e su quei modelli di performance management individuati dalla normativa pubblica (delibera Civit n. 89/2010) che supportano approcci di tipo interattivo al controllo.

Il capitolo approfondisce, innanzitutto, le connessioni tra il tema del controllo manageriale e quello del performance management, rivelando il contributo di questo strumento in quel delicato passaggio da un approccio diagnostico ad uno interattivo del controllo (Simons, 1995). Da un lato, la focalizzazione dei sistemi di controllo sull'integrazione di leve *hard* e *soft* del controllo, le prime finalizzate al mero perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario e le seconde alla interiorizzazione degli obiettivi organizzativi in una visione sociale dell'organizzazione e, dall'altro, l'ampliamento delle finalità del controllo evidenziano un'area di sovrapposizione tra la letteratura in tema di controllo manageriale e quella sul performance management che rileva il ruolo fondamentale rivestito da questo strumento nel passaggio tra i due approcci al controllo.

Inoltre, la scarsità di studi sulla relazione tra performance e conoscenza nella Pubblica Amministrazione, da un lato, ed il legame emerso dalla letteratura tra sistemi interattivi di controllo e apprendimento a doppio ciclo (o generativo) unito alla focalizzazione al livello organizzativo della performance da parte della normativa pubblica italiana sul tema hanno orientato la ricerca al livello della performance organizzativa, ovvero di quel livello del performance management che connettendo il livello istituzionale con quello individuale impatta maggiormente sul miglioramento gestionale e organizzativo, e indirizzato la scelta dello strumento di performance organizzativa verso il Common Assessment Framework, modello di supporto al controllo interattivo con finalità di apprendimento e innovazione, individuato nella citata delibera Civit. Infine, la delineazione del

concetto di conoscenza organizzativa, nella sua differenza con quello di apprendimento organizzativo, e lo studio del modello Seci (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995), del concetto di Ba (Nonaka, Toyama e Konno, 2000) e delle condizioni abilitanti della conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1998) completano il capitolo consentendo anche un inquadramento interpretativo, oltre che teorico, del progetto di ricerca.

Lo studio della letteratura sul Common Assessment Framework avvia il processo di trasformazione delle domande di ricerca da teoriche in empiriche che si conclude con il terzo capitolo. Infatti, la scelta degli enti pubblici di ricerca, che si stanno avvicinando sempre più all'utilizzo di questo modello, ha consentito di contestualizzare il lavoro di ricerca attraverso l'approfondimento del tema del performance management e del Common Assessment Framework presso questa tipologia di enti. L'analisi della letteratura specifica, dei siti web delle principali istituzioni europee e italiane collegate al Common Assessment Framework e degli enti pubblici di ricerca nazionali ha consentito di delineare un quadro di analisi del contesto che ha rappresentato un'importante base di partenza per la parte empirica del progetto di ricerca. Infine, la focalizzazione sul funzionamento del modello sia nella dimensione di processo che in quella di stesura dei piani di miglioramento, ha completato l'analisi di contesto e ha consentito di formulare sia le domande empiriche della ricerca che le relative proposizioni.

Il quarto capitolo tratta della metodologia della ricerca. In primo luogo, viene proposto un inquadramento teorico della ricerca nel campo manageriale e organizzativo e un approfondimento del metodo di ricerca del caso studio, attraverso la revisione della letteratura e la descrizione della conduzione di un caso studio. La seconda parte del capitolo è dedicata alla scelta epistemologica e metodologica e al disegno della ricerca e comprende la descrizione di tutte le attività che compongono il processo metodologico sia nella fase *desk* della ricerca, che va dalla formulazione del problema e dell'obiettivo della ricerca alla scelta epistemologica e metodologica fino alla definizione del quadro teorico di riferimento e alla formulazione delle domande di ricerca, sia nella fase *field* che riguarda la verifica empirica attraverso la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati. Le due fasi sopra descritte sono intervallate da quell'analisi di contesto volta a studiare il performance management e il Common Assessment Framework negli enti pubblici di ricerca, precedentemente descritta.

L'ultimo capitolo è un caso studio su un ente pubblico di ricerca, l'Agenzia Spaziale Italiana, che sta completando l'implementazione del terzo ciclo di autovalutazione con il Common Assessment Framework.

omissis (da pag. 10 a pag. 37)

Capitolo 2 – Performance management e conoscenza organizzativa

2.1 Dal controllo manageriale al performance management

Lo studio del performance management deve, necessariamente, prendere le mosse dall'analisi dell'evoluzione della funzione di controllo manageriale, di cui fa parte.

Infatti, se il performance management si sviluppa negli anni '80 del secolo scorso non si può negare che esso affondi, però, le proprie radici già in quella logica di “guida e orientamento della gestione” che la funzione del controllo aveva cominciato a rivestire nel settore privato, sostituendo quell'approccio ispettivo e sanzionatorio che si concretizzava nell'osservanza di procedure predefinite, e sostanzialmente in un'attività di auditing, il quale non aveva consentito un efficace funzionamento del controllo in ambito aziendale.

Pertanto, ai fini del presente lavoro, per comprendere la genesi del performance management si fa riferimento a quel significato, molto diffuso nella letteratura e nella prassi manageriale, che riconosce nel termine “controllo” una attività di guida e regolazione del sistema aziendale volto ad indirizzare la gestione in senso efficace, efficiente ed economico attraverso il monitoraggio dei risultati raggiunti. Nelle imprese, infatti, la risposta al fabbisogno di controllo viene assicurata attraverso leve rappresentate da meccanismi operativi, procedure, ruoli e strutture organizzative, valori e logiche, più o meno consapevolmente e sistematicamente attivati e coordinati; si parla così di “sistemi di controllo”, i più noti dei quali, e su cui maggiormente si è soffermata l'attenzione della letteratura e della prassi operativa, sono i sistemi di controllo manageriale (Ferrando, 2018).

In letteratura, il tema del controllo manageriale come strumento per la guida del comportamento organizzativo verso obiettivi prefissati riporta ad una pletora di definizioni, concetti e modelli, derivanti da diverse esperienze e concettualizzazioni legate all'evoluzione dei contesti ambientali e dei sistemi aziendali e alle differenti condizioni operative. Numerosi sono i termini collegati al controllo: programmazione, controllo organizzativo, management e controllo strategico, controllo diagnostico, controllo di gestione, controllo direzionale e, pertanto, diviene importante chiarire il contenuto dei termini utilizzati e le differenze tra i diversi modelli.

Il controllo manageriale è una disciplina onnipresente nella gestione aziendale e pubblica che però, come concetto specifico, si è evoluto negli ultimi due decenni nell'ambito della disciplina contabile. Anthony (1965), considerato un autore fondamentale nonché punto di partenza di questa disciplina, definisce il controllo manageriale come *il processo attraverso il quale i manager si assicurano che le risorse siano ottenute ed impiegate in modo efficace ed efficiente ai fini del raggiungimento degli obiettivi di impresa* evidenziando così, quella funzione di collegamento tra controllo strategico e operativo che si realizza attraverso un processo regolare e sistematico con passaggi ripetuti in modo

predittivo. Questo collegamento tra i diversi livelli del controllo, operato dall'autore attraverso la distinzione tra pianificazione strategica, controllo di gestione e controllo operativo mirava, da un lato, ad ampliare la portata delle informazioni considerate, oltre quelle contabili ma, dall'altro, anche ad evidenziare le tematiche della motivazione e del comportamento manageriale.

Tuttavia, il primo obiettivo non fu subito raggiunto in quanto, nella pratica, sia la pianificazione strategica che il controllo operativo sono stati trascurati e ciò ha condotto, rispettivamente, alla progettazione di sistemi comuni che potessero essere implementati indipendentemente dalla dimensione della pianificazione e alla ricerca di "punti in comune" tra i diversi controlli operativi che consentissero l'utilizzo di un unico linguaggio, quello contabile, comune a tutte le attività organizzative. Così, il controllo di gestione è diventato, in gran parte, sinonimo di contabilità di gestione, in un momento in cui questa disciplina era, tra l'altro, in declino e la sua funzione resta orientata, principalmente, al raggiungimento di obiettivi finanziari che, come tali, sono radicati nell'economia.

Questa visione ha fortemente influenzato gli studi successivi, i quali sono stati improntati su concetti di responsabilità finanziaria e di misurazione della performance. Anthony e Govindarajan (2001) affermano che il controllo di gestione è caratterizzato da controlli di feedback e/o feedforward che si basano su approccio di tipo cibernetico; i controlli feedback iniziano con la formulazione di obiettivi, che sono il risultato di un processo di pianificazione, e terminano con il confronto tra i target attesi e i valori reali attraverso un processo di monitoraggio prevedendo azioni correttive quando i valori effettivi sono inferiori agli obiettivi; mentre i controlli feedforward iniziano con delle previsioni elaborate sulla base delle informazioni acquisite confrontando i risultati attesi con quelli desiderati e gli interventi correttivi sono finalizzati a ridurre queste differenze.

Anche se negli ultimi decenni il controllo manageriale si è evoluto ampliando il numero di variabili utilizzate, oltre quella economico-finanziaria, superando, così, quella dimensione meramente contabile finalizzata al monitoraggio economico-finanziario e assumendo una connotazione più completa di controllo della gestione, la focalizzazione sulla dimensione della misurazione della performance ha rimarcato quell'approccio "contabile", limitandone l'ampliamento dal mero significato finanziario nella sola dimensione della misurazione. Pertanto, l'evoluzione del controllo manageriale ha continuato a basarsi su quel concetto di "contare" o "misurare" che ha connotato anche la misurazione della performance e i primi sistemi di performance management che, pur ampliando il numero delle dimensioni della performance e le finalità del controllo, di fatto, si sono focalizzati in maniera eccessiva su indicatori, target e valori attesi perdendo di vista la dimensione olistica che è propria del ciclo della performance.

Fortemente rappresentativo di questo lento e controverso sviluppo è l'approccio Balanced scorecard¹ (Bsc), sviluppato presso l'Harvard Business School da Kaplan e Norton all'inizio degli anni '90 del secolo scorso. Si tratta di un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance basato sul collegamento tra la strategia organizzativa ed il livello operativo che affianca il perseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia ad obiettivi di crescita e sviluppo del personale e dell'organizzazione, includendo anche dimensioni di apprendimento, qualità e innovazione. Anche se, nella pratica manageriale, il Bsc non è riuscito da subito a travalicare la dimensione della misurazione a vantaggio di quella gestionale si tratta comunque di uno strumento di performance management che ha saputo raccogliere la sfida dell'ampliamento delle dimensioni della performance e delle diverse finalità del controllo.

Nonostante non fosse riuscito nell'intento di ampliare la portata delle informazioni considerate oltre quelle contabili Anthony raggiunse, in parte, l'altro obiettivo dal momento che l'influenza del controllo di gestione sul comportamento organizzativo ha dominato gli anni '70 e '80 del secolo scorso. Merchant e Van der Stede (2007) affermano, infatti, che il sistema di controllo manageriale è tutto ciò che i manager fanno per garantire che nella loro organizzazione vengano attuati strategie e piani o, se le condizioni lo richiedono, che essi vengano modificati. Pertanto, il controllo è visto come la fase di ritorno (back-end) del processo di gestione, dopo la definizione delle strategie e la formulazione degli obiettivi, che mira a garantire che i dipendenti agiscano in conformità con queste strategie e obiettivi.

In sintesi, dall'analisi della letteratura emerge che il concetto tradizionale di controllo manageriale:

- mira a stimolare manager e dipendenti di livello inferiore ad agire in conformità con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione;
- è il collegamento tra gestione strategica e gestione operativa;
- è strutturato come un processo regolare e ripetitivo di controllo feedback e feedforward;
- è prevalentemente orientato finanziariamente, ad esempio sui bilanci e sul controllo di bilancio.

Ma, come accennato, si rileva anche una componente comportamentale perché tale controllo riguarda il modo in cui i top manager interagiscono con i manager di livello inferiore nell'organizzazione e come questi manager interagiscono con i loro dipendenti (Anthony e Young, 1994). Infatti, secondo Malmi e Brown (2008), l'impulso iniziale di qualsiasi sistema di controllo manageriale è la sfida manageriale di dirigere il comportamento dei dipendenti e Ouchi (1979), a tal proposito, utilizza la definizione di "controllo organizzativo".

¹ Il Balanced scorecard nasce nel 1992 come sistema di misurazione nell'ambito della contabilità gestionale e con alcune influenze nella qualità. Esso si è poi rapidamente evoluto ed è diventato un sistema di gestione completo volto all'implementazione della strategia attraverso un collegamento chiaro con la gestione operativa. Si tratta di uno strumento che oltre a consentire la misurazione e il controllo è volto anche a favorire la comunicazione e l'apprendimento.

Molti studiosi (tra cui Kaplan e Norton, 1996) nel sottolineare la componente comportamentale del controllo evidenziarono la differenza tra aspetti *hard* e *soft* del controllo e la necessità della loro integrazione in una visione olistica della gestione (Barile, 2009; De Marco et al., 2012; Barile et al., 2014). Come elaborato da Simone, La Sala e Vito (2018)², vi fu un vero e proprio riorientamento, sia concettuale che applicativo, che portò al passaggio dal controllo manageriale ai sistemi di controllo manageriale o al “*package* di controllo” utilizzando due leve: un controllo di tipo *hard*, basato sul sistema normativo e sui processi operativi, finalizzato al perseguimento dell’equilibrio economico-finanziario, e un controllo di tipo *soft* finalizzato alla comprensione e interiorizzazione degli obiettivi organizzativi attraverso la riduzione delle divergenze individuali (Chenall, 2003; Borgonovi, 2012; Simons, 2000; Eisenhardt, 1985).

Con il riconoscimento dei cd. controlli *soft*, i controlli manageriali hanno goduto di una nuova linfa vitale aprendo nuovi scenari di utilizzo e introducendo finalità volte alla motivazione e all’*engagement* del personale. In questo modo, il focus dello sviluppo di questi sistemi si sposta sul trovare il giusto equilibrio tra elementi *hard* e *soft* nella progettazione di un sistema di controllo manageriale, il quale non solo amplia il numero di dimensioni di cui tiene conto ma anche le finalità verso cui tende trasformando, definitivamente, il concetto di controllo da “coercitivo” in “abilitante” e lo sviluppo dell’approccio Bsc, come descritto, va proprio in questa direzione. Questa prospettiva olistica volta all’utilizzo sistemico di più leve di controllo che, parallelamente, conduce ad un ampliamento delle finalità dei sistemi di controllo e attribuisce loro un’accezione “abilitante”, è stata largamente approfondita nella letteratura in tema di controllo manageriale e numerose sono le tassonomie definite da diversi autori.

Merchant e Van der Stede (2007) hanno sviluppato, infatti, il concetto di varietà nell’oggetto del controllo, distinguendo tra quattro oggetti: risultati, azione, personale e controllo culturale. I controlli sui risultati riguardano gli effetti delle azioni dei dipendenti (output o clienti serviti) i quali hanno una discrezionalità nella scelta delle azioni necessarie per raggiungere i risultati prefissati; i controlli sull’azione consistono in vincoli e linee guida comportamentali (ad esempio, protocolli) e sono adatti quando i risultati da raggiungere sono complessi e l’attenzione viene focalizzata sulle procedure che conducono a tali risultati, di cui l’organizzazione ha una buona conoscenza; il controllo del personale, invece, si realizza attraverso una serie di attività volte a garantire che i dipendenti siano capaci e motivati a fare il proprio lavoro, tra cui vi è la progettazione del lavoro, il reclutamento e la

² Simone, C., La Sala, A., & Vito, P. (2018). L’evoluzione dei sistemi di controllo manageriale: una revisione della letteratura dagli anni ’60 ad oggi, in Simone, C. (2018). Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni. Alcuni contributi di studio, Edizioni Nuova Cultura.

formazione. Infine, i controlli culturali hanno lo scopo di stimolare i dipendenti che condividono convinzioni e valori.

Nel suo documento sui controlli organizzativi, Ouchi (1979) distingue tra mercati, burocrazie e clan specificando che i mercati affrontano il problema del controllo attraverso la loro capacità di misurare e premiare i contributi individuali dei dipendenti agli obiettivi dell'organizzazione, trovando una corrispondenza, pertanto, nei controlli sui risultati di Merchant e Van der Stede. Le burocrazie si basano, invece, su un misto di "valutazione rigorosa" e di "accettazione socializzata" di obiettivi comuni e sono paragonabili ai citati controlli sull'azione. Il terzo tipo è il controllo del clan, il quale, nel basarsi su un processo di socializzazione tra i dipendenti, che crea valori comuni ed elimina le incongruenze degli obiettivi tra gli individui, può essere paragonato al controllo culturale (ed elementi di controllo del personale) nella tassonomia di Merchant e Van der Stede³.

Un altro sistema di controllo manageriale è quello proposto da Simons che mira a collegare il controllo di gestione con la gestione strategica. Secondo Simons (1995) il controllo tradizionale, caratterizzato da un modello "comando e controllo", diviene insufficiente in quei contesti competitivi dominati dalle logiche di orientamento al mercato e di miglioramento continuo in cui la creatività delle risorse umane assume un ruolo fondamentale. In tali contesti, infatti, il controllo diviene uno strumento di bilanciamento che, da un lato, stimola la libertà di iniziativa e, dall'altro, assicura il rispetto dei vincoli organizzativi. A tal fine, Simons individua le seguenti quattro leve di controllo, dal cui bilanciamento deriva l'adeguamento del sistema di controllo al contesto di riferimento: i sistemi di credo, i sistemi di limite, i sistemi di controllo diagnostico e i sistemi di controllo interattivo. I sistemi di credo si basano su valori e norme comuni che possono ispirare i comportamenti dei manager e dei dipendenti nell'ambito degli obiettivi organizzativi; si tratta delle procedure e delle prassi attraverso cui si stabiliscono e si comunicano i valori aziendali essenziali (ad esempio, mission e valori) con l'obiettivo di definire e condividere ideali positivi generando effetti motivanti e incentivanti. I sistemi di limite definiscono lo spazio all'interno del quale manager e dipendenti possono operare in autonomia (ad esempio, procedure produttive e commerciali, codici etici di condotta). I sistemi di controllo diagnostico sono definiti da Simons come *sistemi informativi formali di cui i manager si avvalgono per monitorare i risultati organizzativi e rimediare ad eventuali scostamenti rispetto agli standard di performance prefissati*⁴. Essi, da un lato, consentono di preservare la rotta in un processo di gestione indirizzando il comportamento organizzativo attraverso

³Ouchi (1979) specifica che il controllo del clan può essere dominante quando i risultati o le azioni desiderabili sono difficili da definire (ad esempio, nelle organizzazioni professionali) mentre nella tassonomia di Merchant e Van der Stede, il controllo culturale è semplicemente un tipo di controllo complementare.

⁴ Simons, R. (2004). Sistemi di controllo e misure di performance. Egea, Milano.

specifici strumenti (piani operativi, budget, misurazione della performance) con i quali si possono definire gli obiettivi, valutare i risultati e correggere le deviazioni ma, dall'altro, rischiano di limitare la creatività e l'iniziativa. Le innovazioni che possono essere generate da questa tipologia di controlli sono soltanto quelle funzionali al perseguimento degli obiettivi programmati; tipici controlli diagnostici sono, ad esempio, il controllo direzionale, il controllo di gestione e il controllo manageriale.

I sistemi di controllo interattivo sono *sistemi informativi formali che i manager applicano per essere coinvolti personalmente e regolarmente nelle attività decisionali dei subordinati* (Simons, 1995). Essi si basano sulla interazione continua e regolare tra i vari livelli gerarchici e gruppi di dipendenti all'interno dell'azienda, a volte anche esterni, su come affrontare criticità strategiche. Tali sistemi, intercettando i segnali di cambiamento e le incertezze strategiche ed attivando reti di comunicazione, interne ed esterne, consentono l'apprendimento e la ricerca di nuove opportunità per l'evoluzione della strategia. In sintesi, secondo Simons i sistemi di limite e di controllo diagnostico mirano a garantire che i comportamenti siano coerenti con gli obiettivi e le procedure e, quindi, generano innovazioni limitate, mentre i sistemi di credo e di controllo interattivo mirano a stimolare l'evoluzione del sistema aziendale.

E' facile notare che i sistemi diagnostici sono simili ai controlli sui risultati nella tassonomia di Merchant e Van der Stede, mentre i sistemi di credo sono analoghi ai controlli culturali. Tuttavia, i sistemi di limite nella tassonomia di Simons sono controlli più espliciti, che stimolano il potere dei dipendenti, rispetto ai limiti che fanno parte dei controlli sull'azione nel quadro di Merchant e Van der Stede; i sistemi interattivi di Simons, infine, sono una leva particolarmente utile per trovare nuove opportunità strategiche e non hanno una corrispondenza diretta nella tassonomia di Merchant e Van der Stede.

Un'altra tipologia di controllo manageriale cui si può fare riferimento è quella proposta da Donna (2006), il quale distingue tra controllo burocratico, tecnocratico e politico. Il controllo burocratico si basa sulla definizione di regole, norme e procedure oltre che sulla verifica del loro rispetto attraverso ispezioni, accertamenti o attività di sorveglianza, mentre il controllo tecnocratico è basato sul sistema di delega e sulla responsabilizzazione, attraverso gli obiettivi ed il monitoraggio dei risultati ed ha una corrispondenza con il sistema di controllo diagnostico di Simons. Il controllo politico, infine, ruota intorno alla condivisione e all'interiorizzazione, da parte dei dipendenti, dei valori e dei principi dell'organizzazione che vengono comunicati dai vertici aziendali.

Pur consapevoli del fatto che le tassonomie descritte non rappresentano alternative tra sistemi di controllo (a meno che non vengano utilizzate, rispettivamente, nel passaggio da contesti più semplici a contesti più complessi) ma, piuttosto, delle caratteristiche da bilanciare in funzione delle specifiche

omissis (pag.44)

parte al fatto che, come descritto, il tema del controllo manageriale è nato e si è sviluppato nel campo contabile del settore privato e molti studiosi di questa disciplina appartengono ancora a questo ambito e pubblicano i loro studi scientifici su riviste di contabilità specializzate in finanza o in economia gestionale, mentre lo studio del performance management, sia nel settore pubblico che in quello privato, è emerso alcuni decenni fa e, soprattutto nel settore pubblico, è diventato dominio di una eterogeneità di studiosi di scienze politiche, di pubblica amministrazione, di gestione pubblica delle teorie organizzative.⁵

Rappresentativi di questo collegamento tra controllo di gestione e performance management che, in qualche modo, sancisce anche l'evoluzione dei sistemi di controllo manageriale, sono i modelli sviluppati da Otley (1999) e Ferreira e Otley (2009). Come affermato da Otley (1999) i sistemi di controllo di gestione forniscono informazioni che dovrebbero essere utili ai manager per lo svolgimento del loro lavoro e per assistere le organizzazioni nello sviluppo mantenendo modelli di comportamento vitali. Ferreira e Otley (2009) ritengono che il sistema di controllo di gestione è diventato un concetto più restrittivo di quanto non fosse l'intenzione originale e che è preferibile utilizzare il concetto di sistema di performance management per un approccio olistico alla gestione e al controllo delle prestazioni organizzative. Il performance management, secondo gli autori, include tutti gli aspetti del controllo organizzativo, compresi quelli che appartengono ai sistemi di controllo di gestione.

Così, spostando l'attenzione dalla mera ottica del controllo *tout court*, prima, alla misurazione della performance, intesa come mero approccio metrico e, poi, verso un concetto più ampio di "gestione della performance" che diventa un vero e proprio strumento informativo dell'organizzazione da utilizzare con diverse finalità, si ha lo sviluppo del performance management. Si tratta, pertanto, di uno strumento che comprende la misurazione ma include ulteriori elementi relativi al personale, quali la valutazione, in termini sia gestionali che di competenze, la motivazione e lo sviluppo, in termini di apprendimento e di conoscenza, fino poi ad abbracciare aspetti relativi a processi di miglioramento organizzativo ed è considerato, infatti, uno strumento di pianificazione, programmazione e controllo ma anche di coordinamento gestionale.

In realtà, la questione del ruolo dei sistemi di performance management è molto più complessa, dato l'elevato impatto che essi hanno a livello organizzativo e gestionale. Infatti, la letteratura individua nei sistemi di performance management numerose potenzialità, da quelle più tradizionali legate alla funzione di programmazione e controllo a quelle più innovative, legate ai processi di apprendimento

⁵ E' interessante rilevare come le due discipline abbiano trovato un elemento di collegamento nello strumento del budget, il quale pur basandosi sull'approccio tradizionale del controllo feedforward invece di concentrarsi sui soli dati finanziari, include obiettivi di performance e indicatori di attività finalizzati alla valutazione dell'efficienza e della qualità.

organizzativo. In particolare, le potenzialità spaziano dal concetto di controllo, inteso come sorveglianza, fino ad un concetto di controllo abilitante che apre nuove funzioni di motivazione e valorizzazione del personale fino alla creazione e condivisione di conoscenza.

Le principali funzioni che i sistemi di performance management possono svolgere all'interno di un'organizzazione sono sintetizzate in letteratura in quattro funzioni principali⁶: possono essere strumenti per il controllo strategico (Ferreira e Otley, 2009), per supportare la motivazione dei lavoratori (Melnik et al., 2014), per la valorizzazione delle competenze e dei meriti del personale (Franco Santos et al., 2012) e per il supporto ai processi di *knowledge creation* e *knowledge sharing* (Mercurio et al., 2014).

Pertanto se, come dichiarato da Simons (1990), *i controlli di gestione diventano interattivi quando i manager aziendali utilizzano procedure di pianificazione e controllo per monitorare attivamente e intervenire nelle attività decisionali in corso dei subordinati*, si può affermare che lo sviluppo del performance management e delle sue molteplici funzioni, coinvolgendo le aree della motivazione e dell'*engagement* del personale oltre che quelle dell'apprendimento e dello sviluppo di conoscenza organizzativa, contribuisce a spostare il focus da un approccio di controllo diagnostico ad un approccio di controllo interattivo.

TIPOLOGIA DI APPROCCIO AL CONTROLLO	OBIETTIVO
Approccio di controllo diagnostico	Lievi innovazioni all'interno degli obiettivi prefissati e della strategia definita.
Approccio di controllo interattivo	Innovazioni che mutano gli obiettivi e la strategia generando una vera evoluzione dell'organizzazione.

Figura 2 – Tipologia di approccio al controllo e obiettivo - Fonte: elaborazione propria

2.2 Conoscenza e apprendimento nell'organizzazione

Prima di approfondire quel filone della letteratura in tema di performance management che evidenzia una connessione con il tema della conoscenza, si vuole fornire un inquadramento dei principali concetti collegati all'apprendimento e alla conoscenza organizzativa, che abbia anche un immediato

⁶ Esposito, V., & La Sala, A. (2016). Performance Management: modernità o utopia?

impatto esplicativo e, a tal fine, si riporta la rappresentazione elaborata da Mark Easterby - Smith e Marjorie A. Lyles e utilizzata per mappare i temi chiave del loro libro⁷.

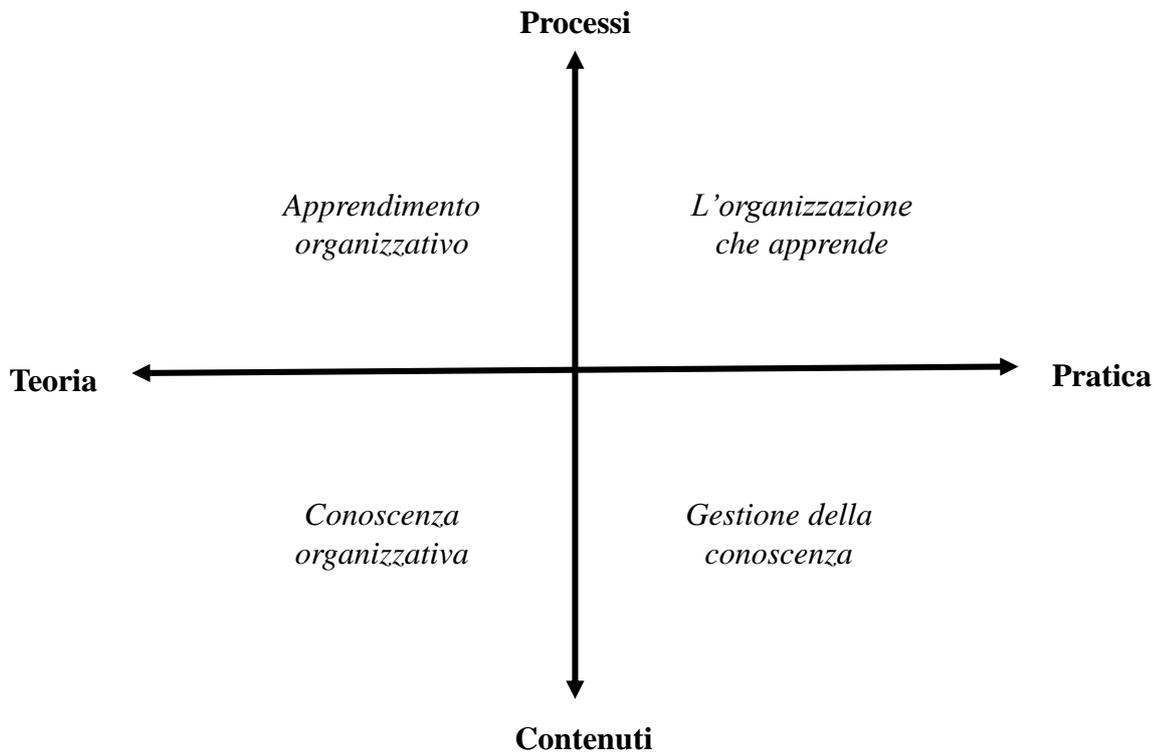


Figura 3 – Apprendimento e conoscenza - Fonte: Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011)

Come si rileva dalla Figura 3, gli autori collocano entrambi i concetti di apprendimento organizzativo e di conoscenza organizzativa nell'area della teoria e mostrano come, nella traduzione pratica, al primo concetto corrisponda il tema dell'”organizzazione che apprende” e al secondo quello della “gestione della conoscenza”. Appare evidente, infatti, che proprio la diffusione e la centralità di questi importanti temi gestionali hanno favorito, in letteratura, la focalizzazione sui concetti di apprendimento e conoscenza organizzativa generando una copiosa produzione scientifica che, ancora una volta, ha avuto come ambito privilegiato il settore privato.

L'organizzazione che apprende è un concetto più recente, emerso verso la fine degli anni '80 del secolo scorso grazie, soprattutto, a pubblicazioni europee anche se il principale contributo è stato quello di Senge (1990)⁸, il quale ha suscitato enorme interesse presso aziende e consulenti alla ricerca

⁷ Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). Handbook of organizational learning and knowledge management. John Wiley & Sons.

⁸Sicca, L. M., & Senge, P. M. (2019). La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo. Editoriale Scientifica, 1-778. Si tratta del testo di Peter M. Senge, pubblicato nella sua prima versione nel 1990, ripensato dall'autore nel 2006 e, infine, ripreso nel 2019 nella nuova edizione a cura di Luigi Maria Sicca. Peter M. Senge, ingegnere aerospaziale presso il MIT e fondatore della Society for Organizational Learning (SOL) e del Journal of Business Strategy, riprende la tematica dell'apprendimento organizzativo (Learning Organization) avviata con l'opera seminale di Argyris e Schön del 1978 – Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.

di idee nuove per sostituire concetti ormai screditati dalla pratica manageriale (Peters e Waterman, 1982). Ed infatti è proprio la pratica manageriale, ancor più che la comunità accademica, ad essere influenzata e conquistata dalla concezione alla base dell'opera di Senge che vede l'organizzazione come un sistema aperto e dialogante, non solo con gli attori interni ma anche con quelli appartenenti al contesto sociale, ambientale ed economico in cui essa vive e, in sintesi, come una *learning organization*. Così, con l'individuazione della "quinta disciplina" dell'apprendimento organizzativo, ovvero il pensiero sistemico, che si aggiunge alla padronanza personale, ai modelli mentali, alla visione condivisa e all'apprendimento di gruppo, Senge ha avuto il merito di contribuire alla trasformazione del concetto di apprendimento organizzativo che da "adattivo" diviene "generativo", in un'ottica olistica di sviluppo organizzativo. Le prime critiche sollevate al concetto di organizzazione che apprende (Coopey, 1995; Coopey e Burgoyne, 2000; Snell e Chak, 1998) erano relative all'ingenuità politica che sottendeva questo concetto oltre al fatto che si riteneva che esso contenesse un'ideologia che sfruttava i dipendenti e che non era trasferibile ad altri contesti culturali. Inoltre, parte della letteratura (Calhoun, Starbuck e Abrahamson) sottolinea la difficoltà di dimostrare i benefici dell'organizzazione che apprende.

L'idea della gestione della conoscenza, invece, è nata solo a metà degli anni '90 del secolo scorso, in maniera rapida e caotica ed è ancora in via di sviluppo, anche se è riuscita a stabilizzarsi con alcuni argomenti distintivi nell'ultimo decennio. Questo tema ha acquisito legittimità accademica grazie al lavoro di Nonaka ma, ancora una volta, la principale forza trainante è stata quella della pratica e, quindi, del mondo aziendale e consulenziale. E così, partendo dal concetto neoeconomico del valore strategico della conoscenza organizzativa si finisce con l'integrare l'utilizzo degli strumenti informatici per supportare i processi di acquisizione, condivisione, archiviazione, recupero e utilizzo della conoscenza. Le prime critiche alle iniziative di gestione della conoscenza sono state fatte sulla base del fatto che esse ignorano l'architettura sociale dello scambio di conoscenza all'interno delle organizzazioni (Hansen, Nohria e Tierney, 1999) ed è rimarchevole il fatto che alcuni di questi critici appartenevano al filone teorico dell'apprendimento organizzativo di tipo "sociale" (ad esempio, Brown e Duguid, 2000). Nella pratica, la prospettiva sociale ha adattato le tecnologie informatiche dei social network al contesto organizzativo con il duplice risultato di favorire una flessibilità nella comunicazione e condivisione di conoscenze, soprattutto, tacite tra i membri (MCafee, 2006) e di favorire l'assorbimento di conoscenze esterne attraverso, ad esempio, la creazione di comunità di utenti online che forniscono feedback sui prodotti esistenti e supportano la generazione di nuove idee per l'innovazione (Di Ganji et al., 2010).

Dalla Figura 3 emerge anche che la principale differenza tra i concetti di apprendimento organizzativo e conoscenza organizzativa è nel fatto che il primo è un processo che si incrocia con altri processi

all'interno delle organizzazioni le quali, a loro volta, secondo la definizione di Czarniawska (2020), sono *reti di azioni*⁹ supportate dalle persone che, con le loro decisioni, il loro modo di auto-identificarsi e di auto-riconoscersi, rappresentano la realtà concreta che costituisce l'organizzazione e, pertanto, si tratta di un processo che si innesta su un altro processo, quello organizzativo; il secondo, invece, ha una dimensione statica che si sostanzia nell'accumulo di un capitale e, quindi, in un vero e proprio asset strategico, quello della conoscenza.

Il concetto di apprendimento organizzativo e di conservazione nel tempo della conoscenza è emerso per la prima volta nel libro di Cyert e March (1963), i quali affermano che attraverso processi di apprendimento l'impresa si adatta al suo ambiente e impara dall'esperienza. Nella loro opera vi è anche una prima distinzione tra apprendimento a ciclo singolo e a doppio ciclo quando affermano che un'organizzazione cambia il suo comportamento in risposta al feedback di breve periodo e cambia le regole in risposta al feedback di lungo periodo. Successivamente, Cangelosi e Dill (1965), oltre al merito di aver inserito per primi nel titolo della loro pubblicazione le parole "apprendimento organizzativo" hanno anche dato un importante contributo al dibattito sul tema avviando la messa in discussione della razionalità delle ipotesi alla base del modello di Cyert e March, affermando che esso può essere appropriato per organizzazioni consolidate che vivono in un ambiente stabile ma non per organizzazioni che si sviluppano in contesti dinamici. Così, gli autori propongono un modello basato sul contrasto tra l'apprendimento individuale e quello organizzativo che somiglia al concetto di apprendimento organizzativo come processo discontinuo di Argyris e Schön (1978), i quali sottolineano che spesso nelle organizzazioni il comportamento umano non segue i principi della razionalità economica. Argyris (1977) definisce l'apprendimento organizzativo come il processo attraverso il quale i membri di un'organizzazione rispondono ai cambiamenti interni ed esterni attraverso la rilevazione di errori che correggono in modo da mantenere le caratteristiche fondamentali dell'organizzazione, distinguendo tra apprendimento a ciclo singolo, che avviene quando si tratta di lievi modifiche che consentono, comunque, all'organizzazione di portare avanti le proprie politiche o raggiungere gli obiettivi stabiliti, e apprendimento a doppio ciclo quando esso comprende non solo il rilevamento di errori, ma anche l'interrogazione delle politiche e degli obiettivi sottostanti. Marquardt e Reynolds (1994) affermano che l'apprendimento è un processo attraverso il quale gli individui acquisiscono nuove conoscenze per modificare il loro comportamento e le loro azioni, mentre Hames (1994) definisce l'apprendimento come un processo che comprende sia l'acquisizione che la pratica di nuove metodologie, nuove competenze, nuovi atteggiamenti e nuovi valori necessari per adattarsi al cambiamento. Inoltre, vi è un filone della letteratura che, negli anni '70 e '80 del secolo scorso, ha contribuito non solo alla definizione della terminologia ma anche a

⁹ Piro, F., Sicca, L. M., & Czarniawska, B. (2020). Per una teoria dell'organizzare. Editoriale Scientifica, 1-290.

nuove prospettive sul tema, come la distinzione tra apprendimento e disapprendimento (Hedberg, 1981; Shrivastha, 1983; Daft e Weick, 1984; Fiol e Lyles, 1985). Successivamente, la pubblicazione della Special Edition of Organization Science nel 1991 ha avuto una grande forza divulgatrice, contenendo una serie di articoli molto citati tra cui March (1991), Huber (1991), Epple, Argote e Devadas (1991) e Simon (1991) i quali hanno, praticamente, dato l'impostazione alla ricerca accademica sul tema per gran parte degli anni '90 del secolo scorso. E' da sottolineare che lo stesso numero di Organization Science includeva un articolo di Brown e Duguid (1991) che è divenuto la rappresentazione di una visione alternativa che considera preminenti i processi sociali di apprendimento organizzativo e che si è sviluppata con i lavori di Nicolini e Mezner (1995), Wenger (1998), Brown e Duguid (2000, 2001) e Gherardi (2006). Pertanto, dai primi anni '90 del secolo scorso si sono sviluppate, in maniera slegata e senza riuscire a comunicare tra di loro, queste due visioni che evidenziavano, rispettivamente, gli aspetti dell'efficienza e quelli prettamente sociali legati ai processi di apprendimento organizzativo.

La conoscenza organizzativa è un argomento di studio che esiste da molto tempo, soprattutto all'interno della comunità economica. Fondamentale è stata l'influenza classica di economisti come Hayek e Penrose e del filosofo Polanyi oltre quella di Nelson e Winter (1982), soprattutto sul ruolo della conoscenza tacita per lo sviluppo delle competenze individuali e organizzative.

Numerose pubblicazioni sul tema, negli anni '90 del secolo scorso, contribuirono allo sviluppo e all'approfondimento di questo concetto, tra cui l'elaborazione di diverse forme di conoscenza organizzativa di Blackler (1995)¹⁰; ma il principale contributo viene da Ikujiro Nonaka con una serie di articoli e un libro che ebbe larga diffusione (Nonaka e Takeuchi, 1995) determinando un vero e proprio standard per la definizione della conoscenza organizzativa. I principali concetti sviluppati da Nonaka sono relativi al processo di creazione della conoscenza attraverso trasformazioni della conoscenza tacita ed esplicita, l'importanza della cultura per la comprensione, la creazione e la condivisione della conoscenza e il collegamento tra il livello politico e quello operativo nei processi di creazione della conoscenza. La grandezza dell'opera di questo autore è nella sua capacità di argomentare, riaffermando i principi fondamentali della sua teoria ed introducendo nuovi risultati di ricerca (Nonaka, von Krogh e Voelpel, 2006; Nonaka e von Krogh, 2009), le critiche che sono state mosse ad alcuni concetti da lui sviluppati quali, ad esempio, la natura del concetto di conoscenza tacita o la scarsa applicabilità del suo contributo teorico (Gourlay, 2006). Il pensiero di Nonaka appare influenzato, sicuramente, dall'opera di Polanyi ma anche da Hayek e altri economisti neoclassici.

¹⁰ Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046. La conoscenza è vista come un processo attivo *mediato, situato, provvisorio, pragmatico e contestato*.

omissis (da pag. 51 a pag. 72)

Capitolo 3: Il performance management e il Common Assessment Framework negli enti pubblici di ricerca

3.1 Il performance management negli enti pubblici di ricerca

Al fine di svolgere l'analisi empirica, il lavoro di ricerca si è focalizzato su una specifica area della PA, la ricerca pubblica, dove a partire del 2013 si assiste ad un interesse sempre maggiore verso il Caf che sta conducendo alla sua progressiva implementazione presso gli enti pubblici di ricerca come strumento di valutazione della performance organizzativa.

A tal fine, è stata effettuata un'analisi di contesto così articolata: una *review* della letteratura in tema di performance management negli enti pubblici di ricerca, uno studio del Caf con riferimento alla stessa tipologia di enti pubblici ed un'analisi di contesto esterno ed interno dell'Agenzia Spaziale Italiana, l'ente pubblico di ricerca che ha rappresentato l'unità di indagine della ricerca empirica.

Dall'analisi della letteratura emerge che l'implementazione di un sistema di performance management negli istituti di ricerca pubblici è molto complessa in ragione della peculiarità del settore. Si rileva, infatti, un evidente paradosso nel fatto che l'ambito della ricerca pubblica, da un lato, si confronta con numerosi stakeholder con esigenze diverse ma, dall'altro lato, è influenzato da sistemi di performance management pubblici orientati ad un solo stakeholder, il governo, e ad una valutazione complessiva delle prestazioni di ricerca. Poiché per questa tipologia di enti la ricerca è la missione centrale dell'organizzazione, essi dipendono dal governo per lo svolgimento delle loro attività e sono soggetti a pressioni da parte degli stakeholder diverse e contrastanti, che sono più ampie rispetto alle organizzazioni del settore privato (Dixit, 2002; Coccia, 2004; Arnaboldi, Azzone e Savoldelli, 2004) dove le attività di ricerca e sviluppo sono finanziate, principalmente, dall'azienda stessa e si ricorre a finanziamenti esterni solo nei casi in cui vi è l'esigenza di dimostrare la capacità di generare risultati di ricerca che forniscano valore per la società.

Inoltre, la crisi finanziaria nel ridurre la spesa pubblica complessiva e i finanziamenti per gli enti pubblici di ricerca ha generato un aumento della competitività tra gli istituti di ricerca, i quali devono aver cura di mantenere un buon rapporto qualità-prezzo. Come sintetizzato da Agostino et al. (2012)¹¹, *per affrontare queste sfide, le istituzioni di ricerca devono gestire consapevolmente i propri processi fondamentali, la creazione e lo sviluppo della propria conoscenza (Rowley, 2000) e ridisegnare coerentemente i propri processi di supporto e strumenti manageriali* (ad esempio, Arena, Arnaboldi, Azzone e Carlucci, 2009; Arena, Arnaboldi e Azzone, 2010; Welter et al. 2012). In

¹¹ Agostino, D., Arena, M., Azzone, G., Dal Molin, M., & Masella, C. (2012). Developing a performance measurement system for public research centres. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 7(1), 43-60.

particolare, diventa fondamentale lo sviluppo della capacità dell'ente pubblico di ricerca di conoscere e gestire i propri stakeholder la cui composizione risulta, tipicamente, molto variegata; si tratta, infatti, di organismi istituzionali, imprese, altri enti di ricerca e soggetti finanziatori i cui interessi devono essere contemperati.

Per quanto riguarda la misurazione delle prestazioni negli enti pubblici di ricerca, la letteratura evidenzia una certa riluttanza da parte dei ricercatori verso la valutazione individuale, dimostrata da fatto che la maggior parte degli istituti scientifici italiani di ricerca pubblica, per i quali la "misurazione" rappresenta il segno distintivo operativo di base, non utilizzano quello stesso approccio quantitativo nella gestione e nel miglioramento della propria performance (Poli, Cornolti, Pardini e Iervasi, 2018). Tuttavia, vari studi su centri di ricerca pubblici mostrano un crescente interesse per la misurazione delle prestazioni di ricerca e sviluppo (Luwel, Noyons e Moed, 1999; Senker, 2001; Coccia, 2004; Coccia e Rolfo, 2007). In un primo tempo, la misurazione si è focalizzata sull'uso di indicatori bibliometrici e tecnometrici per la valutazione della performance del centro di ricerca pubblico (Narin e Hamilton, 1996; Luwel et al., 1999; Noyons, Moed e Luwel, 1999). Gli indicatori bibliometrici si basano su un'analisi quantitativa della letteratura scientifica e tecnologica e poggiano sul presupposto che la frequenza con cui viene citato un *paper* o un brevetto misura il suo impatto, ciò anche in considerazione del fatto che i brevetti più citati tendono ad essere più concessi in licenza. Tuttavia, gli indicatori bibliometrici forniscono un quadro parziale e non sistemico delle prestazioni di un centro di ricerca perché trascurano alcuni elementi rilevanti, come l'impatto dell'attività di ricerca sulla società, e ignorano il ruolo svolto dal finanziamento del governo (Coccia, 2004).

Coccia (1999; 2001; 2004; 2008) propone un metodo di valutazione delle prestazioni per l'organizzazione della ricerca, basato su un approccio sistemico, che tiene conto delle interrelazioni tra le attività amministrative, scientifiche e tecnologiche. Esso si basa sulla funzione di valutazione dei laboratori di ricerca (*relev*) che è una combinazione lineare di sette indici, due finanziari, due di trasferimento tecnologico tacito, due bibliometrici e uno tecnologico. La funzione *relev* sintetizza aspetti quantitativi, qualitativi e di costo; è semplice ed enfatizza più la valutazione dei risultati di ricerca e sviluppo rispetto al comportamento (Coccia, 1999). Si tratta, quindi, di un indice ponderato che fornisce una misura sintetica delle attività di ricerca pubblica basato su un rapporto input - output ponderato che tenta di sintetizzare in un unico punteggio le prestazioni di un ente di ricerca pubblica¹².

¹² Il modello *relev* si basa su un modello input-output, in cui gli input consistono in fondi pubblici, buste paga del personale e costo del lavoro, e gli output sono rappresentati dall'autofinanziamento derivante da attività di trasferimento tecnologico, formazione (ad esempio, numero di studenti di laurea, dottorandi), insegnamento (misurato come numero di corsi tenuti da ricercatori), pubblicazioni internazionali e nazionali, atti di conferenze internazionali e nazionali.

Occorre sottolineare che il calcolo di questo punteggio ha l'obiettivo finale di supportare la responsabilità esterna, fornendo evidenza del rapporto qualità-prezzo generato da queste istituzioni riflettendo, così, l'intento dei governi di definire metriche che potrebbero essere utilizzate per valutare le prestazioni dei centri di ricerca al fine di individuare i centri più o meno produttivi e supportare le decisioni politiche sul livello e la direzione del finanziamento pubblico della ricerca (Coccia, 2004). Questi tipi di metriche, invece, sono meno utili per supportare il processo decisionale interno e segnalare le prestazioni dell'ente ad una gamma più ampia di stakeholder.

Per superare questi limiti, un filone di ricerca si è focalizzato sull'uso di indicatori chiave di prestazione per la valutazione dei risultati di ricerca e sviluppo nei centri di ricerca del settore pubblico (tra cui Leitner e Warden, 2004; Chu, Lin, Hsiung e Liu, 2006; Secundo et al., 2010) basato su modelli di rendicontazione del capitale intellettuale (ad esempio, Stewart, 1997; Edvinsson e Malone, 1997). In generale, il capitale intellettuale comprende tre componenti: capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale; il primo si riferisce alle caratteristiche del personale e della direzione dell'intera organizzazione, il capitale strutturale è relativo all'infrastruttura organizzativa e il capitale relazionale si riferisce all'instaurazione, allo sviluppo e al mantenimento delle relazioni con stakeholder esterni. La combinazione e l'integrazione di queste forme di capitale determina l'entità dei risultati che includono sia le prestazioni economiche che altri risultati immateriali, come la ricerca e risultati di tipo sociale (Leitner e Warden, 2004). Questi approcci alla misurazione delle prestazioni forniscono un quadro più completo delle risorse a disposizione dei centri di ricerca, che però sembrano trascurare la misurazione della performance derivante dal processo di trasformazione degli input in output (ad esempio, trascurano questioni come l'efficienza e la produttività).

Come dimostra lo studio di Agostino et al. (2012), per lo sviluppo di un modello di performance management in un ente di ricerca, anche partendo da un modello orientato al processo produttivo (Brown e Svenson, 1998; Pollanen, 2005) che identifica la ricerca come un processo di elaborazione e trasformazione di alcuni input (la quantità di risorse utilizzate nello svolgimento di una determinata attività) in output (un risultato di breve periodo di un processo di trasformazione) e in risultati (l'impatto a lungo termine dell'output sull'ambiente esterno) si riescono a valutare le tre principali dimensioni di una prestazione, ovvero l'efficacia, l'efficienza e l'outcome, ma si rischia di trascurare altri elementi endogeni al processo di ricerca quali, ad esempio, il fattore "rischio", che è associato all'incertezza che caratterizza l'attività di ricerca, e la dimensione della "rete", che è specificamente correlata all'attività di ricerca¹³. Inoltre, se si aggiunge la carenza di risorse e la necessità di flessibilità

¹³ Agostino, D., Arena, M., Azzone, G., Dal Molin, M., & Masella, C., op. cit. Il modello di performance management sviluppato dagli autori, attraverso la conduzione di una ricerca-azione, è orientato al processo e si basa sulla elaborazione e trasformazione degli input della ricerca in output. Di conseguenza, le misure di performance possono essere definite sulla base di tre elementi correlati: input (quantità di risorse utilizzate in un'attività), output (risultato di un processo di

oltre al fatto che gli enti pubblici di ricerca non hanno competenze specifiche in tale ambito, il quadro appare davvero complesso (Agostino et al., 2012; Arena et al., 2009; Arnaboldi e Azzone, 2010; Boland e Fowler, 2000; Campatelli et al., 2011).

Nella letteratura del settore privato della ricerca la misurazione delle prestazioni è stata indagata da due diverse prospettive. Un filone di ricerca si è focalizzato sulla scelta delle dimensioni e degli indicatori di performance più adatti alle caratteristiche della ricerca. Nello specifico, alcuni di questi lavori consistono nell'applicazione alle attività di ricerca di modelli noti di performance management (Balanced scorecard, Skandia navigator, Intangible asset monitor) (ad esempio, Kerssens-Van Drongelen e Bilderbeek, 1999; Bremser e Barsky, 2004), mentre altri lavori si sono occupati di sviluppare sistemi e set di indicatori ad hoc per valutare la performance della ricerca (ad esempio, Pawar e Driva, 1999; Kim e Oh, 2002; Marr, Schiuma e Neely, 2004; Mettänen, 2005). Un secondo filone di ricerca, invece, si è focalizzato sulla progettazione strategica dei sistemi di performance management nelle imprese di ricerca e sviluppo affrontando, in particolare, la relazione tra le caratteristiche, l'obiettivo e le variabili di contesto del sistema di performance management, quali il tipo di attività di ricerca e sviluppo, il settore e la dimensione dell'azienda (ad esempio, Kerssens-van Drongelen e Cook, 1997; Chiesa e Frattini, 2007; Chiesa et al., 2009). Questi studi evidenziano che il performance management può essere configurato in modo diverso a seconda degli obiettivi che si intendono perseguire (ad esempio, diagnostica, motivazione e coordinamento) e suggeriscono, quindi, di porre particolare attenzione ai diversi obiettivi degli stakeholder di un centro di ricerca.

In generale, le controversie tra ricercatori e professionisti sulle misure più adatte per valutare le prestazioni degli organismi di ricerca hanno alimentato un dibattito che è ancora aperto (Elmquist e Le Masson, 2009; Whelan, Teigland, Donnellan e Golden, 2010; Dumay e Rooney, 2011) in quanto gli obiettivi della ricerca e gli indicatori di performance non sono di facile identificazione proprio per la peculiarità della prestazione da valutare, la ricerca.

trasformazione) e risultato (l'impatto a lungo termine dell'output sull'ambiente esterno) (Lettieri & Masella, 2009). Sulla base di questi tre elementi si possono identificare tre dimensioni di prestazione: efficacia, efficienza e impatto (Azzone, 2008). L'efficacia si riferisce alle caratteristiche dell'output, sia quantitative che qualitative; l'efficienza si riferisce al rapporto tra output e input; l'impatto è una misura del risultato e si riferisce agli effetti a lungo termine dell'output sul contesto esterno. Tuttavia, dalla ricerca-azione condotta dagli autori con il personale amministrativo e della ricerca dell'ente pubblico di ricerca oggetto di studio sono emerse altre due dimensioni, considerate cruciali per gestire la ricerca in un ente pubblico di ricerca: il rischio e la rete. Infatti, la continua incertezza sulla sufficienza delle risorse per condurre una ricerca e l'importanza di lavorare in modo collaborativo per ottenere risultati hanno portato gli autori ad aggiungere queste due nuove dimensioni al loro modello di performance management. Il modello finale elaborato dagli autori è caratterizzato, quindi, da cinque dimensioni che risultano fondamentali da considerare nella gestione e valutazione di un ente pubblico di ricerca: la quantità e la qualità dell'output (efficacia), l'impatto dell'output sulla società (impatto), la capacità di trasformare l'input in output (efficienza), la quantità e la qualità delle risorse disponibili (rischio) e la capacità e gli effetti del lavoro collaborativo (rete).

Anche se dai risultati del questionario sul benessere organizzativo somministrato presso il Consiglio nazionale delle ricerche (Cnr), nel 2014, è emerso che i livelli di coinvolgimento del personale nei temi “performance” sono ancora molto bassi, in quanto il 76% dei dipendenti non conosce il piano delle prestazioni (Ruggiero e Coratella, 2015), i modelli di performance management negli enti pubblici di ricerca sono molto importanti e stanno avendo un grande sviluppo sia perché, negli ultimi anni, i fondi pubblici per la ricerca sono stati drasticamente ridotti e ciò ha costretto al ricorso a fondi esterni (Agostino et al., 2012; Lanati, 2010) sia perché l’elevato numero di stakeholder esige una rilevante trasparenza dei sistemi di gestione, compreso il performance management. Infatti, negli ultimi decenni, la valutazione e misurazione delle prestazioni di ricerca è diventata una preoccupazione fondamentale per gli enti pubblici di ricerca e sempre più evidenti appaiono i vantaggi che tale sistema può generare, dalla motivazione dei ricercatori alla valutazione della ricerca e della redditività dei progetti, al supporto del processo decisionale, fino allo stimolo dell’apprendimento organizzativo.

Al fine di comprendere lo sviluppo dei sistemi di performance management negli enti pubblici di ricerca, occorre tenere presente che questa tipologia di enti è caratterizzata tipicamente da un’organizzazione orizzontale e multidisciplinare, orientata alla collaborazione al fine dello sviluppo e della condivisione di conoscenza e abituata all’utilizzo di misurazioni e metriche nelle attività operative. Infatti, i centri di ricerca realizzano sempre più progetti di ricerca e sviluppo interdisciplinari, che richiedono molta collaborazione tra enti e ricercatori, al fine di pervenire a soluzioni innovative che combinano la conoscenza di diverse aree scientifiche. Da ciò si deduce che più che i modelli con orientamento gerarchico, come la Balanced scorecard, i modelli di performance management più adatti agli enti di ricerca sono quelli con orientamento orizzontale, come i modelli improntati ai principi del Quality management (QM), tra cui Efqm, Standard Iso 9001, ecc., i quali sono basati sul coinvolgimento del personale, su una maggiore adattabilità degli indicatori e delle metriche alle specificità organizzative e sono orientati al miglioramento continuo delle prestazioni e dell’organizzazione. In generale, tutti i modelli QM sono basati sul principio teorico sottostante il ciclo Pdca di Deming: Plan (definizione della strategia con identificazione di un obiettivo chiaro), Do (traduzione degli obiettivi in azioni), Check (valutazione dei risultati) e Action (ritorno alla pianificazione del miglioramento continuo).

Per comprendere, invece, il funzionamento del processo di misurazione e valutazione della performance negli enti pubblici di ricerca occorre chiarire che l’attività di questi enti si esplica attraverso tre processi principali: la ricerca scientifica, la ricerca istituzionale e la cd. terza missione. La ricerca scientifica è quella che produce conoscenza originale e consente un avanzamento nello stato del sapere consolidato; essa è sottoposta alla verifica tra pari all’interno di comunità organizzate

e si realizza attraverso pubblicazioni. Altri prodotti della ricerca scientifica sono, ad esempio, brevetti, software e database, i quali sono associati a pubblicazioni oppure costituiscono prodotti osservabili e valutabili oggettivamente dall'esterno. La valutazione della ricerca scientifica, pertanto, è misurata attraverso i suoi prodotti da parte di soggetti esterni esperti dello stato dell'arte della conoscenza nel settore e i metodi utilizzati sono: la valutazione da parte dei pari (*peer review*) e la valutazione attraverso indicatori (bibliometria).

La ricerca istituzionale produce dei risultati che non si materializzano in pubblicazioni scientifiche e, solitamente, non sono valutabili attraverso i prodotti realizzati ma costituiscono beni di interesse del governo, della PA, delle comunità scientifiche o dei cittadini; si tratta di attività obbligatorie svolte in conformità al mandato istituzionale dell'ente che sono richieste, formalmente, dalla PA e, spesso, sono regolate da convenzioni. Tuttavia, le attività di ricerca istituzionale sono strettamente connesse alla ricerca scientifica, in quanto esse non potrebbero essere svolte senza la disponibilità, all'interno degli enti, delle necessarie competenze scientifiche; si realizza, così, un'integrazione tra i due tipi di ricerca che è confermata anche dalle collaborazioni sistematiche tra tecnologi e ricercatori.

Ulteriore processo primario è la terza missione (trasferimento di conoscenze) che consiste nell'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale oltre che di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso le quali gli enti pubblici di ricerca attivano processi di interazione diretta con la società e le imprese, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio. Tali attività possono o meno generare risultati rappresentati da pubblicazioni scientifiche o altri prodotti della ricerca (ad esempio, brevetti e software).

Questi processi primari costituiscono la missione istituzionale di un ente di ricerca pubblico italiano, contribuiscono direttamente all'output finale (prodotti e servizi) e rappresentano la cd. performance istituzionale, intesa come competitività dell'ente, il cui perseguimento avviene attraverso lo sviluppo di processi di supporto che rappresentano la performance organizzativa, intesa come capacità del sistema organizzativo di rispondere alle esigenze degli stakeholder. Così, la declinazione degli obiettivi di performance istituzionale (strategici) in obiettivi di performance organizzativa garantisce il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, in quanto strettamente collegati.

Questo è esattamente il sistema alla base della valutazione della performance come delineato dalla normativa pubblica italiana sul tema e, in particolare, dal decreto legislativo 150/2009 e successive modifiche e integrazioni. In particolare, per la ricerca, il decreto legislativo 74/2017, in attuazione dell'art. 17, comma 1, lettera r) della legge 124/2015, stabilisce, all'art.10, comma 1, lettera h), che

il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal Miur è svolto dall'Anvur¹⁴, nel rispetto dei principi del decreto¹⁵.

Inoltre, sono state emanate, prima dall'Anvur specificamente per gli enti pubblici di ricerca e, successivamente, dal Dipartimento della funzione pubblica per tutte le amministrazioni, una serie di linee guida in tema di performance. L'Anvur, nel 2015, ha emanato le linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance degli enti pubblici di ricerca, le quali sono state integrate il 20.12.2017 con una Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020. Inoltre, il Dipartimento della funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della performance ha redatto le seguenti linee guida che forniscono elementi e spunti metodologici per tutte le amministrazioni pubbliche:

- Linee guida n. 1/2017 relative al piano della performance.
- Linee guida n. 2/2017 relative al sistema di misurazione e valutazione della performance.
- Linee guida n. 3/2018 relative alla relazione annuale sulla performance.
- Linee guida n. 4/2019 relative alla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.
- Linee guida n. 5/2019 relative alla misurazione e valutazione della performance individuale.

Si sottolinea che, con la modifica del decreto legislativo 150/2009, operata dal decreto legislativo 74/2017, il legislatore ha dato maggiore concretezza al principio astratto della partecipazione con riferimento al ciclo della performance (art. 7 comma 2, art. 8 e art. 19 bis del decreto legislativo 150/2009) e che, inoltre, le citate linee guida evidenziano numerosi strumenti che le amministrazioni pubbliche hanno a disposizione per rafforzare tale partecipazione (mappa degli stakeholder, rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, carta dei servizi, partecipazione dei cittadini nelle decisioni, valutazione esterna, co-produzione di servizi, ecc.) specificando che l'approccio partecipativo deve interessare, gradualmente, tutto il ciclo della performance: dalla programmazione fino alla valutazione, secondo i modelli più innovativi di *governance*, anche internazionali.

¹⁴ In realtà, già il decreto-legge 69/2013 (convertito dalla legge 98/2013), all'articolo 60 comma 2, aveva previsto che *il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 213/2009, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5.*

¹⁵ Precedentemente, nel 2013, il decreto-legge 101/2013 convertito dalla legge 125/2013 (art. 5), aveva trasformato la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit) in Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (Anac); nel 2014, il decreto-legge 90/2014 convertito dalla legge 114/2014, aveva trasferito le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance (art.19 comma 9), di cui era titolare l'Anac, al Dipartimento della funzione pubblica, lasciando all'Anac il ruolo di indirizzo in tema di trasparenza e anticorruzione; infine nel 2016, nel Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica in materia di performance (decreto del Presidente della Repubblica 105/2016) viene introdotta la Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (art. 7) e si ribadisce la funzione dell'Anvur per il comparto università e ricerca (art. 3, comma 5), sancita definitivamente con il citato d.lgs. n 74/2017.

omissis (da pag. 80 a pag. 84)

Capitolo 4 - La metodologia della ricerca: il caso studio

4.1 La ricerca negli studi manageriali e organizzativi

Il management è un campo di ricerca multidisciplinare che comprende molti argomenti e contenuti. Contabilità, marketing, strategia, economia, organizzazione, finanza, gestione delle risorse umane, sistemi informativi, produzione sono solo alcune delle discipline che rientrano nel management.

Questo ambito di ricerca è relativamente recente e si è sviluppato soprattutto nelle *business school* internazionali, le quali hanno assunto un ruolo guida in questo campo e hanno indirizzato gli studi manageriali verso quella metodicità dello schema “cartesiano” che, nella classificazione che lo scienziato Erwin Chargaff fa tra le tipologie di ricercatori, si contrappone a quello “platonico”, che riconosce nella curiosità un importante stimolo alla conoscenza. *Per il “cartesiano” la luna non è che una preda. Per il “platonico”, invece, è un oggetto della nostalgia, la cui essenza consiste nella sua inappagabilità. Il cartesiano vuole spiegare, il platonico spera di comprendere.*¹⁶ E così, il ricercatore delle scienze sociali e del management si configura, inizialmente, come un “platonico” che però, nel tempo, si lascia affascinare dall’approccio cartesiano, mutuando, in pratica, i metodi delle scienze fisiche nel campo dei fenomeni sociali (Rebora, 2007) e facendo propria una “pretesa di conoscenza” (Hayek, 1989).

E’ chiaro che l’adozione di un modello scientifico di tipo cartesiano rischia di ridurre la comprensione dei comportamenti organizzativi ai soli elementi di causalità trascurando l’impatto che le scelte umane, spesso non prevedibili, hanno invece su di essi. Il rischio grave è di escludere alla fine la dimensione umana, l’immaginazione, l’acutezza, il senso della scoperta originale (Mintzberg, 2004). Tuttavia, la ricerca nel campo manageriale si basa su metodi molto vari e diversificati, affini a quelli delle scienze sociali. Spesso, diverse aree di contenuti privilegiano differenti metodi di ricerca e, pertanto, il ricercatore deve dimostrare una forte sensibilità culturale, oltre che capacità tecnica, soprattutto per l’esigenza di collaborare attraverso diverse aree disciplinari (Thomas, 2004).

Il management, quindi, può essere considerato una disciplina che, come l’ingegneria e la medicina, usa la scienza ma non è completamente scienza (Gorgoglione, 2003). Si tratterebbe, così, di un mestiere, un’attività pratica che contiene anche aspetti di arte e si differenzia da altri tipi di attività intellettuale, perché configura “un’arte pratica” più che “una scienza applicata” (Carlsson, 1951;

¹⁶ Chargaff, E. (2009). *Mistero impenetrabile. La scienza come lotta pro e contro la natura*. Lindau (scritto da Chargaff nel 1980 e pubblicato in Italia nel 2009). Lo scienziato distingue due tipologie di ricercatori: i “cartesiani” e i “platonici”, specificando che i primi sanno quel che vogliono, sono metodici, frammentano i problemi e puntano sulla specializzazione e sul metodo scientifico mentre i “platonici” hanno le idee meno chiare in partenza, sono spinti dalla curiosità e dal fascino dell’ignoto e affrontano la ricerca come un enigma cercando, prima, di osservare e, poi, di comprendere i collegamenti tra le cose, mantenendo una visione generale.

Mintzberg, 1973) che non può basarsi sull'applicazione di una conoscenza sistematica ma si fonda, piuttosto, su una conoscenza non completamente definita che richiede, necessariamente, un ruolo attivo del ricercatore, il quale è chiamato ad esprimere qualità di intuizione, giudizio e creatività (Rebora, 2007). Questa "fluidità dei confini tra scienza e arte" (Koestler, 1964) porta a collocare il management circa a metà lungo un continuum che va dalla verificabilità oggettiva alla emozionalità soggettiva e che, in tal modo, esprime tutta la delicatezza e la complessità della ricerca in campo manageriale.

Tale approccio riguarda sempre più anche l'analisi e l'interpretazione dei risultati aziendali, come dimostrato dalla diffusione di strumenti multidimensionali di analisi e valutazione dei risultati, che riflettono una poliedricità di riferimenti (Coda, 1989; Kaplan e Norton, 1996). Infatti, i manager hanno bisogno di strumenti scientifici di analisi per la loro attività ma, spesso, devono prendere decisioni anche in condizioni di informazione imperfetta e incompleta, approcciandosi a variabili poco controllabili e prevedibili quali, ad esempio, la componente umana, che li inducono spesso a compiere valutazioni soggettive. Poiché il management deve continuamente muoversi tra rigore teorico e superficiale praticità al fine di creare sinergia tra esse in ottica di miglioramento e di innovazione (Rebora, 2007), è necessario sviluppare oltre alle competenze scientifiche anche altre competenze (Gorgoglione, 2003).

Se si osserva la traccia delineata da alcuni dei maggiori studiosi del management, in diverse epoche, come Barnard, Simon, Drucker, Schön, Mintzberg, appare chiara quella visione del management che predilige l'accezione pratica a quella teorico-scientifica e che individua nei *reflective practitioners* (Schön, 1983) - professionisti riflessivi o intelligenti pratici - i veri protagonisti della creazione della conoscenza, i quali si muovono nell'esperienza quotidiana come dei veri ricercatori, affinando continuamente i modelli di riferimento man mano che essi vengono applicati e rielaborati nelle esperienze pratiche nelle quali sono impegnati. Secondo Schön (1987), *quando i professionisti si trovano a rispondere a situazioni pratiche indefinite attraverso una conversazione riflessiva con esse, ridefiniscono una parte del loro mondo pratico e, così, rivelano i processi solitamente taciti di costruzione del mondo che costituisce il fondamento della loro pratica*. Analogamente, Mintzberg (2004) osserva che i ricercatori nel campo del management si occupano di argomenti della vita quotidiana e, quindi, i risultati delle loro ricerche devono essere comprensibili ed utili per chi lavora nelle organizzazioni e, soprattutto, per gli stessi manager. Il ricercatore, pertanto, dovrebbe affiancare ad una forte capacità di ascolto e di interazione verso la pratica gestionale e organizzativa una elevata attenzione a quell'impegno operativo di analisi e osservazione che rappresenta il *driver* del processo di ricerca. A ben guardare, questa visione "circolare" della ricerca manageriale che, con l'obiettivo di migliorare e innovare, si muove continuamente tra teoria e pratica, rinvia al modello mertoniano

di circolarità tra teoria e ricerca empirica, nel quale la ricerca svolge un ruolo attivo attraverso quattro funzioni fondamentali che contribuiscono allo sviluppo della teoria stessa: essa, infatti, suscita, riformula, orienta e chiarifica la teoria (Besozzi, 1986)¹⁷.

Nel campo delle scienze organizzative, oggi vi sono due grandi paradigmi di riferimento: quello positivista-quantitativo e quello interpretativista-qualitativo. Nella seconda metà del '900 il paradigma prevalente era quello neopositivista, basato su un concetto ontologico di realtà oggettiva e il cui approccio epistemologico era basato sulla spiegazione degli eventi attraverso la verificabilità empirica e l'utilizzo di variabili che prevedono e spiegano il fenomeno in maniera probabilistica. E così, le teorie vengono a perdere l'impronta cogente delle leggi deterministiche per assumere il connotato della probabilità (Corbetta, 2014).

Dal punto di vista del ragionamento logico¹⁸, la visione positivista (e neopositivista) si basa su un approccio di tipo deduttivo e confermatario, secondo il quale il problema di ricerca può essere affrontato analizzando la teoria, traendo conclusioni logiche da essa e presentandole sotto forma di ipotesi o proposizioni da verificare, in un contesto empirico, per poi presentare conclusioni generali basate sulla loro conferma o falsificazione.

Il campo organizzativo però poco si adattava a tale visione dal momento che numerose sono le variabili che agiscono nell'ambito di una organizzazione ed elevato è il loro impatto sui comportamenti aziendali. Questa consapevolezza ha contribuito alla diffusione di un altro paradigma, quello interpretativista che, basandosi sullo studio dei fenomeni nel loro contesto, consente di rilevare le realtà organizzative. Infatti, da un punto di vista ontologico, l'interpretativismo considera la realtà come "interpretabile" in senso costruttivista (non esiste una realtà oggettiva ma essa è frutto di una costruzione sociale) o relativo (non esiste una sola realtà sociale ma ne esistono molteplici). Così, le interpretazioni dello stesso fenomeno possono essere diverse e soggettive poiché la comprensione di esso avviene attraverso un approccio di interdipendenza tra il ricercatore e l'oggetto dello studio che genera una interpretazione del fenomeno inficiata, inevitabilmente, dallo "sguardo" del ricercatore.

¹⁷ Besozzi, E. (1986). La circolarità teoria e ricerca empirica: il contributo di RK Merton. *Studi di Sociologia*, 442-464. La ricerca empirica suscita la teoria nel senso che, se feconda, non soltanto verifica le ipotesi, bensì, dà origine a nuove ipotesi, che derivano generalmente da un risultato inatteso o anomalo rispetto alle ipotesi formulate. La ricerca contribuisce a riformulare la teoria e, in particolare, lo schema concettuale di riferimento quando questo si rivela inadeguato all'osservazione ripetuta. La ricerca, inoltre, riorienta la teoria grazie all'elaborazione di nuovi procedimenti di ricerca che stimolano l'interesse teorico verso nuovi argomenti di ricerca. La ricerca, infine, chiarifica la teoria, proprio perché *"una esigenza basilare alla ricerca è che i concetti e le variabili siano definiti con una chiarezza sufficiente da permettere alla ricerca di procedere"* (Merton, 1983). Queste quattro funzioni attribuite da Merton alla ricerca mettono in rilievo l'importanza che essa riveste nel far avanzare la teoria e, inoltre, sottolineano come, spesso, la ricerca preceda la teoria e ne stimoli l'avvio: *"il teorico non è invariabilmente la lampada che illumina la strada verso nuove osservazioni. Il processo avviene spesso in senso contrario"* (Merton, 1983).

¹⁸ Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International journal of physical distribution & logistics management*, 35(2), 132-144.

Dal punto di vista del ragionamento logico, la visione interpretativista si basa su un approccio di tipo induttivo o abduttivo. Nell'approccio induttivo, le osservazioni sul campo condurranno a proposizioni emergenti e alla loro generalizzazione in una cornice teorica; nell'approccio abduttivo, invece, un fenomeno empirico è correlato a una regola che fornisce nuove intuizioni (o supposizioni) sul fenomeno. Pertanto, questo approccio non si concentra solo sulle generalizzazioni e/o sulle loro manifestazioni specifiche, ma si occupa delle particolarità di situazioni singole che deviano dai casi generali (Danermark, 2001) e, in questo modo, aiuta a determinare quali aspetti di una situazione sono generalizzabili e quali altri riguardano solo la specifica situazione derivante, ad esempio, da fattori ambientali situazionali.

Una ricerca in campo organizzativo richiede la possibilità di calarsi in uno specifico contesto culturale e sociale per studiare processi e comportamenti organizzativi al fine di individuare relazioni e connessioni interne ed esterne che possano fornire la comprensione o l'interpretazione del fenomeno oggetto di studio. Ma dopo essersi calato, il ricercatore deve anche saper riemergere da quel contesto e allontanarsene per poterlo percepire in modo differente. In altre parole, deve prima connettersi, per conoscere la realtà, e poi disconnettersi, per recuperare profondità di visione (Mintzberg, 2004).

Così, l'utilizzo di un approccio descrittivo, nel rilevare gli aspetti principali e determinanti di un fenomeno, consente di far emergere quella conoscenza e quella consapevolezza che i veri attori dei cambiamenti e delle innovazioni "in corso" spesso non riescono a percepire direttamente, proprio perché completamente immersi nell'azione. In questo modo, il ricercatore non prescrive linee di azione, ma produce descrizioni capaci di interpretare la realtà attraverso una lettura critica, intelligente e profonda dalla quale altri dovranno trarre le conclusioni operative. Si tratta, naturalmente, di descrizioni che hanno qualità, nel senso che non si limitano a rispondere a standard di conformità ma che aprono a una dimensione di trasformazione (Rebora, 2007).

E' palese che secondo questo approccio non vi è un univoco metodo di ricerca proprio delle scienze manageriali. La loro natura multidisciplinare e la vicinanza alle scienze sociali richiedono un'apertura ad una molteplicità di metodi (pluralismo metodologico) nonché ad un rapporto dialettico e di reciproco scambio con la pratica del management, mediante il supporto del metodo scientifico (interpretazione/riflessione). *E' oggi importante sostenere il pluralismo metodologico nell'ambito delle scienze sociali e la piena dignità scientifica delle metodologie imperniate sulla interpretazione/riflessione* (Rebora, 2007).

Ed è in questa visione che si inserisce la scelta del caso studio quale metodologia di ricerca qualitativa nell'ambito del presente lavoro. Il caso studio è una metodologia molto utilizzata nel campo del performance management ed essa ben si adatta allo studio di un processo organizzativo nel suo contesto. Si tratta, infatti, di un approccio alla ricerca che consente di descrivere un fenomeno

all'interno del proprio contesto, attraverso l'utilizzo di una molteplice varietà delle fonti dei dati che, affiancata alla triangolazione delle tecniche, ha consentito di osservare il fenomeno da più punti di vista e pervenire così ad una conoscenza più oggettiva ed esaustiva. Inoltre, il continuo "dialogo" che si è instaurato con gli intervistati, attraverso la restituzione dei risultati per la validazione non solo dei contenuti ma anche della "mappa concettuale" che volevano davvero rappresentare, unito al lavoro di confronto tra ricercatori hanno consentito di dimorare a lungo su un terreno interpretativo e riflessivo, dove la riflessione veniva completata proprio attraverso il dialogo con gli informanti. Tale strumento, infatti, pare riuscire nel duplice intento appena descritto, centrale nel campo del management, di combinare il pluralismo metodologico con un approccio alla interpretazione/riflessione ottenuto attraverso una collaborazione tra il ricercatore ed il *practitioner*.

4.2 Il "caso studio" come metodo di ricerca

L'uso del termine "metodo del caso" è uno sviluppo relativamente recente, ma le idee alla base di tale metodo risalgono a migliaia di anni fa. Infatti, gli approcci didattici basati sulla discussione sono spesso associati a Socrate, il famoso filosofo dell'antica Grecia e menestrello di Platone, e l'insegnamento basato sull'interrogare gli studenti, più che tenere lezioni a loro, viene spesso chiamato il "metodo socratico" in suo onore.

L'utilizzo del caso studio è cominciato presso la Scuola di legge dell'università di Harvard dove, già nel 1870, un decano di nuova nomina della Harvard law school utilizzò tale metodo rivoluzionando una lunga storia di lezioni e esercitazioni.¹⁹ La *business school* seguì 50 anni dopo: fondata nel 1908, non adottò casi fino al 1920 quando il suo secondo preside, un laureato in giurisprudenza, ne diffuse l'uso; la Scuola di medicina iniziò, poi, ad utilizzare i casi nel 1985. Così, nella ricerca scientifica, molti campi, compresi la medicina e la psicologia, sono progrediti attraverso lo studio attento di esempi di casi individuali.

Oggi, la metodologia del caso studio è molto diffusa nel campo delle scienze sociali, pedagogiche, psicologiche, economiche, manageriali e organizzative, laddove appaiono preminenti gli aspetti umani e, quindi, relazionali e comportamentali e, come accennato, è molto utilizzata anche nello specifico campo del performance management.

Il caso studio è un metodo di ricerca che, attraverso il contatto diretto con l'oggetto di studio, consente di cogliere le caratteristiche d'insieme più significative di un processo o di un cambiamento in atto e

¹⁹ Garvin, D. A. (2003). Making the case. Harvard Magazine, 106(1), 56-65. Questo decano considerava il diritto come una scienza e le decisioni giudiziarie come dei "modelli" da cui dovevano essere indotti i principi generali; egli assemblò una serie rappresentativa di decisioni giudiziarie per creare il primo libro di casi legali. Inoltre, per garantire che il tempo della lezione fosse utilizzato in modo produttivo, introdusse il formato di domande e risposte, ora chiamato "metodo socratico".

di dedurre un modello, descrittivo o esplicativo, capace di generare spiegazioni adatte alla realtà in itinere. Il ricercatore, quindi, nel suo continuo movimento di avvicinamento e allontanamento dall'oggetto di indagine, prima, si cala nella realtà in essere e, poi, attraverso un modello descrittivo o esplicativo, cerca di astrarre quanto rilevato fino a poter giungere ad una teorizzazione che spieghi il fenomeno studiato.

Inoltre, il caso studio è un metodo di ricerca molto utilizzato nella didattica poiché consente di mantenere quell'importante connessione con la ricerca, proprio per il suo utilizzo in entrambi i campi e con entrambe le finalità. *Il metodo del caso è una filosofia che si applica sia all'istruzione che alla ricerca che si basa sulla creazione e sull'analisi di complessi esempi del mondo reale* (Gill, 2011). Infatti, esso consente al docente-ricercatore di trasmettere agli allievi non tanto un corpo di conoscenze quanto un contatto diretto con il metodo, con il processo mentale della ricerca (Lay, 2004) e, d'altro canto, la sua stessa capacità critica trova beneficio dal contatto con le menti dei giovani. Questa particolare connessione evidenzia quanto questo metodo di ricerca riesca a produrre avanzamenti nella conoscenza non solo a livello teorico e "distante" dalla pratica ma sia capace di uscire fuori dai confini della ricerca per connettersi direttamente con quella dimensione attiva e concreta del sapere che penetra così in maniera fluida, prima, nelle menti e, poi, nelle azioni di tutti gli attori del processo.

Esso viene utilizzato, soprattutto, quando il ruolo che la teoria assume nell'ambito della ricerca è finalizzato alla costruzione di nuova teoria piuttosto che alla verifica di essa, anche se è bene specificare che i due approcci non sono necessariamente distinti in quanto la costruzione e la verifica della teoria possono essere combinate in un unico processo di ricerca. Ciò è illustrato nel diagramma concettuale dei ricercatori Colquitt e Zapata-Phelan (2007) il quale identifica cinque ruoli che la teoria può assumere nella ricerca: *reporters, testers, qualifiers, builders* ed *expanders*²⁰. È possibile progettare una ricerca basata sui casi per ognuno di questi ruoli.

Per il suo carattere induttivo, è più probabile che i progetti di ricerca sul metodo dei casi gravitino verso il lato sinistro della Figura 12 - *reporters, builders* e *qualifiers* - poiché applicare il metodo dei casi per testare una teoria implica sia una rilevanza attribuita alla teoria che viene testata sia un

²⁰ Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal, 50(6), 1281-1303. I ricercatori Colquitt e Zapata-Phelan (2007) hanno studiato la distribuzione degli articoli dell'Academy of Management Journal (AMJ) per categoria e per anni selezionati (intervalli di 3 anni) e hanno individuato le seguenti tipologie di articoli: *reporters*, articoli empirici che hanno un basso livello di costruzione della teoria e di test teorici; *testers*, articoli empirici che hanno alti livelli di test teorici e bassi livelli di costruzione della teoria; *qualifiers*, articoli empirici che contengono livelli moderati di test teorici e costruzione della teoria; *builders*, articoli empirici che sono relativamente alti nella costruzione teorica ma relativamente bassi nei test teorici; *expanders*, articoli empirici che sono relativamente alti sia nella costruzione che nella verifica della teoria. Come i *builders*, gli *expanders* si concentrano su costrutti, relazioni o processi che non sono stati oggetto di teorizzazione preliminare ma conducono quell'esame durante la verifica di alcune teorie esistenti; in questo modo espandono la letteratura accettando un nuovo e diverso indirizzo.

approccio di tipo non esplorativo e ciò sembra essere in contrasto con il presupposto della complessità dell'ambiente quale preconditione per l'applicazione di un caso studio.

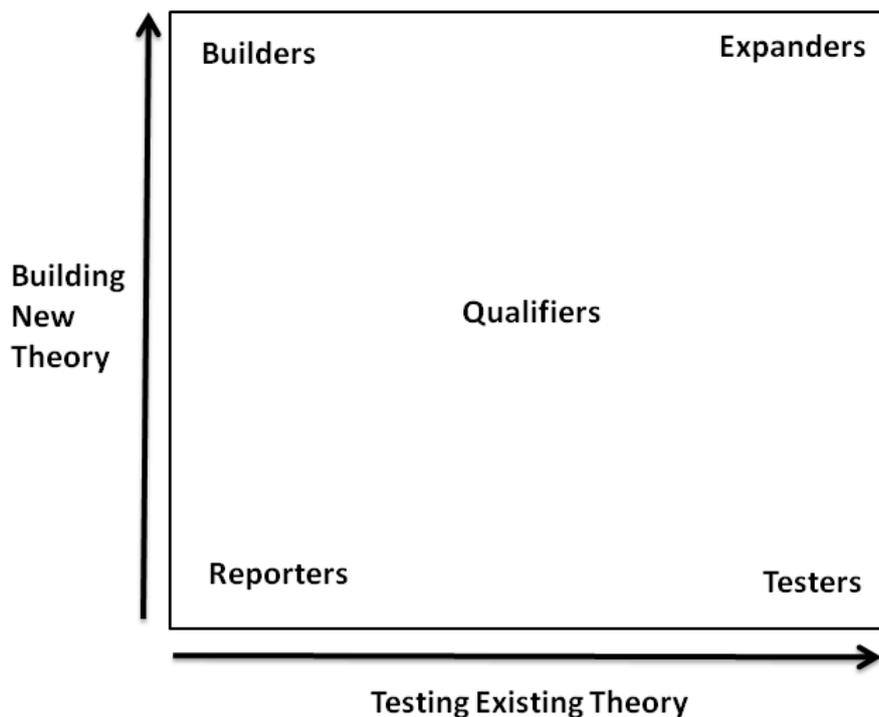


Figura 12 - Contributi teorici alla ricerca empirica - Fonte: Colquitt and Zapata-Phelan, 2007

La presenza della categoria dei *reporter* dimostra che è possibile sviluppare un caso di ricerca privo di teoria, presentato puramente come un'osservazione, anche se risulta difficile pubblicare un caso del genere, soprattutto negli studi manageriali caratterizzati da una elevata correlazione della ricerca alla teoria²¹.

4.2.1 Revisione della letteratura

L'utilizzo del caso studio, come accennato, si diffonde nell'università di Harvard alla fine dell'800, ma bisogna attendere circa un secolo per avere alcuni importanti contributi sui relativi aspetti metodologici, tra cui quelli di Yin (1989, 1993, 1994, 1998), Eisenhardt (1989, 1991), Hamel (1992), Hamel et al. (1993), Palo (1994), Maxwell (1996, 1998), Bonache (1999) e Cepeda (2006) che ne hanno favorito il riconoscimento come metodo scientifico. Dall'analisi della letteratura emergono, in

²¹ Secondo Colquitt e Zapata-Phelan (2007) negli anni 1963, 1966 e 1969 circa il 75% degli articoli dell'Academy of Management Journal (AMJ) sono stati classificati nella categoria dei *reporter* mentre negli anni 2002, 2005 e 2007 non è stato pubblicato nessun articolo classificato in questa categoria (nonostante AMJ sia una rivista che, almeno in linea di principio, consente articoli non teorici). Invece, circa il 75% degli articoli è stato diviso equamente tra i ruoli di *qualifier* e di *expander*.

particolare, due principali approcci allo studio di questa metodologia. Da un lato, vi è la proposta di Robert Stake (1995) e, dall'altro, quella di Robert Yin (2003, 2006).

Baxter e Jack (2008) affermano che sia Stake che Yin fondano il proprio approccio sul paradigma costruttivista, secondo il quale la verità è relativa e dipendente dalle diverse prospettive. Tale paradigma riconosce l'importanza della creazione soggettiva di significato da parte dell'essere umano, ma non respinge apertamente una nozione di oggettività. Il pluralismo, non il relativismo, è sottolineato con particolare attenzione alla tensione dinamica circolare di soggetto e oggetto (Miller e Crabtree, 1999). Il costruttivismo è costruito sulla premessa di una costruzione sociale della realtà (Searle, 1995) e *la scelta costruttivistica*, secondo Czarniawska (2020)²², è *quella di vedere la realtà organizzativa (e sociale in genere) come un farsi piuttosto che come un fatto*. Infatti, secondo l'autrice, possiamo guardare le organizzazioni come *reti di azioni* e, dunque, mettere in risalto il fatto che gli individui (o le persone) ne sono costantemente il supporto e rappresentano la realtà concreta che c'è dietro la fittizia entità "organizzazione" (Czarniawska, 2020).

Uno dei vantaggi di questo approccio è la stretta collaborazione tra il ricercatore e i partecipanti, che consente a questi ultimi di raccontare le loro storie (Crabtree e Miller, 1999) attraverso le quali possono descrivere la propria visione della realtà e consentire al ricercatore di comprendere meglio le loro azioni (Lather, 1992; Robottom e Hart, 1993).

Anche gli studi di Grandon Gill (2011) hanno fornito un importante contributo alla teorizzazione della metodologia del caso studio evidenziando la sua duplice rilevanza sia come strumento didattico che di ricerca, come descritto in precedenza, ed individuando nella complessità una delle principali motivazioni per l'applicazione del caso studio. L'autore afferma, infatti, che *se nel sistema in esame vi è una sostanziale complessità, il metodo del caso è un approccio valido - e forse l'approccio più valido possibile - per esplorarlo e apprenderlo* (Gill, 2011).

4.2.2 Definizione, finalità e tipologie di casi studio

Secondo Yin (1981), *lo studio di caso è un'indagine empirica che si propone di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, specialmente quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti, in cui vengono utilizzate fonti multiple di prova*.

Baxter e Jack (2008) raccontano che durante un corso universitario sui metodi di ricerca qualitativa alcuni giovani ricercatori, nel descrivere cosa fosse un caso studio, lo definirono come un metodo utilizzato, esclusivamente, per studiare persone e specifici eventi storici o come una strategia di insegnamento per consentire una comprensione olistica di uno specifico caso.

²² Piro, F., Sicca, L. M., & Czarniawska, B., op.cit.

Lo studio della letteratura sull'argomento insegna che la scelta dello studio di caso deriva, soprattutto, dal desiderio di capire fenomeni complessi; esso infatti è uno strumento utilizzato per una comprensione olistica di un contesto nel suo insieme piuttosto che di singole variabili specifiche e, nei contesti organizzativi è molto utilizzato per l'analisi di processi o di cambiamenti organizzativi. Infatti, questo strumento consente di approfondire la conoscenza di un processo piuttosto che dei suoi singoli elementi e si configura come un'attività basata sulla comprensione e la scoperta piuttosto che sulla verifica e la conferma.

Approfondendo lo studio di questo metodo, si scopre che esso rappresenta una vera opportunità per il ricercatore, il quale potrà esplorare o descrivere un fenomeno in un contesto specifico utilizzando una varietà di fonti dei dati (Baxter e Jack, 2008). Quindi, dalla mera descrizione di una situazione aziendale (Mari, 1994) il caso studio può diventare una indagine empirica che analizza fenomeni contemporanei, specialmente quando risulta difficile distinguere il confine tra il fenomeno ed il suo contesto (Yin, 1981). Per approfondire la metodologia del caso studio, ci si sofferma sugli approcci di Robert Stake (1995) e di Robert Yin (2006).

Per quanto riguarda i tipi di caso studio, Yin individua le seguenti tre tipologie: esplicativo, esplorativo e descrittivo; mentre Stake identifica altri tre tipi di caso studio: studio intrinseco, strumentale e collettivo. Nella tabella seguente, si rappresenta una sintesi di queste classificazioni.

Tipologia di caso studio	Applicazione
Esplicativo	Quando la domanda di ricerca mira a spiegare presunti collegamenti causali esistenti all'interno di interventi reali, troppo complessi per una indagine o un esperimento. In ottica di valutazione, la spiegazione potrebbe collegare l'implementazione di un programma con i relativi effetti (Yin, 2003).
Esplorativo	Quando si vuole esplorare un intervento poco chiaro (Yin, 2003).
Descrittivo	Quando si vuole descrivere un intervento o un fenomeno all'interno del proprio contesto di riferimento (Yin, 2003).
Studi basati su casi multipli	Consentono al ricercatore di esplorare le differenze sia all'interno dei casi che tra i casi. L'obiettivo è replicare i risultati in tutti i casi. Poiché verranno tracciati dei confronti, i casi devono essere scelti con attenzione in modo che il ricercatore possa prevedere risultati simili nei casi o prevedere risultati contrastanti, basati su una teoria (Yin, 2003).
Intrinseco	Quando l'obiettivo è quello di migliorare la comprensione del caso. Viene utilizzato, principalmente, non per la rappresentatività del caso né per la particolarità del problema trattato, ma in quanto esso rappresenta una specificità nel suo complesso. Lo scopo non è né quello di comprendere un astratto costruito o un fenomeno generale né quello di costruire una teoria (sebbene questa sia un'opzione) (Stake, 1995).

Strumentale	Quando si vuol fare qualcosa di diverso dal comprendere una situazione particolare. Esso fornisce informazioni su un problema o aiuta a perfezionare una teoria. Il caso è di interesse secondario; esso svolge un ruolo di supporto, facilitando la comprensione di qualcos'altro. Il caso viene spesso esaminato in profondità, viene analizzato sia il suo contesto sia le sue attività, al fine di aiutare il ricercatore a raggiungere il suo obiettivo. Il caso può essere considerato o meno come rappresentativo di altri casi (Stake, 1995).
Collettivo	Sono simili per natura e descrizione agli studi di casi multipli (Stake, 1995).

Figura 13 - Definizioni di differenti tipologie di caso studio - Fonte: adattamento da Baxter e Jack, 2008

4.2.3. Conduzione di un caso studio

Condurre un caso studio in maniera rigorosa offre al ricercatore l'opportunità di esplorare o descrivere un fenomeno in uno specifico contesto utilizzando una varietà di fonti dei dati e, secondo Yin (2003), ciò consente al ricercatore di esplorare individui o organizzazioni semplici attraverso complessi interventi, relazioni, comunità o programmi e supporta la decostruzione e la conseguente ricostruzione di vari fenomeni.

Yin (2003) afferma che è opportuno condurre un caso studio quando si verificano le seguenti condizioni: 1. Le domande di ricerca sono focalizzate sul "come" e sul "perché". 2. Non è possibile manipolare i comportamenti di coloro che sono coinvolti nello studio. 3. E' opportuno considerare le condizioni del contesto perché si ritiene che siano rilevanti per il fenomeno in esame. 4. I confini tra il fenomeno e il contesto non sono chiari.

Il primo passo da compiere è la scelta del "caso" da analizzare. Si tratta di un momento fondamentale in quanto esso rappresenta "l'unità di analisi" che viene individuata perché coerente con le domande di ricerca. Pertanto, la prima questione da porsi, dopo aver definito le domande di ricerca, è relativa all'oggetto dell'indagine: occorre chiedersi se si vogliono analizzare degli individui oppure un'organizzazione, un processo, un programma o, diversamente, se l'oggetto dell'analisi sono le differenze tra più organizzazioni.

Dopo aver scelto il caso è molto importante stabilire dei confini per evitare che l'analisi si estenda oltre le domande della ricerca e, pertanto, ne tradisca lo scopo. Stabilire dei confini nel disegnare un caso studio qualitativo corrisponde a scegliere dei criteri per la selezione del campione in uno studio quantitativo; la differenza è che tali confini determinano anche l'ampiezza e la profondità dello studio e non, semplicemente, il campione da includere. Una volta stabilito che il modo migliore per rispondere alle nostre domande di ricerca è quello di utilizzare un caso studio qualitativo e dopo aver determinato anche i relativi confini si può decidere la tipologia di caso studio che si vuole condurre, come descritto nel paragrafo precedente. A questo punto, il ricercatore deve decidere se è preferibile condurre un singolo caso studio oppure se il fenomeno è più comprensibile conducendo un caso studio

multiplo; se poi il singolo caso studio ha delle caratteristiche uniche o estreme si definisce caso studio “di tipo olistico”.

Come detto in precedenza, è importante definire bene i confini del caso studio per poter raggiungere lo scopo della ricerca e non uscire fuori traccia. A tal fine, si possono definire alcune “proposizioni”; esse non sono sempre presenti ma servono proprio per delimitare i confini dello studio, finalizzati allo specifico obiettivo, aumentando così la fattibilità ed il completamento del progetto. Le proposizioni possono essere anche più di una, ma ognuna di esse deve essere focalizzata su un obiettivo distinto; in tal modo, ogni proposizione costituirà il focus della raccolta dei dati, determinerà la direzione e lo scopo dello studio e, infine, potrà contribuire alla formazione di un framework concettuale. Le proposizioni utilizzate negli studi qualitativi possono essere paragonate alle ipotesi negli studi quantitativi, rappresentando così la linea guida lungo la quale si costruisce il disegno della ricerca: per ogni domanda di ricerca vi può essere una o più proposizioni e ognuna segue un proprio obiettivo. Alla fine, l’analisi dei risultati e la relativa interpretazione potranno essere fatte a partire dalle singole proposizioni, che rappresentano lo “scheletro” della ricerca sul quale si costruisce l’intero disegno. Sia Yin che Stake ritengono che le “proposizioni” o le “questioni” (come le definisce Stake) contribuiscono allo sviluppo di un framework concettuale che guida la ricerca.

Definita l’architettura della ricerca, si passa alla raccolta dei dati. La metodologia di ricerca qualitativa del caso studio, come già detto, individua nell’utilizzo di una molteplicità di fonti dei dati una strategia che migliora la credibilità dei dati stessi. Tipici esempi di dati che possono essere utilizzati sono: documentazione, registrazioni, interviste, osservazioni dirette, osservazioni partecipate, ma il ricercatore può integrare anche dei dati quantitativi che facilitano e arricchiscono la comprensione olistica del fenomeno sotto studio. I dati che derivano da queste fonti multiple convergono sempre in un processo di analisi, anche se possono essere trattati in maniera manuale; infatti, ogni fonte dei dati costituisce un pezzo di un puzzle contribuendo alla comprensione del fenomeno oggetto di ricerca da parte del ricercatore, anche se non bisogna sottovalutare il rischio di un sovraccarico di dati da analizzare.

Il tipo di analisi dei dati dipenderà poi dal tipo di caso studio. Yin (2003) sottolinea l’importanza di ritornare alla proposizione nel corso della fase di analisi di ogni caso studio, evidenziandone le motivazioni. Prima di tutto, ciò consente di mantenere il focus sull’oggetto della ricerca evitando di analizzare dati che non sono necessari allo scopo e agli obiettivi della ricerca e, in secondo luogo, poter analizzare le proposizioni opposte consente di individuare delle spiegazioni alternative del fenomeno sotto studio; infine, man mano che si accettano o si rifiutano delle proposizioni aumenta la fiducia nei risultati ottenuti.

Nella fase di analisi dei dati occorre evitare il rischio di osservare i risultati delle varie fonti dei dati in maniera singola e separata, poiché lo scopo del caso studio è, invece, quello di analizzare i dati raccolti in maniera integrata. Piuttosto, il ricercatore deve garantire che le rilevazioni contribuiscano alla comprensione complessiva del fenomeno e non di singole parti dello stesso. Molto utile può risultare il coinvolgimento di altri ricercatori in questa fase, al fine di ottenere un feedback sulla capacità del ricercatore di integrazione dei dati e, quindi, di rispondere alle domande di ricerca.

Infine, occorre definire il report del caso studio. Il reporting è un'attività che richiede una particolare cura in quanto bisogna comunicare in maniera concisa e chiara dei risultati complessi e relativi ad uno specifico fenomeno al fine di semplificarne la comprensione al lettore. L'obiettivo è sia far sentire il lettore come se avesse partecipato in prima persona alla ricerca sia renderlo capace, immediatamente, di stabilire se tale ricerca possa essere o meno applicata ad una sua propria situazione di studio. Oltre la descrizione del fenomeno analizzato risulta altrettanto importante la rappresentazione del contesto in cui è stato svolto il caso studio. Vi sono diversi modi per fare il report di un caso studio. E' possibile raccontare il processo sotto forma di storia, realizzare un report cronologico oppure utilizzare le proposizioni come linee guida per il report; questa ultima modalità garantisce che il report rimanga focalizzato e coerente con le domande di ricerca. Un errore molto comune nella fase di reporting è quello di lasciarsi distrarre dalla mole di dati raccolti analizzando e interpretando anche dati superflui e, quindi, ritornare continuamente alle proposizioni assicura il ricercatore contro questo rischio.

Infine, per garantire l'attendibilità e la validità dei risultati, il ricercatore deve assicurare che: 1. La domanda di ricerca sia scritta in maniera chiara, sia motivata e siano previste le proposizioni. 2. Il disegno di ricerca sia appropriato alla domanda di ricerca. 3. Sia stata applicata una strategia di campionamento mirato. 4. I dati siano raccolti e gestiti in maniera sistematica. 5. I dati siano analizzati correttamente (Russel, Gregory, Ploeg, DiCenso e Guyatt, 2005). L'attendibilità e la validità dei risultati emerge dalla natura stessa del caso studio. Infatti, la triangolazione delle fonti e delle tipologie di dati, delle tecniche e dei ricercatori rappresenta la principale strategia per la credibilità dei risultati di un caso studio in quanto consente l'analisi del fenomeno attraverso una molteplicità di prospettive. La raccolta e la messa a punto di questi dati ne migliora la qualità sulla base dei principi della convergenza delle idee e della conferma dei risultati (Knafl e Breitmayer, 1989). Dopo che i dati sono stati raccolti, il ricercatore potrà prevedere una fase di condivisione con i partecipanti i quali avranno la possibilità di discutere e chiarirne l'interpretazione contribuendo così a generare nuove prospettive nel fenomeno sotto studio. Per migliorare la credibilità dei risultati negli studi qualitativi si utilizzano strategie integrate che includono l'uso della riflessione e l'esame tra pari dei dati.

omissis (da pag. 97 a pag. 153)

Bibliografia

Addink, R. W., Bankart, M. J., Murtagh, G. M., & Baker, R. (2011). Limited impact on patient experience of access of a pay for performance scheme in England in the first year. *The European journal of general practice*, 17(2), 81-86.

Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur) e Consulta dei Presidenti degli enti di ricerca (Conper). (2017). *Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218.*

Agostino, D., Arena, M., Azzone, G., Dal Molin, M., & Masella, C. (2012). Developing a performance measurement system for public research centres. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 7(1), 43-60.

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.

Ali, A. M., & Yusof, H. (2011). Quality in qualitative studies: The case of validity, reliability and generalizability. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 5(1), 25-64.

Alvesson, M. (2011). *Management of knowledge-intensive companies.* de Gruyter.

Anvur – Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca. (Luglio 2015). *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca.*

Anvur – Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca. (Luglio 2015). *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.*

Argyris C., Schön D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA.

Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., & Morgan, D. F. (2013). Beyond new public governance: A value-based global framework for performance management, governance, and leadership. *Administration & society*, 45(4), 443-467.

Barbato, M. B. (1997). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica.* Utet.

Barile, S., La Sala, A., Simone, C., & Calabrese, M. (2016). Promoting organizational development in the knowledge economy: the t-shaped capabilities. *Esperienze d'impresa* 1/2016, 5-21.

Bartels, K. P. (2009). The disregard for Weber's herrschaft: The relevance of Weber's ideal type of bureaucracy for the modern study of public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 31(4), 447-478.

Batac, J., & Carassus, D. (2009). Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality: A comparative study with Kloot (1997). *Management Accounting Research*, 20(2), 102-116.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Beech, J. (2015). *Doing your business research project.* SAGE Publications, Ltd.

- Besozzi, E. (1986). La circolarità teoria e ricerca empirica: il contributo di RK Merton. *Studi di Sociologia*, 442-464.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046.
- Boddy, C. (2005). Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insightful reality? A look at the evidence for the usefulness, reliability and validity of projective techniques in market research. *International Journal of Market Research*, 47(3), 239-254.
- Borgonovi E. (2018). Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme, *Rivista italiana di Public Management*, 1(1), 22-28.
- Borgonovi E. (2020). I manager pubblici tra evoluzione e cambio di paradigma, *Rivista italiana di Public Management – Special focus*, 3(1), 17-40.
- Borioni, P. (2017). Limiti e contraddizioni del New Public Management: una ricerca di Hood e Dixon. *Economia & lavoro*, 51(2), 65-70.
- Bracci, E., Gagliardo, E. D., & Bigoni, M. (2014). Performance management systems and public value strategy: A case study. In *Public value management, measurement and reporting*. Emerald Group Publishing Limited.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*.
- Butera, F. (2018) Reinventing Government. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Canonico, P. (2006). *Organizzazione e conoscenza - Riflessioni teoriche e riscontri empirici*, Aracne.
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Mercurio, L. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. *Measuring Business Excellence*.
- Cappelli, L., Guglielmetti, R., Mattia, G., Merli, R., & Renzi, M. F. (2011). Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector. *Benchmarking: An International Journal*.
- Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*. Il Mulino.
- Cardoni, A. (2018). Le sfide evolutive del Management Control tra relazioni strategiche, innovazione e discontinuità: a knowledge transfer matter?. *Management Control*.
- Castoldi, M. (2004). *Ricerca azione e processi autovalutativi*.
- Chargaff, E. (2009). *Mistero impenetrabile. La scienza come lotta pro e contro la natura*. Lindau.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S. N. S., & Sharifuddin, S. I. S. O. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*.
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11.

- Coccia, M. (1999). A Mathematical Model for Performance Evaluation in the R & D Laboratories: Theory and Application in Italy. CERIS.
- Coccia, M. (2001). A basic model for evaluating R&D performance: theory and application in Italy. *R&D Management*, 31(4), 453-464.
- Coccia, M. (2004). New models for measuring the R&D performance and identifying the productivity of public research institutes. *R&D Management*, 34(3), 267-280.
- Coccia, M. (2008). Measuring scientific performance of public research units for strategic change. *Journal of informetrics*, 2(3), 183-194.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino.
- Deidda Gagliardo, E., Bracci, E., & Papi, L. (2021). La sfida della public value governance nelle università.
- Di Mascio, F., & Natalini, A. (2018). *Oltre il New Public Management. Le riforme amministrative tra meccanismi e contesti*.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez. *Linee guida per l'autovalutazione e il miglioramento. Dalla Teoria alla Pratica. A sostegno delle amministrazioni che vogliono intraprendere un percorso di autovalutazione attraverso l'utilizzo del CAF*.
- Dipartimento Funzione Pubblica (2008). *Magellano - Gestire la conoscenza per creare valore nella P.A.*, Rubbettino Editore Srl.
- Donna, G. I sistemi di Controllo aziendale, in Donna, G., & Riccamboni, A. (Eds.). (2005). *Manuale del controllo di gestione: analisi dei costi, budget, reporting, Erp, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative*. Ipsoa.
- Drucker, P. (1964). *The Practice of Management*, Harper&Row, New York.
- Drucker, P. (1968). F.(1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Erden, Z., von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4-18.
- Esposito, V., De Nito, E., Iacono, M. P., & Silvestri, L. (2013). Dealing with knowledge in the Italian public universities: The role of performance management systems. *Journal of Intellectual Capital*.
- Esposito, V., & La Sala, A. (2016). *Performance Management: modernità o utopia?*
- European Public Administration Network (Eupan), European Institute of Public Administration (Eipa) (2020). *CAF 2013 - Migliorare le organizzazioni pubbliche attraverso l'autovalutazione*, Caf Resource Centre.

- European Public Administration Network (Eupan), European Institute of Public Administration (Eipa) (2020). CAF 2020 - Il Modello europeo per migliorare le organizzazioni pubbliche attraverso l'autovalutazione, Caf Resource Centre.
- Farnese, M. L., & Centonze, A. (2016). Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni. *Sviluppo e organizzazione*, 268, 49-61.
- Ferrando, P. M. (2018). Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo. G Giappichelli Editore.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Garvin, D. A. (2003). Making the case. *Harvard Magazine*, 106 (1), 56-65.
- Gill, T. G. (2011). *Informing with the Case Method: A Guide to Case Method Reserach, Writing & Faciliation*. Informing Science.
- Gobbo, G., Papi, L., Bigoni, M., & Deidda Gagliardo, E. (2016). La valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni nella prospettiva del Valore Pubblico.
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European journal of Marketing*.
- Gourlay, S. (2003). The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings.
- Greener, I. (2019). Performance management that works? Improving public services by making use of intrinsic motivation. *Social Policy & Administration*, 53(1), 99-112.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European journal of marketing*.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2017). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Haque, M. S. (2007). Revisiting the new public management.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?, *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hofstede, G. H. (1967). *The Game of Budget Control*. London: how to live with budgetary standards and yet be motivated by them.
- Horton, S. (2006). New public management: its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium. *International Journal of Public Sector Management*.

- Kalfa, M. (2018). The effect of Europe Union common assessment framework on organisational commitment with role of job satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 704-726.
- Kalfa, M., & Yetim, A. A. (2020). Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), 1307-1324.
- Kettl, D. F. (1997). The global revolution in public management: Driving themes, missing links. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 16(3), 446-462.
- Kim, S., Suh, E., & Hwang, H. (2003). Building the knowledge map: an industrial case study. *Journal of knowledge management*.
- Klijin, E. H. (2008). Complexity theory and public administration: What's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public management review*, 10(3), 299-317.
- Klout, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
- Knoco ltd., Knowledge and Performance in an environment of continuous operational improvement.
- Koestler, A. (1975). *L'atto della creazione*. (Hutchinson: London, 1964). Astrolabio-Ubaldini: Roma.
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International journal of physical distribution & logistics management*, 35(2), 132-144.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public* (p. 356). Dalloz.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Martire, F. (2009). La sociologia di Merton: indeterminatezza dell'azione e delle strutture. *Quaderni di sociologia*, (50), 95-120.
- Massingham, P. (2015). Knowledge sharing: What works and what doesn't work: A critical systems thinking perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 28(3), 197-228.
- Matei, A., & Bălăceanu, E. B. (2014). Performance through the Common Assessment Framework. A critical review for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 862-866.
- Merton, R. K. (1983). *Teoria e struttura sociale* (trad. it.), Bologna. Il Mulino.
- Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Mustafin, A. N., & Vavrek, R. (2018). Literary Review of Methods of Efficiency Evaluation in Public Sector. *The Journal of Social Sciences Research*, 170-174.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1998). A theory of the firm's knowledge-creation dynamics. *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, 27.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Toyama R. and Konno N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, Elsevier Science Ltd. *Long Range Planning* 33, 5-34.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419-436.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179-1208.
- O'flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Osborne, S. P. (2006). *The new public governance?*
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- PAQ - Per una Pubblica Amministrazione di qualità. Linee guida per l'autovalutazione. Dalla Teoria alla Pratica. A sostegno delle istituzioni scolastiche che vogliono intraprendere un percorso di autovalutazione attraverso l'utilizzo del CAF.
- Piro, F., Sicca, L. M., & Czarniawska, B. (2020). *Per una teoria dell'organizzare*. Editoriale Scientifica, 1-290.
- Pirozzi, M. G., & Ferulano, G. P. (2016). Intellectual capital and performance measurement in healthcare organizations: an integrated new model. *Journal of Intellectual Capital*.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Poli, M., Cornolti, D., Pardini, S., & Iervasi, G. (2018). How and why to implement a performance management system in public research institutions: the approach and the experience of a large multidisciplinary italian centre. *International Journal for Quality Research*, 12(3).
- Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della Performance. (Giugno 2017). *Linee guida per il Piano della performance – Ministeri - n. 1*.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della Performance. (Dicembre 2017). Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - n. 2.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della Performance. (Novembre 2018). Linee guida per la Relazione annuale sulla performance - n. 3.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della Performance. (Novembre 2019). Linee guida sulla valutazione partecipativa nell'amministrazione pubblica - n. 4.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della Performance. (Dicembre 2019). Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale - n. 5.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della Performance. (2019). Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche - Sperimentazione 2019.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica. (Dicembre 2020). Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance.

Raharjo, H., Mugion, R. G., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L., & Renzi, M. F. (2015). Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

Rebora, G. (2007). Ricerca senza qualità? Il caso delle scienze aziendali e del management. *Liuc Papers* n. 209, Serie Economia aziendale 31, 1-29.

Rebora G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista italiana di Public Management*, 1(1), 68-74.

Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management'—a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11-27.

Rullani, E. (2006). La nuova economia dell'immateriale. *Economia dei servizi*, 1(1), 41-60.

Rullani, E. (2007). Nella società della conoscenza, la formazione non conosce economie. *Equilibri*, 11(2), 161-174.

Rullani, E. (2011). L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti. *Sinergie Italian Journal of Management*, (76), 67-90.

Salleh, K., Chong, S. C., Ahmad, S. N. S., & Ikhsan, S. O. S. S. (2012). Learning and knowledge transfer performance among public sector accountants: an empirical survey. *Knowledge Management Research & Practice*, 10(2), 164-174.

Salleh, K., Chong, S. C., Ahmad, S. N. S., & Ikhsan, S. O. S. S. (2013). The extent of influence of learning factors on tacit knowledge sharing among public sector accountants. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*.

- Samier, E. (2005). Toward a Weberian public administration: the infinite web of history, values, and authority in administrative mentalities. *Administrative Culture*, 6(1), 60-94.
- Scarso, E., Bolisani, E., & Friso, A. (2004). Gli intermediari della conoscenza. Riflessioni su un nuovo modello di business online (Vol. 104). Cap. Processi e tecnologie per il KM "esteso" FrancoAngeli.
- Schön, D. A. (1984). *The reflective practitioner: How professionals think in action* (Vol. 5126). Basic books.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.
- Sicca, L. M., & Senge, P. M. (2019). *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Editoriale Scientifica, 1-778.
- Silva, J. S. (2007). Medidas de avaliação de desempenho para planejamento e controle. *Pensar Contábil*, 9(35).
- Simoncini, D., & De Simone, M. (2010) Allargare lo sguardo sugli studi organizzativi e manageriali. *Sviluppo & Organizzazione* settembre/ottobre, 18-25.
- Simone, C., La Sala, A., & Vito, P. (2018). L'evoluzione dei sistemi di controllo manageriale: una revisione della letteratura dagli anni '60 ad oggi, in Simone, C. (2018). *Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni*. Alcuni contributi di studio, Edizioni Nuova Cultura.
- Simons, R. (1996). *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese* (Vol. 161). Francoangeli.
- Simons, R. (2004). *Sistemi di controllo e misure di performance*. Egea, Milano.
- Soo, C., Chen, S., & Edwards, M. G. (2018). A knowledge-based approach to public value management: A case study of change implementation in disability services in Western Australia. *Australian journal of public administration*, 77(2), 187-202.
- Staes, P., & Thijs, N. (2006). Le management de la qualité: un instrument de réglementation européenne «par le bas». *Revue française d'administration publique*, (3), 493-513.
- Syed Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organisation in Malaysia: Do people really share?
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of knowledge management*.
- Thaler, R. H., & Ganser, L. J. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*.
- Tomo, A. (2018). Advancing a behavioral approach for studying public administration. *International Journal of Business and Management*, 13(6), 25-42.
- Tomo, A. (2019). Bureaucracy, post-bureaucracy, or anarchy? Evidence from the Italian Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 482-496.

- Tomo, A., Mangia, G., Hinna, A., & Pellegrini, M. M. (2020). Making collaborative governance effective: a case study on the pathway to successful public-private interactions. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(1), 36-55.
- Torchia, L. (2018). L'efficienza della pubblica amministrazione tra ipertrofia legislativa e atrofia dei risultati, Relazione tenuta al 64° Convegno di Studi Amministrativi su Sviluppo economico, vincoli finanziari e qualità dei servizi: strumenti e garanzie, Varenna, 20-21-22 settembre 2018.
- Tronti, L. (2015). Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare. *Economia & lavoro*, 49(3), 7-20.
- Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe—obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*.
- Van Bockel, J., & Noordegraaf, M. (2006). Identifying identities: performance-driven, but professional public managers. *International Journal of Public Sector Management*.
- Van Helden, J., & Reichard, C. (2019). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*.
- Villalba, E. (2007). The Concept of Knowledge for a Knowledge-based Society.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of management studies*, 49(1), 240-277.
- Weber, M., & de Reals, M. (1963). Economia e società. *Revue Française de Sociologie*, 4(2), 224.
- Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 175-205.
- Willig, C. (2017). Interpretation in qualitative research. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 274-288.
- Yang, K. (2016). Creating public value and institutional innovations across boundaries: An integrative process of participation, legitimation, and implementation. *Public Administration Review*, 76(6), 873-885.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., & Sulaiman, Y. (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*.