

La performance nel settore pubblico tra misure di output e di outcome. Una revisione strutturata della letteratura.

Francesca Dal Mas

University of Lincoln, UK. E-mail: fdalmas@lincoln.ac.uk

Maurizio Massaro

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail: maurizio.massaro@unive.it

Rosa Lombardi

Dipartimento di Economia e Diritto delle Attività Produttive, Sapienza Università di Roma, Italy. E-mail: rosa.lombardi@uniroma1.it

Helena Biancuzzi

Ipazia Observatory on Gender Research. E-mail: helena.biancuzziuniud@outlook.it

Abstract

The paper aims at understanding the state-of-the-art on the performance measurement models in the public sector. Thus, the article highlights the existing studies in the international scenario, critically analyzing the main topics, and drafting the future research lines. A structured literature review has been employed to analyze the papers published in the most famous journals of public management and administration. The results underline a framework summarizing the existing literature in the international scenario. In particular, findings highlight a call to encompass transparency, responsibility, sustainability, and public value in the measurement system, also taking into consideration new types of public organizations, such as the hybrid ones. While some sectors are well investigated, there is the need to deepen the knowledge of certain fields further. In the long run, scholars and practitioners should generate and rethink new integrated performance evaluation models that can cope with the changes occurring in the public sector. Findings provide a shared vision of current research lines, supporting scholars in their future work on new streams.

Keywords: performance measurement models, performance indicators, performance, public sector.

Abstract

L'articolo mira a comprendere lo stato dell'arte sui modelli di misurazione della performance nel settore pubblico. Il lavoro riporta un'analisi critica degli studi esistenti nel panorama internazionale, analizzando i principali temi e andando a definire le possibili future linee di ricerca. Una revisione strutturata della letteratura è stata utilizzata al fine di analizzare gli articoli pubblicati sulle più famose riviste di gestione e amministrazione pubblica. I risultati sottolineano un quadro che riassume la letteratura esistente nello scenario internazionale. In particolare, i risultati evidenziano un invito a includere tematiche quali la trasparenza, la responsabilità, la sostenibilità e il valore pubblico nel sistema di misurazione, anche prendendo in considerazione nuovi tipi di organizzazioni pubbliche, come quelle ibride. Sebbene alcuni settori siano studiati in modo approfondito, è necessario ampliare

ulteriormente la conoscenza di altri campi. A lungo termine, accademici e funzionari pubblici dovrebbero ripensare e studiare nuovi modelli integrati di valutazione della performance in grado di far fronte ai profondi cambiamenti che sono in atto nel settore pubblico. I risultati forniscono una visione dello stato dell'arte della letteratura corrente, supportando gli studiosi nella definizione delle loro future line di ricerca.

Keywords: modelli di misurazione della performance, indicatori di performance, performance, ente pubblico.

Doi: 10.5281/zenodo.4415961

1. Introduzione

A livello internazionale, il settore pubblico sta affrontando profondi cambiamenti, dovuti, tra gli altri aspetti, ai vincoli di bilancio, alla crescente domanda di servizi pubblici e sociali (Massaro et al., 2015) e alla sempre maggiore richiesta di trasparenza, responsabilità e sostenibilità (Aureli et al., 2019; Dal Mas e Massaro, et al., 2019; Dal Mas et al., 2019a; Lombardi et al., 2019a; Lombardi, et al., 2019b; Massaro et al., 2014; Pezzani, 2003). Si utilizzano altresì diversi standard di responsabilità, linee guida (Chiarini et al., 2017) e indicatori ad hoc.

In particolare, il trend di studi aziendali sul tema della misurazione delle performance nel settore pubblico appare crescente e sempre più connesso a problematiche di vario tipo, tra cui si annovera, in primis, la creazione di valore per la collettività (Biancuzzi et al., 2020; Dal Mas et al., 2020).

Sebbene da tali cambiamenti possa discendere la distinzione tra modelli di misurazione delle performance basati su indicatori outcome e output (Dal Mas, Massaro, et al., 2019), si intende proporre un approfondimento, in tal senso, del sistema di controllo di gestione in ambito pubblico ai fini della creazione di valore pubblico attraverso gli indicatori outcome.

In questa prospettiva, gli ultimi anni sono stati forieri di studi sulla misurazione delle performance sebbene si riconoscano taluni stream di ricerca di maggiore interesse e utilità, anche attraverso l'introduzione di studi trasversali, come quelli legati alla sostenibilità e trasparenza, per il rispetto dell'accountability aziendale (Campedelli et al., 2017; Fiorentino et al., 2016).

Da qui, il presente articolo si pone l'obiettivo di analizzare i modelli emergenti di misurazione delle performance in ambito pubblico, attraverso l'investigazione specifica degli indicatori outcome, impiegati nell'ambito del controllo di gestione delle organizzazioni operanti in settori come quello sanitario, dell'istruzione e ricerca, della politica e sicurezza.

Il metodo di ricerca applicato nel presente studio è ritenuto più idoneo a raggiungere gli obiettivi della ricerca è quello dell'analisi strutturata della letteratura (Massaro et al., 2016). Riducendo il divario tra teoria e pratica, sono stati selezionati gli studi scientifici pubblicati nei journal più importanti a livello internazionale, riconosciuti nell'area di ricerca della gestione e amministrazione pubblica. Tale scelta origina dalla volontà di attivare un percorso di ricerca più ampio, che possa supportare una comparazione tra Paesi, esportando misurazioni e best practices di vario tipo.

L'articolo si compone dei seguenti paragrafi: nel primo viene proposto il metodo di ricerca utilizzato. Nel secondo paragrafo si esaminano i risultati della ricerca attraverso gli aspetti chiave emergenti. Nella sezione finale sono proposte la discussione e le riflessioni di sintesi sui risultati raccolti.

2. La metodologia, il protocollo e le domande di ricerca

Al fine di raggiungere l'obiettivo della ricerca, il metodo di ricerca impiegato è quello dell'analisi strutturata della letteratura (Bagnoli et al., 2020; Cuozzo et al., 2017; Massaro et al., 2016; Vaska et al., 2020) Si ritiene che tale metodo sia il più adatto per conseguire obiettivi puntuali, nonché consente di sviluppare risultati di ricerca in modo dettagliato e replicabile per futuri studi scientifici passando da una logica descrittiva a una logica interpretativa.

L'impianto metodologico del presente articolo, pertanto si sviluppa attraverso le seguenti fasi: i) protocollo di ricerca e domanda di ricerca; ii) selezione degli studi e ricerca bibliografica; iii) misurazione dell'impatto degli studi esistenti; iv) definizione di un framework analitico; v) affidabilità dell'analisi; vi) validità dell'analisi e codificazione dati.

La prima fase della ricerca è volta a definire un protocollo per l'analisi della letteratura e la domanda di ricerca (i). In particolare, è stato definito un protocollo di ricerca per documentare le procedure volte a sviluppare l'analisi della letteratura e le seguenti domande di ricerca: RQ. Quali sono le principali implicazioni derivanti dall'avvento degli indicatori di outcome nel settore pubblico?

La fase della selezione degli studi e della ricerca bibliografica (ii) si fonda sull'individuazione delle riviste riconosciute nell'area di ricerca della gestione e amministrazione pubblica. Tale scelta si fonda sull'utilizzo dapprima di classifiche delle riviste valide a livello internazionale, per poi proseguire con l'utilizzo di classifiche nazionali, tra cui, nella futura fase di ricerca, quella adottata in Italia. Tale percorso logico consente di supportare un'adeguata comparazione tra Paesi, esportando misurazioni e best practices di vario tipo.

Nell'attuale fase della ricerca, pertanto, si definisce il campione delle riviste usando la classifica della Chartered Association of Business Schools (Regno Unito), filtrando le riviste sia per parole chiave ("outcome" e "performance"), sia per posizionamento nella classifica. Si rileva, tuttavia, il non utilizzo della parola chiave "output" poiché la domanda di ricerca si focalizza sull'utilizzo degli indicatori di outcome sempre più utilizzati nelle organizzazioni pubbliche. In ultimo, la ricerca degli studi pubblicati dalle riviste del campione è stata applicata agli anni 2008-2019 per avere un'ampia panoramica dell'ultimo decennio, includendo una prospettiva anche dell'anno in cui si è completata la presente ricerca. L'analisi dei documenti ha consentito di formalizzare il campione di analisi con 152 articoli pubblicati.

La misurazione dell'impatto degli studi esistenti (iii) per ciascuna rivista è stata rilevata mediante il numero totale di citazioni, le citazioni per anno e la media di citazioni per anno (tabella 1).

Tabella 1 – Numero totale di citazioni, citazioni per anno e media citazioni per anno

Journal	Numero totale di citazioni	Numero di citazioni	Media citazioni per anno
Environment and Planning C: Government and Policy	0	0,00	0,00
International Journal of Public Sector	204	47,14	29,14
Journal of European Public Policy	37	10,14	12,33
Journal of European Social Policy	1948	279,46	77,92
Journal of Policy Modeling	46	8,46	11,50
Journal of Public Administration Research and Theory	18	6,00	18,00
Journal of Public Policy and Marketing	22	3,04	11,00
Journal of Social Policy	297	49,94	37,13
Local Government Studies	25	7,75	12,50
Milbank Quarterly	15	3,00	7,50
Policing	1585	264,26	66,04
Policy Studies	391	76,15	26,07
Public Administration	119	26,70	19,83
Public Administration and Development	158	27,97	22,57
Public Administration Review	219	36,56	19,91
Public Management Review	27	27,00	27,00
Public Money and Management	543	110,72	24,68
Social Policy and Administration	187	31,40	18,70

La definizione del framework analitico (iv) si fonda sull'identificazione di nodi prospettici tratti da precedenti studi di analisi della letteratura strutturata (Massaro et al., 2016; Massaro et al. 2015). In questo senso, il primo nodo deriva dalle riviste, autori e anni. Il secondo nodo si fonda sulla giurisdizione del governo. Il terzo nodo riguarda il servizio pubblico fornito. Il quarto nodo riguarda l'area geografica di riferimento dello studio. Il quinto nodo è il metodo di ricerca utilizzato. Il sesto nodo riguarda il framework utilizzato nello studio. Il settimo nodo approfondisce le misure di performance nei settori più analizzati, concentrandosi solo su studi quantitativi che enfatizzino le prospettive di sostenibilità. Il framework si fonda su studi quantitativi in linea con il focus della presente ricerca, oltre che su misure utilizzate per identificare l'output e l'outcome e la fonte dati. Si è giunti, pertanto alla codifica sintetizzata nella tabella 2.

Tabella 2 – Il framework analitico e i risultati

Nodo	Variabili	Risultati	Krippendorff's Alpha
Riviste, autori, anni	Articoli	18	1.000
	Anni	2008 - 2019	1.000
Giurisdizione del governo	Sovranazionale	8	5%
	Governo locale	27	18%
	Governo nazionale	18	12%
	Impresa pubblica	1	1%
	Imprese sociali	2	1%
	Organizzazioni di servizi pubblici	69	45%
	Stato regionale	7	5%
	Generale	8	5%
	Altro	9	6%
	Non specificato	3	2%
	Totale	152	100% 1.000
Servizio pubblico	Salute	20	13%
	Centri di educazione e ricerca	26	17%
	Difesa	1	1%
	Polizia e servizi di sicurezza	14	9%
	Welfare	14	9%
	Infrastrutture	0	0%
	Energia, acqua e servizi connessi	5	3%
	Finanza e servizi connessi	4	3%
	Governo e servizi pubblici	15	10%
	Progetti misti relativi a servizi pubblici	6	4%
	Altro	23	15%
	Servizi vari	7	5%
	Non specificato	17	11%
	Totale	152	100% 0.965
Area geografica	Europa continentale	19	13%
	Regno Unito	27	18%
	Australia	5	3%
	Nord America	46	30%
	America centrale e del sud	2	1%
	Asia	10	7%
	Africa	4	3%
	Ambito internazionale	0	0%
	Nuova Zelanda	2	1%
	Unione di più paesi	23	15%
	Russia	1	1%
	Altro	0	0%
	No area geografica	9	6%
	Non specificato	4	3%
	Totale	152	100% 1.000
Metodo di ricerca	Quantitativo (cross sectional)	50	33%
	Quantitativo (longitudinale)	32	21%
	Caso di studio	23	15%
	Analisi della letteratura	9	6%
	Action Research	0	0%
	Altri metodi qualitativi	8	5%
	Viewpoint	3	2%
	Metodi misti	19	13%
	Interviste	5	3%
	Modeling Tools	0	0%
	Altri	3	2%
	Totale	152	100% 0.975
Framework	Assenza di utilizzo di framework	18	12%
	Applicazione o considerazione di framework esistenti	127	84%
	Proposta di nuovi framework	7	5%
	Totale	152	100% 0.939

L'affidabilità degli studi (α) è dimostrata dalla codifica di questi ultimi e dalla relativa discussione tra gli autori. Inoltre, è stato applicato il test di affidabilità "Krippendorff Alpha" (Hayes & Krippendorff, 2007), il quale conferma un risultato superiore al limite fissato con 0,800.

La validità dell'analisi e la codificazione dei dati (α) si basa sul controllo degli articoli del campione, al fine di attestarne la rappresentatività rispetto alla letteratura più rilevante. Ad ogni modo, è stato effettuato il controllo dei risultati mediante il metodo pattern matching (Yin, 2014).

3. I risultati della ricerca

I risultati del presente studio forniscono una risposta alla domanda di ricerca "RQ. Quali sono le principali implicazioni derivanti dall'avvento degli indicatori di outcome nel settore pubblico?". Pertanto, l'analisi proposta si fonda sullo studio del background teorico, indispensabile a proporre le implicazioni dei modelli emergenti di misurazione delle performance delle aziende pubbliche.

3.1. Il background teorico

Con riferimento ai dati demografici degli autori, è possibile rilevare che i 152 articoli analizzati sono stati scritti da 330 autori singoli. In soli 19 casi sono presenti più autori nell'articolo. All'interno di questo gruppo, il 30% degli autori ha contribuito ai dieci articoli più citati.

L'analisi della giurisdizione governativa e i servizi pubblici evidenzia un maggior interesse per gli enti di servizio pubblico (45%). Il governo nazionale e il governo locale sono spesso oggetto di indagine e rappresentano rispettivamente il 12% e il 18%. Pochi articoli si riferiscono al settore pubblico in generale o non specificano la giurisdizione analizzata.

Per quanto riguarda i servizi pubblici analizzati, esistono diverse aree frequentemente investigate, tra cui la sanità (Provan et al., 2009) e centri di educazione e ricerca (S. C. Andersen & Mortensen, 2009) e welfare (McBeath & Meezan, 2009). Ancora, diversi articoli parlano dei servizi pubblici in generale (Andrews & Boyne, 2012; Aulich, 2011; Head, 2015; Van Ryzin, 2011) e dei progetti misti che coinvolgono diversi servizi pubblici (Aslam & Yilmaz, 2011; Mostafa et al., 2015; Opstrup & Villadsen, 2015).

E' possibile osservare come i servizi e il supporto per le persone bisognose rappresentino argomenti predominanti in molti articoli, anche alla luce del fatto che i servizi alla persona sono questioni critiche nello scenario attuale in più paesi. Molti studi fanno parte delle attività di divulgazione di progetti finanziati.

L'analisi dell'area geografica delle ricerche evidenzia la presenza di aree maggiormente investigate, tra cui il Nord America (46 articoli) e il Regno Unito (27 articoli). L'Italia è analizzata in 2 articoli (Compagni & Tediosi, 2012; Paletta, 2012), l'Asia in 10 articoli e l'Africa in 4 articoli. Esistono 23 articoli che analizzano diversi Paesi congiuntamente: la maggior parte di questi lavori proviene dai risultati di progetti finanziati da istituzioni internazionali. Nella prospettiva di tali evidenze, è possibile sottolineare una scarsa attenzione per alcune aree geografiche.

In questa prospettiva, assumono rilievo gli aspetti culturali sia con riferimento alle organizzazioni pubbliche che offrano la loro disponibilità per studi accademici, sia con riferimento a studiosi che preferiscano scrivere nella loro lingua madre oppure in monografie o riviste nazionali.

L'analisi delle parole chiave è finalizzata a comprendere i temi di ricerca emergenti attraverso la loro frequenza di utilizzo. Le parole chiave sono classificate ed esaminate attraverso la social network analysis (Massaro et al., 2018; Massaro, Handley, et al., 2016; Trequatrinini et al., 2015; Trequatrinini et al., 2017). Precisamente, le parole chiave sono state aggregate in concetti tra cui "Settore Pubblico" che contiene "Pubblico", "Ambito Pubblico", "Organizzazioni pubbliche". Ancora, è stata effettuata l'analisi della centralità dei concetti al fine di individuare quelli maggiormente rilevanti.

Si rileva l'assenza di alcune parole chiave come "strategia" e "imprenditorialità", nonostante rappresentino argomenti di rilievo nell'ambito dei modelli di misurazione delle performance, anche con riferimento al settore pubblico. Le strategie e i modelli imprenditoriali in ambito pubblico assumono connotati particolari, come quelli del terzo settore e delle imprese sociali sempre più rilevanti (Cavenago & Mariani, 2019; Heins & Bennett, 2016). Da qui, si enfatizza la possibilità di intraprendere ulteriori indagini sull'impatto della strategia e dell'imprenditorialità all'interno della sostenibilità del settore pubblico.

L'analisi dei metodi di ricerca mostra una preponderanza per gli studi quantitativi (54%). È interessante notare che i casi di studio rappresentano il 15% degli articoli, mentre le action research

sono completamente assenti. I casi di studio vengono utilizzati in Europa solo in 1 articolo. Gli studi basati sui paesi continentali europei sono principalmente quantitativi. In modo interessante, i risultati mostrano come la letteratura sia fortemente focalizzata su un approccio di tipo “ostensive” con analisi top-down che lasciano meno spazio a un'analisi più approfondita e pratica come, ad esempio, quella basata su studi di tipo “performative”. L'uso di più approcci qualitativi potrebbe aiutare ad accelerare l'applicazione di studi di ricerca tra i professionisti.

Analizzando il framework della ricerca, si rileva che la maggior parte degli studi adotta framework sviluppati in precedenza (84%) e 32 articoli indicano chiaramente il framework di riferimento. La maggior parte degli articoli utilizza più di un framework e non si rileva un framework dominante. Gli indicatori outcome (ed anche output) sono analizzati in modo esplicito in 7 articoli, tra cui Nolte e Boenigk (2011) e Lacey et al. (2012).

Assumendo la prospettiva dei principali settori pubblici, tra cui quello sanitario, dell'istruzione e della sicurezza, si annoverano interessanti risultati della ricerca. Dunque, gli studi del settore sanitario si concentrano sulla fiducia e sulla reputazione organizzativa (Compagni & Tediosi, 2012; Provan et al., 2009) e sull'esperienza del paziente e sulla percezione della qualità del servizio sociale (Foster et al., 2016; Millar & Hall, 2013; Veronesi et al., 2015; Willing, 2016). La maggior parte degli studi su istruzione e ricerca considerano la performance degli studenti come la principale variabile dipendente da analizzare (L. B. Andersen et al., 2014; S. C. Andersen & Mortensen, 2009; Carlson et al., 2013; Herbst & Strawiński, 2016; Mascini & Braster, 2017). Pochi studi analizzano altre variabili come la soddisfazione lavorativa degli insegnanti (Vashdi et al., 2013). Diverse variabili indipendenti sono analizzate per misurare le performance, tra cui l'allocazione delle risorse (S. C. Andersen & Mortensen, 2009), il capitale sociale organizzativo (Compton & Meier, 2016), le regole di corporate governance (Nielsen, 2013).

Con riferimento alla politica e servizi di sicurezza, i risultati mostrano che i tassi di criminalità (Kelman & Hong, 2014), le prestazioni lavorative (Cronin et al., 2017; Gau, 2010; Martinez-Prather et al., 2016; Riccucci et al., 2014) e la soddisfazione lavorativa (Alderden et al., 2017; García-Buades et al., 2015) rappresentano le misure più analizzate come variabili dipendenti. Anche il genere, il clima organizzativo e l'impegno sono alcune delle variabili indipendenti maggiormente analizzate.

3.1 Le implicazioni emergenti nel modello di misurazione delle performance

In funzione dell'analisi descrittiva proposta in precedenza, è possibile applicare, nell'ambito del protocollo di ricerca (Massaro et al., 2016), un approccio interpretativo volto a fornire talune implicazioni nell'ambito del modello emergente di misurazione delle performance in ambito pubblico.

In questa prospettiva, pochi autori producono la maggior parte degli articoli pubblicati; molti autori contribuiscono con una sola ricerca. Alcuni servizi pubblici e aree geografiche sono meno investigati di altri. Infatti, l'analisi della letteratura mostra come vi siano aree geografiche maggiormente investigate ed altre meno investigate. Questo apre molte nuove opportunità e percorsi di ricerca, lasciando spazio per sviluppare studi comparativi in aree più mature e per approfondire situazioni meno investigate.

È interessante notare, altresì, che l'analisi sulle parole chiave evidenzia l'assenza di concetti come "strategia" e "imprenditorialità". È possibile fondere tali argomenti emergenti nell'area di studio della sostenibilità nel settore pubblico, proponendo avanzamenti per sostenere preoccupazioni e pratiche sostenibili (Dal Mas, 2019; Dal Mas, et al., 2019; Lombardi, 2019; Lombardi et al., 2019b;

Maglio et al., 2019; Lozano et al., 2012). In particolare, consideriamo la sostenibilità come uno degli argomenti più rilevanti per il settore pubblico. Pertanto, il concetto di sostenibilità, il suo significato e attività rappresentano un contributo importante rispetto alle dimensioni sostenibili, generando impatti positivi non solo nel sistema organizzativo e sul rendimento e le misurazioni delle prestazioni, ma anche sull'ambiente e sulle società.

Ancora, solo alcuni articoli forniscono una definizione generale di indicatori outcome (ed anche di output), anche se vengono forniti diversi esempi pratici. La frammentazione della letteratura suggerisce che c'è spazio per sviluppare un framework comune verso un modello di sostenibilità integrata efficace.

L'attenzione agli studi analizzati consente di rilevare l'esistenza di un invito a focalizzare la ricerca su misure di outcome e sostenibilità orientati al lungo periodo. La maggior parte degli studi si concentra, infatti, su outcome a breve termine, invece di concentrarsi sui risultati di lungo termine. In questo modo, sarebbe possibile stabilire un adeguato sistema di valutazione delle performance che abbia le sue radici in un nuovo modello di misurazione delle performance integrato e sostenibile, utilizzato dalle organizzazioni del settore pubblico. La proposta di costruire un modello integrato di misurazione delle performance a supporto della sostenibilità aziendale può essere indirizzata ad aumentare l'efficienza e l'efficacia degli indicatori specialmente di outcome, salvaguardando l'ambiente e la società.

In ultimo, si rileva l'invito a sviluppare più studi performativi. La maggior parte degli articoli analizzati utilizza approcci trasversali o longitudinali quantitativi. Tali metodi di ricerca sono più difficili da comprendere da parte di chi non appartiene al mondo accademico e non ha alcun background statistico / matematico. Sono realizzati pochi casi di studio e esiste un invito ad analizzare l'ontologia applicata, allargando il framework dominante e lasciando spazio ad altri approcci.

4. Prime riflessioni conclusive e futura ricerca

Il presente studio propone lo studio dei modelli emergenti di misurazione delle performance in ambito pubblico, attraverso l'investigazione specifica degli indicatori di outcome, utilizzati nell'ambito del controllo di gestione delle organizzazioni operanti nei principali settori come quello sanitario, dell'istruzione e ricerca, della politica e dei servizi sicurezza. Attraverso l'analisi strutturata della letteratura, ci si è posti l'obiettivo di colmare il divario tra teoria e pratica, selezionando gli studi scientifici pubblicati sulle riviste più importanti a livello internazionale, riconosciute nell'area di ricerca della gestione e amministrazione pubblica. In questa prospettiva, l'analisi svolta finora risponde alla domanda di ricerca: RQ. Quali sono le principali implicazioni derivanti dall'avvento degli indicatori di outcome nel settore pubblico?

Alla luce dell'analisi svolta sin ora, fornendo una risposta alla domanda di ricerca, la letteratura analizzata secondo i criteri del protocollo di ricerca appare frammentata e orientata verso un approccio "ostensivo". Molteplici aree geografiche risultano poco indagate dagli studi analizzati e, allo stato attuale, non è possibile definire un framework universalmente valido.

Il risultato della nostra analisi, quale primo step di un lavoro di ricerca più ampio, si propone di introdurre l'analisi delle pratiche sostenibili, verificando l'impatto sugli indicatori di outcome per le organizzazioni pubbliche. Si evidenzia la volontà di proseguire l'analisi sulla sostenibilità ambientale rispetto a quelle inerenti la salute, l'istruzione e la ricerca, i servizi politici e di sicurezza, il welfare, i servizi pubblici e il governo. In questa prospettiva, si propone l'affermazione di un modello integrato di valutazione delle prestazioni, adottato dalle organizzazioni del settore pubblico e si invitano gli

studiosi ad approfondire ulteriormente tale tema alla luce dei profili emergenti legati alla sostenibilità. Inoltre, rileva la necessità di ulteriori indagini orientate a valutare le performance in termini sia di output ma soprattutto di outcome anche nelle cosiddette organizzazioni ibride, formate sempre più spesso da partnership tra pubblico, privato e/o terzo settore (Amelio & Orlandini, 2020; Campra et al., 2019; Secinaro, Brescia, et al., 2019; Secinaro, Corvo, et al., 2019).

La richiesta di aumentare l'efficienza e le misure di efficacia nel settore pubblico rappresenta un argomento rilevante all'interno e all'esterno delle organizzazioni di difesa personale, governance, ambiente e società a lungo termine. La maggior parte degli studi si concentra su outcome a breve termine. Pertanto, si ravvisa la necessità di porre maggiore attenzione ai risultati che discendono dalle azioni operate dalle organizzazioni pubbliche, adottando una visione lungo termine.

Da qui, appare di estremo interesse l'analisi dei continui cambiamenti nel settore pubblico, con la crescente richiesta di trasparenza, responsabilità e sostenibilità, confermando la creazione di valore pubblico. In particolare, si conferma un trend crescente di studi aziendali sul tema della misurazione delle performance nel settore pubblico (Charbonneau et al., 2015; Minoja & Romano, 2021).

Sebbene il presente articolo non sia scevro da limiti, i risultati proposti contribuiscono al dibattito aperto su tali tematiche, offrendo ulteriori opportunità di ricerca, soprattutto nella direzione della sostenibilità, per la salvaguardia della collettività e dell'ambiente, e della trasparenza nel settore pubblico, per l'accrescimento dell'accountability e della creazione di valore pubblico.

Ulteriore limite dell'articolo discende dalla mancata focalizzazione della letteratura su normative che impongono l'uso di metriche di output e outcome con un approccio country-based, oltre che su ulteriori misure derivanti da altri ambiti organizzativi diversi.

La futura ricerca è diretta a colmare i limiti enunciati poc'anzi e a proporre una visione dei modelli emergenti di misurazione delle performance nel settore pubblico che possa includere ulteriori journal classificati secondo criteri addizionali e diretti a rappresentare altri paesi, tra cui l'Italia. Inoltre, s'intende analizzare i modelli emergenti di misurazione delle performance in ambito pubblico alla luce dei principi della sostenibilità e trasparenza, anche nell'ottica degli studi esistenti country based nei più importanti paesi europei. Tra questi, l'Italia rappresenta una realtà rilevante per l'analisi dei modelli emergenti di misurazione delle performance in ambito pubblico, potendo annoverare tradizione e innovazione, esperienza e best practice rinvenibili nella pipeline di studi, nella prassi e nella realtà operativa.

Bibliografia

Alderden, M., Farrell, A., & McCarty, W. P. (2017). Effects of police agency diversification on officer attitudes. *Policing*, 40(1), 42–56. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2016-0111>

Allais, R., Roucoules, L., & Reyes, T. (2017). Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of Cleaner Production*, 140, 213–226.

Amelio, S., & Orlandini, P. (2020). Public interest network and new public governance, the role of the third sector in the government equation. *European Journal of Volunteering and Community-Based Projects*, 1(1), 23–38.

Andersen, L. B., Heinesen, E., & HolmPedersen, L. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651–671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut082>

Andersen, S. C., & Mortensen, P. B. (2009). Policy Stability and Organizational Performance: Is There a Relationship? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup005>

Andrews, R., & Boyne, G. (2012). Structural change and public service performance: The impact of the reorganization process in english local government. *Public Administration*, 90(2), 297–312. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01956.x>

Aslam, G., & Yilmaz, S. (2011). Impact of decentralization reforms in pakistan on service delivery- an empirical study. *Public Administration and Development*, 31(3), 159–171. <https://doi.org/10.1002/pad.591>

Aulich, C. (2011). It's not ownership that matters: It's publicness. *Policy Studies*, 32(3), 199–213. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561686>

Aureli, S., Del Baldo, M., Lombardi, R., & Nappo, F. (2019). Traditional management accounting tools in SMEs' network. Do they foster partner dialogue and business innovation? *Management Control*, 1. <https://doi.org/10.3280/MACO2019-SU1003>

Bagnoli, C., Massaro, M., Ruzza, D., & Toniolo, K. (2020). Business Models for Accelerators: A Structured Literature Review. *Journal of Business Models*, 8(2), 1–21. www.unive.it/persona/bagnoli,bagnoli@unive.it<https://www.unive.it/data/persona/18972961>,<http://phdmanagement.luiss.it/profile/daniel-ruzza/>,<https://www.unibo.it/sitoweb/korinzia.toniolo2>,

Biancuzzi, H., Dal Mas, F., Miceli, L., & Bednarova, R. (2020). Post breast cancer coaching path: a co-production experience for women. In P. Paoloni & R. Lombardi (Eds.), *Gender Studies, Entrepreneurship and Human Capital. IPAZIA 2019. Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 11–23). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46874-3_2

Campedelli, B., Leardini, C., Rossi, G., & Moggi, S. (2017). Il coinvolgimento degli stakeholder come strumento di legittimazione della governance. Il caso delle fondazioni bancarie italiane. In E. Borgonovi, G. Aiello, & F. A. (Eds.), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*. (pp. 315–332). Il Mulino.

Campra, M., Secinaro, S., & Brescia, V. (2019). Network among Institutions: The Case of TORINO Model. *International Journal of Business and Management*, 14(4).

Carlson, D. E., Cowen, J. M., & Fleming, D. J. (2013). Third-Party Governance and Performance Measurement: A Case Study of Publicly Funded Private School Vouchers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 897–922. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut017>

Cavenago, D., & Mariani, L. (2019). Re-Inventing the Social Business Model: New Opportunities for the Third Sector Organizations in Italy. In Information Resources Management Association (Ed.), *Social Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 931–950). IGI Global.

Charbonneau, É., Bromberg, D. E., & Henderson, A. C. (2015). Performance improvement, culture, and regimes. *International Journal of Public Sector Management*, 28(2), 105–120. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2014-0093>

Chiarini, A., Opoku, A., & Vagnoni, E. (2017). Public healthcare practices and criteria for a sustainable procurement: A comparative study between UK and Italy. *Journal of Cleaner Production*, 162, 391–399.

Compagni, A., & Tediosi, F. (2012). Implementing performance-based funding for health research: When governance and procedural fairness matter. *Public Administration*, 90(2), 313–334. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01965.x>

Compton, M. E., & Meier, K. J. (2016). Managing social capital and diversity for performance in public organizations. In *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12237>

Cronin, S., McDevitt, J., & Cordner, G. (2017). Police supervision: perspectives of subordinates. *Policing*, 40(1), 26–41. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2016-0117>

Cuozzo, B., Dumay, J., Palmaccio, M., & Lombardi, R. (2017). Intellectual capital disclosure: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 9–28. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0104>

Dal Mas, F. (2019). The relationship between intellectual capital and sustainability: An analysis of practitioner's thought. In F. Matos, V. Vairinhos, P. M. Selig, & L. Edvinsson (Eds.), *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability: Perspectives for Organizations and Society* (pp. 11–24). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-79051-0_2

Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M., & Miceli, L. (2020). Adopting a knowledge translation approach in healthcare co-production. A case study. *Management Decision*, 58(9), 1841–1862. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1444>

Dal Mas, F., Massaro, M., Lombardi, R., & Garlatti, A. (2019). From Output to Outcome Measures in the Public Sector. A Structured Literature Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1631–1656.

Dal Mas, F., Paoloni, P., & Lombardi, R. (2019). Wellbeing of Women entrepreneurship and Relational Capital, A Case study in Italy. In M. T. Lepeley, K. Kuschel, E. Eijdenberg, & N. Pouw (Eds.), *Exploring Wellbeing among Women in Entrepreneurship. A Global Perspective* (pp. 232–243). Routledge.

Fiorentino, R., Garzella, S., Lamboglia, R., & Mancini, D. (2016). Strategie di sostenibilità : dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance. *Management Control*, 115–142.

Foster, M., Henman, P., Gable, A., & Denton, M. (2016). Population health performance as primary healthcare governance in Australia: professionals and the politics of performance. *Policy Studies*, 37(6), 521–534. <https://doi.org/10.1080/01442872.2015.1118028>

García-Buades, M. E., Ramis-Palmer, C., & Manassero-Mas, M. A. (2015). Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in Spain. *Policing*, 38(4), 722–737. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2015-0019>

Gau, J. M. (2010). A longitudinal analysis of citizens' attitudes about police. *Policing*, 33(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/13639511011044867>

Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77–89. <https://doi.org/10.1080/19312450709336664>

Head, B. W. (2015). Toward More “Evidence-Informed” Policy Making? In *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>

Heins, E., & Bennett, H. (2016). ‘Best of Both Worlds’? A Comparison of Third Sector Providers in Health Care and Welfare-to-Work Markets in Britain. *Social Policy & Administration*, 50(1), 39–58. <https://doi.org/10.1111/spol.12126>

Herbst, M., & Strawiński, P. (2016). Early effects of an early start: Evidence from lowering the school starting age in Poland. *Journal of Policy Modeling*, 38(2), 256–271. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2016.01.004>

Kelman, S., & Hong, S. (2014). This Could Be the Start of Something Big: Linking Early Managerial Choices with Subsequent Organizational Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 135–164. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu010>

Lacey, D., Cuganesan, S., Goode, S., & Jacobs, K. (2012). Celebrating adversity: Inter-organizational dependence and public sector performance reporting in the Australian federal police. *Public Administration*, 90(2), 393–411. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01964.x>

Lombardi, R. (2019). Knowledge transfer and organizational performance and business process: past, present and future researches. *Business Process Management Journal*, 25(1), 2–9.

Lombardi, R., Massaro, M., Dumay, J., & Nappo, F. (2019). Entrepreneurial Universities and Strategy. The case of the University of Bari. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>

Lombardi, R., Trequattrini, R., Cuzzo, B., & Cano-rubio, M. (2019). Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario. *Journal of Cleaner Production*, 217, 666–675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.214>

Lozano, G. A., Larivière, V., & Gingras, Y. (2012). The weakening relationship between the impact factor and papers’ citations in the digital age. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(11), 2140–2145. <https://doi.org/10.1002/asi.22731>

Martinez-Prather, K. E., McKenna, J. M., & Bowman, S. W. (2016). The impact of training on discipline outcomes in school-based policing. *Policing*, 39(3), 478–490. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2016-0022>

Mascini, P., & Braster, S. (2017). Choice and competition in education: Do they advance performance, voice and equality? *Public Administration*, 95(2), 482–497. <https://doi.org/10.1111/padm.12308>

Massaro, M., Dumay, J. C., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: Undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(5), 767–901.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>

Massaro, M., Zanin, F., & Bardy, R. (2014). Levers of control and knowledge sharing in alliances among Large Firms and Small Firms in the pharmaceutical industry. *Management Control*, 2, 121–142.

McBeath, B., & Meezan, W. (2009). Governance in Motion: Service Provision and Child Welfare Outcomes in a Performance-Based, Managed Care Contracting Environment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(Supplement 1), i101–i123. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup037>

Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>

Minoja, M., & Romano, G. (2021). Managing intellectual capital for sustainability: Evidence from a Re-municipalized, publicly owned waste management firm. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123213>

Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>

Nielsen, P. A. (2013). Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431–458. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut025>

Nolte, I. M., & Boenigk, S. (2011). Public-nonprofit partnership performance in a disaster context: The case of Haiti. *Public Administration*, 89(4), 1385–1402. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01950.x>

Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015). The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. *Public Administration Review*, 75(2), 291–301. <https://doi.org/10.1111/puar.12310>

Paletta, A. (2012). Public Governance and School Performance: Improving student learning through collaborative public management. *Public Management Review*, 14(8), 1125–1151. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.657838>

Provan, K. G., Huang, K., & Milward, H. B. (2009). The Evolution of Structural Embeddedness and Organizational Social Outcomes in a Centrally Governed Health and Human Services Network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 873–893. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun036>

Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G., & Lavena, C. F. (2014). Representative Bureaucracy in Policing: Does It Increase Perceived Legitimacy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 537–551. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu006>

Schirppe, P., & Duarte Ribeiro, J. . (2019). Preponderant criteria for the definition of corporate sustainability based on Brazilian sustainable companies. *Journal of Cleaner Production*, 209, 10–19.

Secinaro, S., Brescia, V., Calandra, D., & Chmet, F. (2019). The Popular Financial Reporting for Hybrid Organization: A Solution to A Tricky Accounting Problem. *Journal of Accounting and Finance*, 19(8).

Secinaro, S., Corvo, L., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019). Hybrid organizations: A systematic review of the current literature. *International Business Research*, 12(11), 1–21.

Van Ryzin, G. G. (2011). Outcomes, Process, and Trust of Civil Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 745–760. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq092>

Vashdi, D. R., Vigoda-Gadot, E., & Shlomi, D. (2013). Assessing performance: The impact of organizational climates and politics on public schools' performance. *Public Administration*, 91(1), 135–158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01968.x>

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2020). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

Veronesi, G., Kirkpatrick, I., & Altanlar, A. (2015). Clinical leadership and the changing governance of public hospitals: Implications for patient experience. *Public Administration*, 93(4), 1031–1048. <https://doi.org/10.1111/padm.12183>

Walker, H., & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609.

Willing, E. (2016). Hitting the target without missing the point: New Zealand's immunisation health target for two year olds. *Policy Studies*, 37(6), 535–550. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1207759>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.