



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Evento ISTAT | Aula Magna Via Cesare Balbo, 14

IL VALORE PUBBLICO NELLE PA *Sfide e nuove prospettive*

25 Giugno 2026

***La misurazione della performance orientata al Valore Pubblico di Ente:
prime sperimentazioni. Il caso di Area Science Park***

Riccardo IEVOLI

Università degli Studi di Ferrara (Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e della Prevenzione - DISAP)

Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP)

riccardo.ievoli@unife.it

Indice

- 1. Motivazione della ricerca • •**
- 2. Domanda e Obiettivi di ricerca •**
- 3. Impostazione teorica • •**
- 4. Metodologia della ricerca • •**
- 5. Il Caso di studio •**
- 6. Principali Risultati • • • • • •**
- 7. Discussione e conclusioni • •**

1. Motivazioni della ricerca

- Il Valore Pubblico (VP) (Moore, 1995) è un concetto «caleidoscopico» (Deidda Gagliardo et al. 2015), definibile come il **livello di benessere multidimensionale** generato per utenti/stakeholder attraverso l'azione di una Pubblica Amministrazione (PA)
- Nella **letteratura scientifica** la misurazione del VP (o della performance orientata al VP) rappresenta un aspetto dibattuto ma relativamente poco esplorato attraverso applicazioni empiriche (Faulkner & Kaufman 2018; Bracci et al. 2019)
- Recenti studi che si basano su una **prospettiva oggettiva** (Papi et al. 2025) e riguardano casi di studio di misurazione di PA (Papi et al. 2018; Deidda Gagliardo et al. 2025a; Bracci et al. 2025; Esposito & Tufo 2026)
- A livello **istituzionale**, [Linee Guida e i Manuali Operativi](#) sul PIAO e sul Report del PIAO, (DM 30 Ottobre 2025) del Dipartimento della Funzione Pubblica - DFP suggeriscono alle PA di misurare il VP mediante l'utilizzo di **indici compositi** (Deidda Gagliardo et al. 2025b)

1. Motivazioni della ricerca

Emergono ancora pochi studi in ambito economico/aziendale sugli EPR e sono legati a temi quali accountability/trasparenza (Rella et al. 2022) e *policy advising* (Galanti & Lippi 2023)

Iniziativa ISTAT - CERVAP (UNIFE), promossa dal CODIGER → individuazione (partecipata) di **Obiettivi e indicatori comuni per il PIAO degli EPR** (Cimbelli & Violi 2025), con specifico focus sulla pianificazione strategica (Obiettivi di VP / strategici e relativi indicatori)

- Obiettivo → favorire la transizione della pianificazione strategica (e integrata) degli EPR verso il paradigma del *Public Value Management*
- Le analisi (2025-27 e 2026-28) mostrano una buona adozione del set condiviso (Obiettivi / indicatori) e un miglioramento dell'**adeguatezza programmatica** (Deidda Gagliardo et al. 2026).

Tuttavia...

La sfida, per gli EPR, è quella di seguire le prescrizioni di LG e MO in termini di misurazione a livello di singolo ente (Deidda Gagliardo et al. 2025a) e/o di cluster (Papi et al. 2025)

2. Domanda e Obiettivi della ricerca

Domanda di Ricerca

«In che modo si può misurare la performance orientata al VP di un Ente Pubblico di Ricerca (EPR) nell'ambito della pianificazione strategica?»

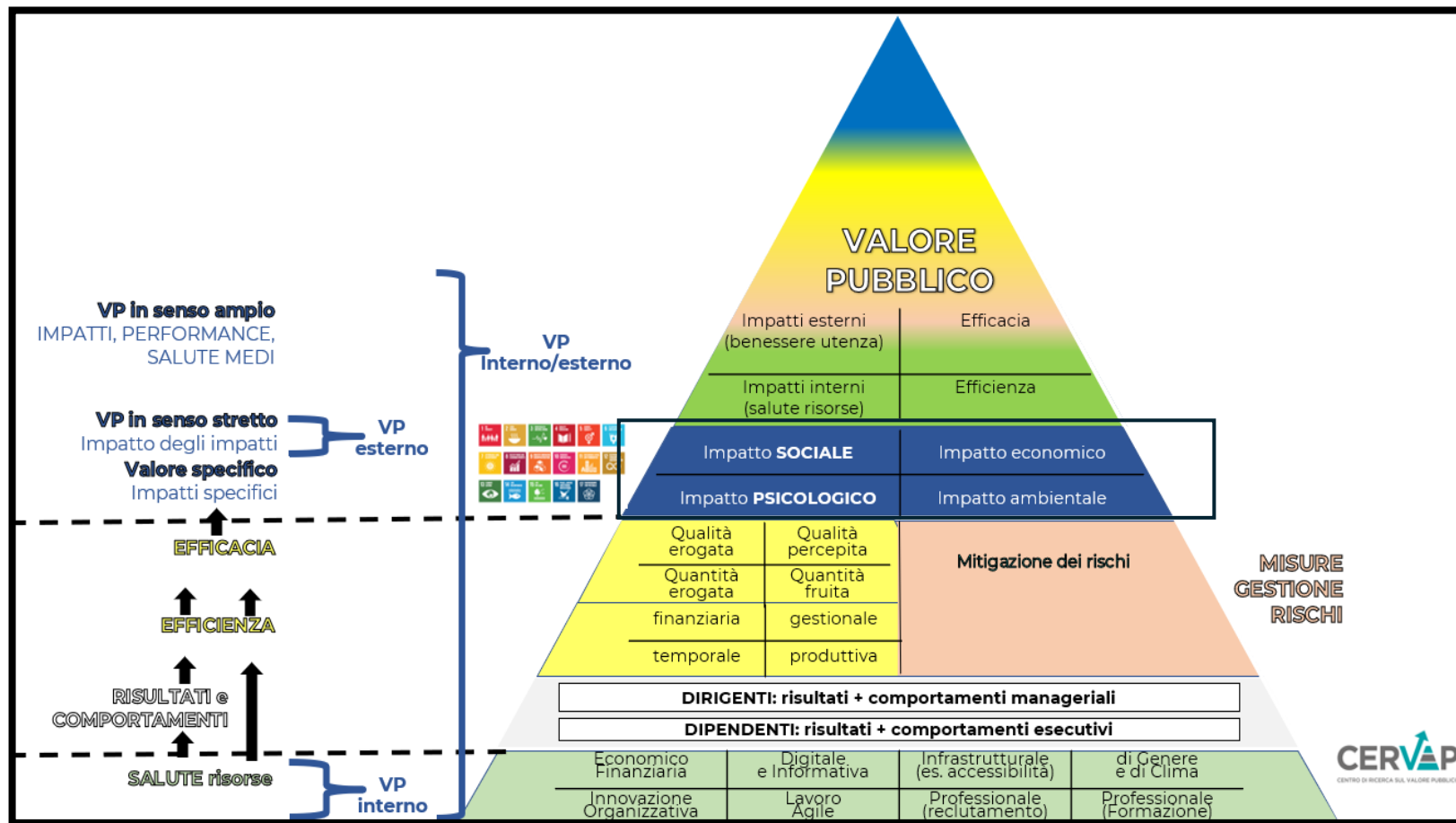
Obiettivi

- Mostrare le potenzialità dell'impiego di metodologie per la costruzione di indici compositi (IC) per misurare la performance orientata al VP di un EPR, favorendo una lettura integrata dei risultati
- Verificare l'utilizzo operativo di diverse tecniche di normalizzazione e aggregazione

3. Impostazione teorica

Dalla «Piramide» del VP come modello Manageriale...

Il framework della **Piramide del Valore Pubblico (PVP)** può consentire di **rappresentare e governare in modo integrato gli indicatori** relativi a tutte le dimensioni di programmazione e rendicontazione, anticipando la fase di misurazione del VP (Deidda Gagliardo et al., 2025a)

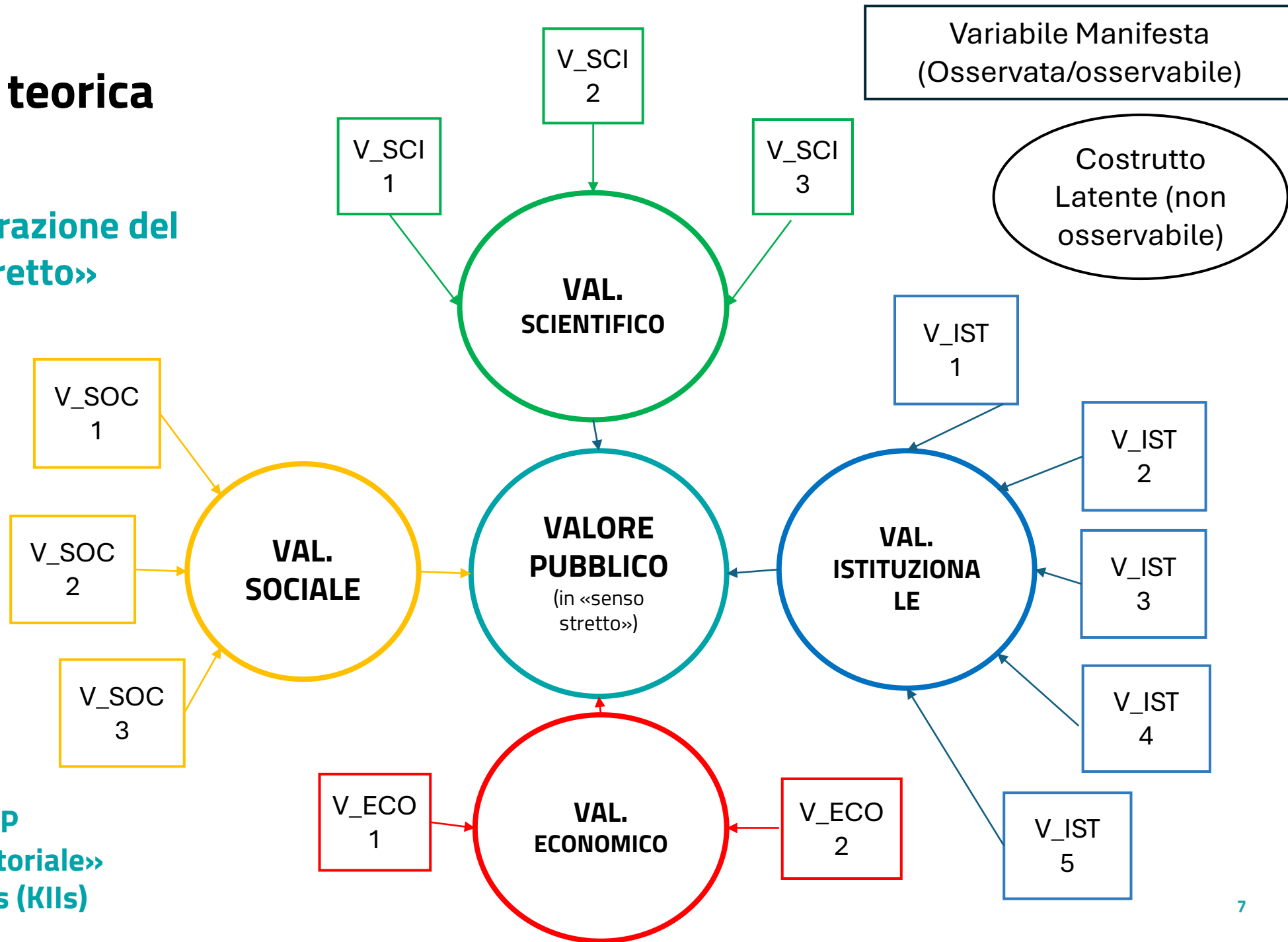


Pianificazione strategica: Focus impatti (VP «in senso stretto»)

3. Impostazione teorica

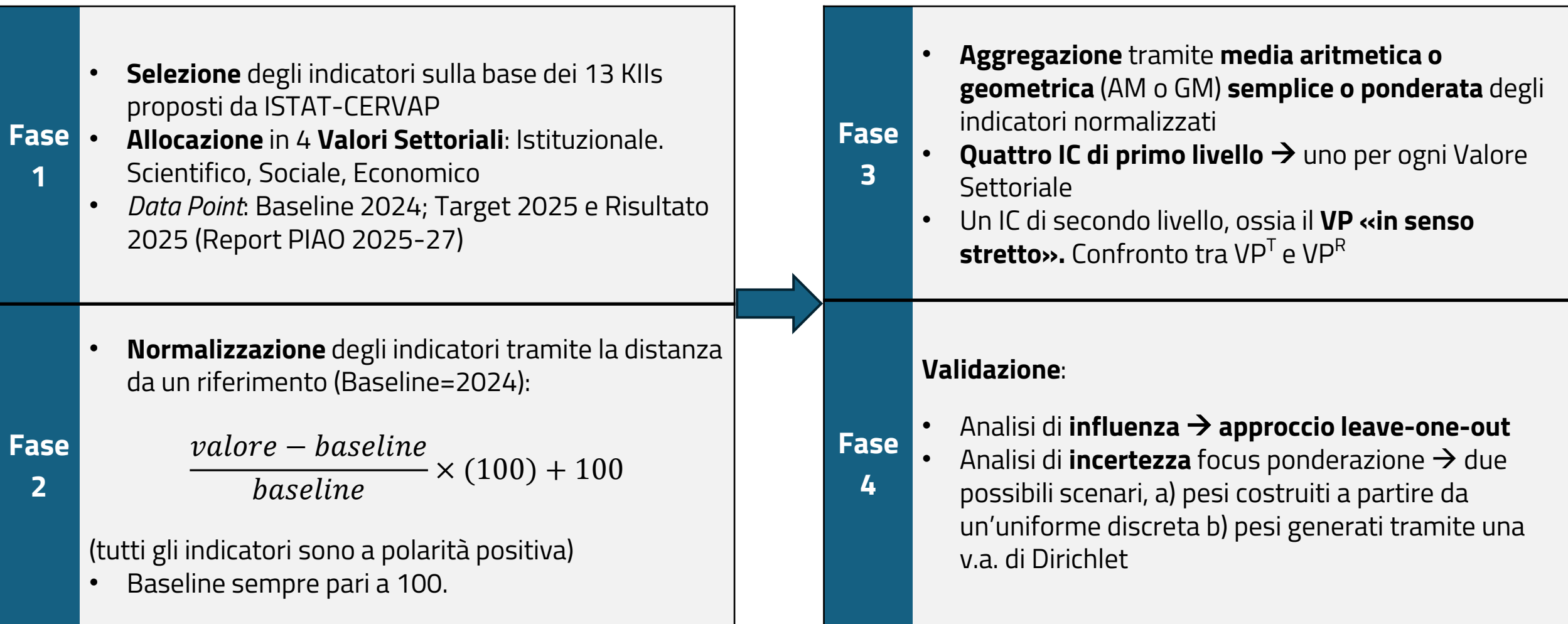
... al modello di misurazione del
VP «in senso stretto»

EPR ISTAT - CERVAP
4 Obiettivi di Valore «Settoriale»
13 Key Impact Indicators (KIIs)



4. Metodologia della ricerca

Approccio «misto» → Caso di studio + tecniche per la costruzione di IC



4. Metodologia della ricerca

Un possibile avanzamento (per i cicli futuri)

Nonostante i *data point* risultino ancora esigui... → adattamento delle tecniche proposte Mazziotta & Pareto (2018; 2021). Dati *MAX* e *MIN* valore massimo e minimo tra baseline, target e risultato dell'i-esimo KII, si effettua la seguente trasformazione (mix o *rescaling* da un riferimento):

$$I_i = \frac{KII_i - REF_i}{MAX_i - MIN_i} \times 60 + 100$$

L'indice di VP alternativo (*Weighted Adjusted Mazziotta Pareto Index*– WAMPI) per i KIIs normalizzati (Mazziotta & Pareto, 2022) è:

$$VP_{WAMPI} = \widetilde{VP}_I - \widetilde{S}_I \times \widetilde{CV}_I$$

Dove $\widetilde{VP}_I$ è la media (eventualmente pesata) degli indicatori normalizzati e $\{\widetilde{S}_I, \widetilde{CV}_I\}$ sono la deviazione standard e il coefficiente di variazione degli indicatori normalizzati (eventualmente opportunamente pesati)

Interpretazione leggermente diversa rispetto all'impostazione precedente (non può però esserci un confronto diretto) → interviene una penalizzazione legata alla variabilità «orizzontale» degli KIIs normalizzati

5. Il caso di studio

Area Science Park di Trieste
(<https://www.areasciencepark.it/>)



- EPR vigilato dal MUR istituito nel 1978 (sede in località Padriciano, Trieste), circa 55 ha di superficie
- **Mission:** generare conoscenza e promuovere l'innovazione tramite il trasferimento tecnologico → trasformazione dei risultati in soluzioni concrete per il mercato, le imprese e il territorio.
- Due campus (Padriciano e Basovizza), Tre laboratori (Genomica ed Epigenomica, Data Engineering, Microscopia Elettronica); 7 Centri di Ricerca; >50 imprese insediate (>2800 addetti totali)
- Organizzazione: Presidenza + CdA, Tre principali Strutture (Gestione Operativa, Ricerca & Innovazione, Gestione e Sviluppo del PST) → 200 dipendenti (Ricercatori, tecnologi, PTA...)

Manifestazione di interesse per una sperimentazione di misurazione (Report PIAO 2025-27) nell'ottica di una **accountability multistakeholder** (Gobbo et al. 2026 WP) (PA, imprese private, cittadini, ecc.)



Interazione tra gruppo di lavoro ISTAT-CERVAP e Direttore di Sezione + Uffici: Controllo di Gestione e Partecipazioni, Risorse Umane, Pianificazione Strategica e Internal Audit

[Action Research in progress]

6. Principali Risultati

Valore (Settoriale)	Numero di indicatori (k _j)	Numero indicatori ISTAT-CERVAP	Indicatori specifici ASP	Peso Valore Settoriale (w _j) in %
Istituzionale	4	4/5	0	30%
Scientifico	5	3/5	2	40%
Sociale	2	2/3	0	20%
Economico	2	2/2	0	10%

Baseline (2024) → Risultati (2025) [Confronto con Target 2025]

Valore Istituzionale	Valore Scientifico	Valore Sociale	Valore Economico
↑↑ 4 progetti attivi con il ruolo di coordinatore ↓↓ Tasso di successo dei progetti presentati (55%→8%)	↑↑ Percentuale di articoli in <i>open access</i> (20%→25%) ↑↑ Supporto alla formazione in ambito universitario (8→24 tirocini/tesi + dottorande/i seguite/i)	↑↑ Divulgazione scientifica (0,32→0,45 relazioni a persona) ↑↑ Formazione esterna: da docenze presso PA e/o altre organizzazioni (30 →52)	↑↑ Aumento Finanziamenti da progetti europei / Finanziamento da Bilancio dello Stato (2.42%→3.9%) ↓↓ Diminuzione Finanziamenti da PNRR / Finanziamento da bilancio dello Stato (44%→21%)

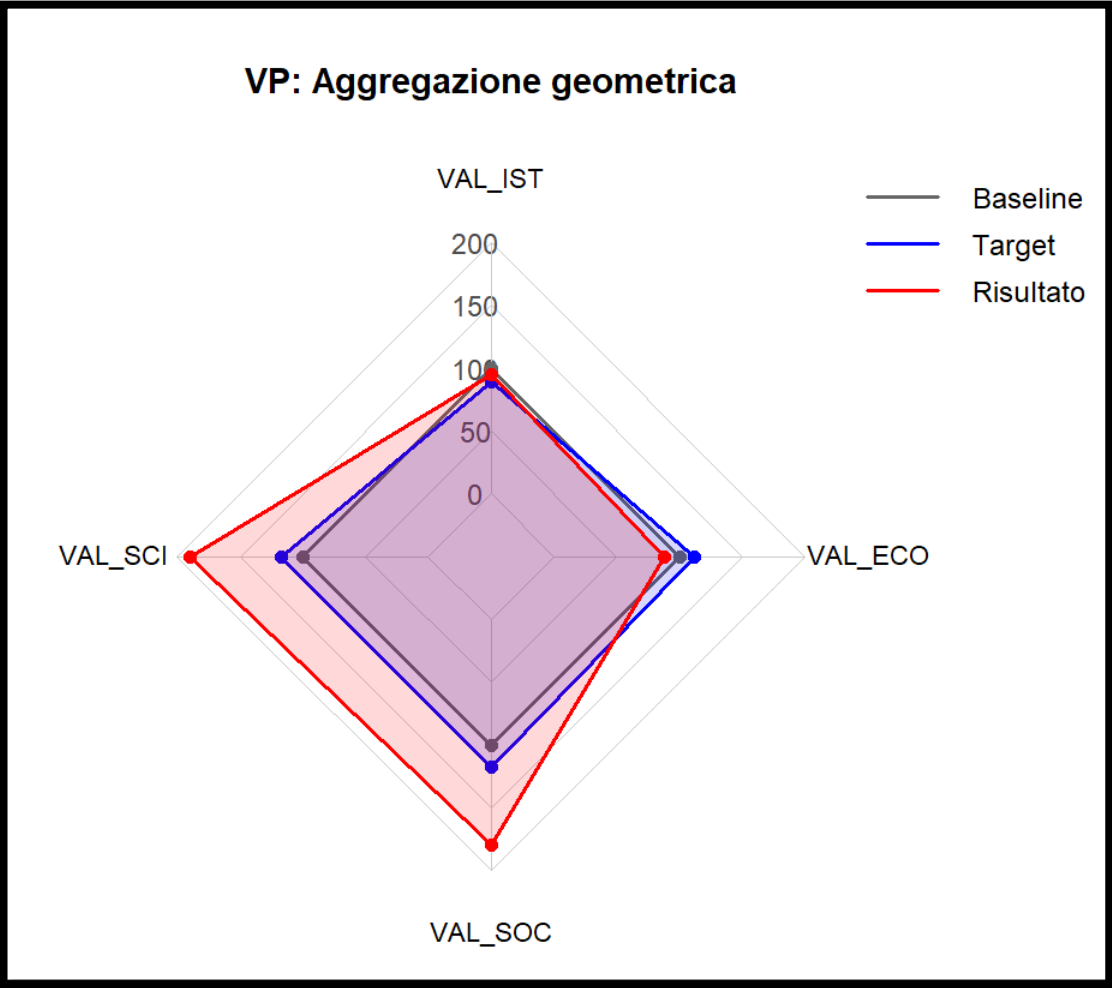
6. Principali Risultati

Risultati fase di Aggregazione (IC di primo ordine)

IC di primo ordine (VS)	Media Aritmetica (MA)					Media Geometrica (MG)				
Valore Settoriale	Baseline	Target	Risultato	Δ Baseline	Δ Target	Baseline	Target	Risultato	Δ Baseline	Δ Target
VAL_IST	100	91.6	224.1	+124.1	+132.5	100	89.6	95.0	-5.0	5.4
VAL_SCI	100	121.3	220.0	+120.0	+98.7	100	117.0	190.1	90.1	73.1
VAL_SOC	100	118.1	184.0	+84.0	+65.9	100	117.9	179.4	79.4	61.5
VAL_ECO	100	112.0	104.5	+4.5	-7.5	100	111.4	87.8	-12.2	-23.6

6. Principali Risultati

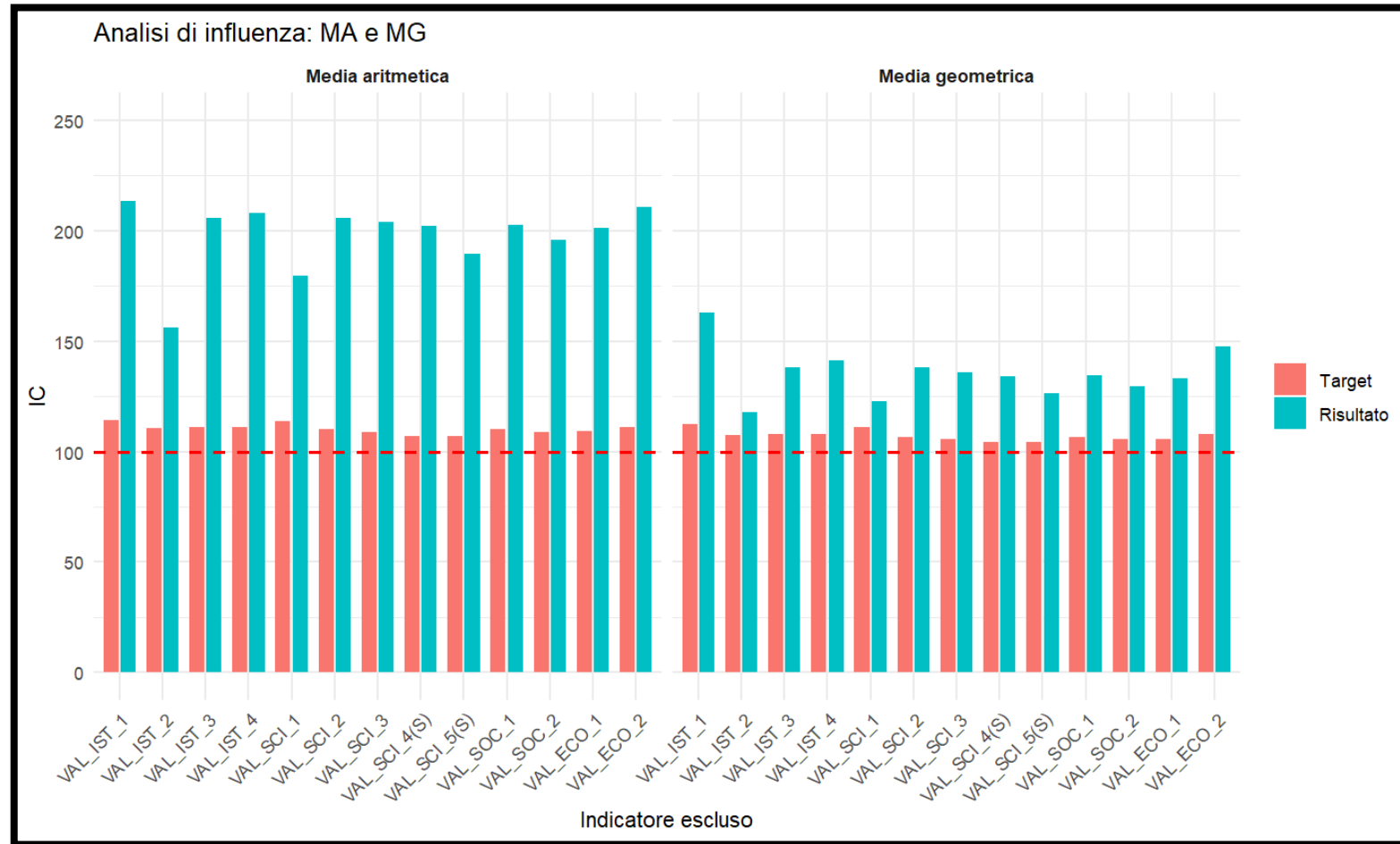
VP «in senso stretto»: rappresentazione e aggregazione



IC di secondo ordine (VP)	Baseline	Target	Risultato	Δ Baseline	Δ Target
Media Aritmetica (semplice)	100	110.7	183.2	+83.2	+72.5
Media Aritmetica Ponderata	100	110.8	202.5	+102.5	+91.7
Media Geometrica (semplice)	100	108.3	129.9	+29.9	+21.6
Media Geometrica Ponderata	100	107.6	141.3	+41.3	+33.6

6. Principali Risultati

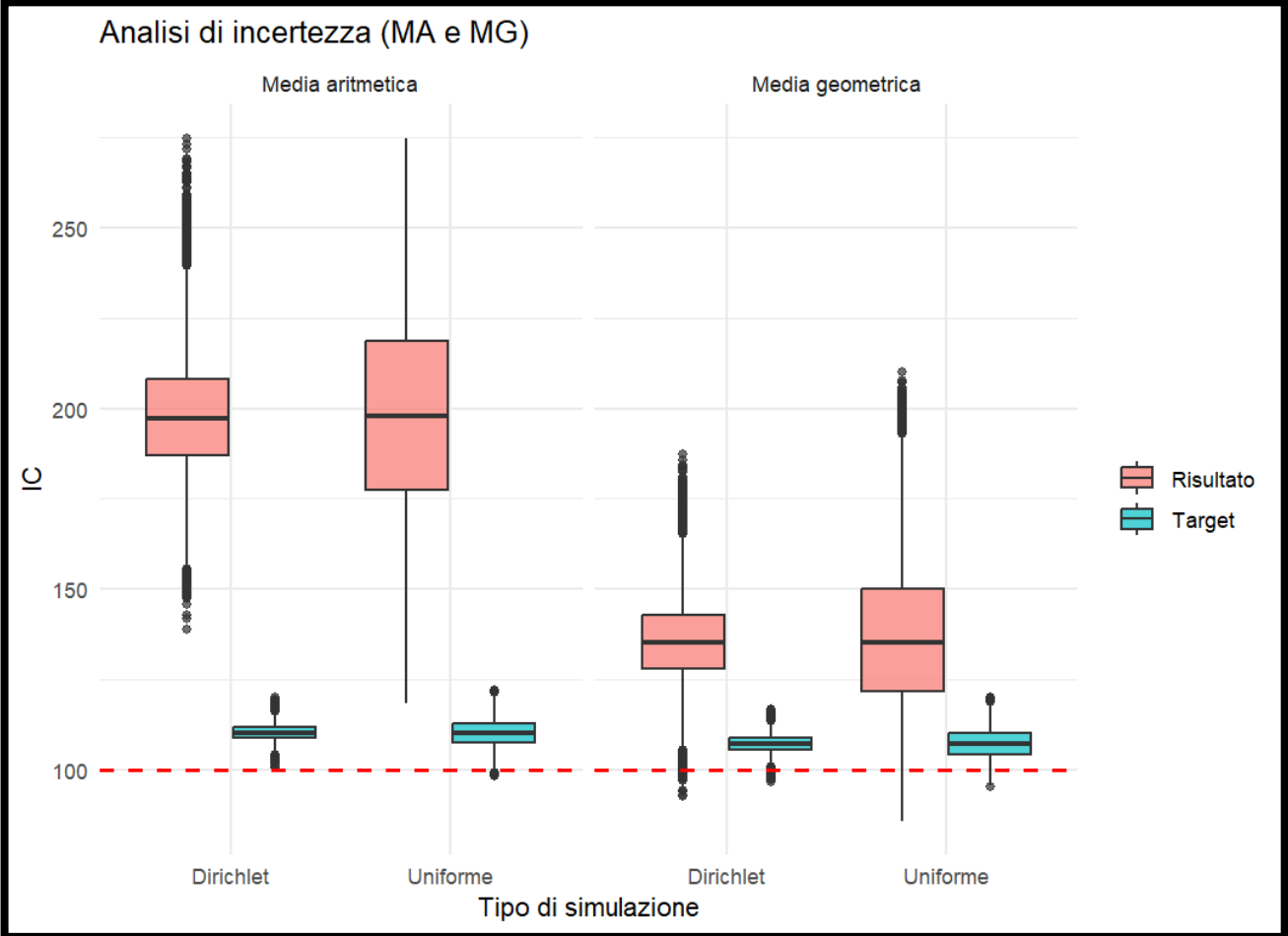
Validazione (analisi di influenza leave-one-out)



- Influenza **positiva**: VAL_IST_2, VAL_SCI_1
- Influenza **negativa**: VAL_IST_1 & VAL_ECO_2

6. Principali Risultati

Validazione (analisi di incertezza)



Analisi di incertezza Valori Settoriali (IC di «primo ordine»)				
Aggregazione →	MA		MG	
Valore Settoriale	Uniforme	Dirichlet	Uniforme	Dirichlet
VAL IST	0.0%	0.0%	50.0%	59.7%
VAL SCI	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
VAL SOC	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
VAL_ECO	49.7%	36.1%	49.7%	82.9%

IC di secondo ordine (VP «in senso stretto»), MG < 100 nel 1.3% degli scenari di ponderazione basati sull'Uniforme discreta

6. Principali Risultati

Tecniche alternative di normalizzazione & aggregazione (rescaling da un riferimento)

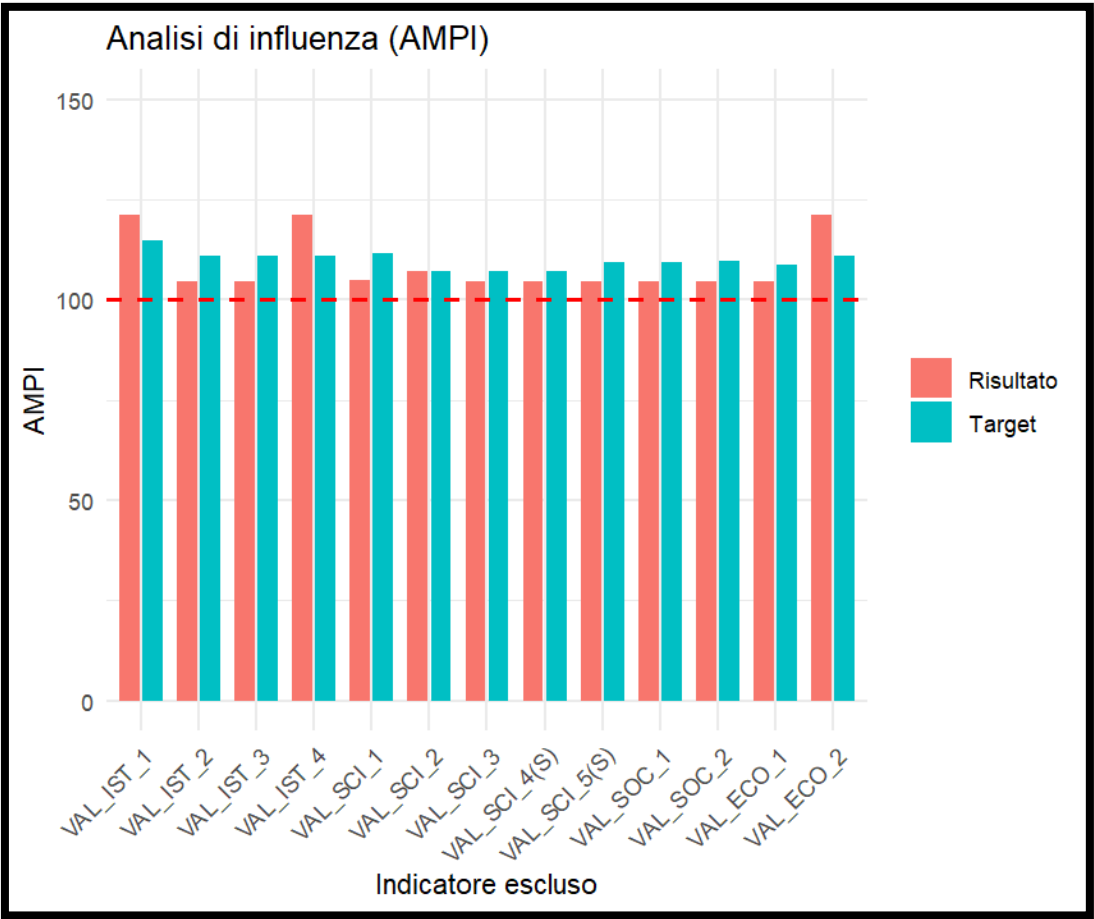
Aggregazione	Target	Risultato	Δ Baseline	Δ Target
MA	116.5	129.4	+29.4	+12.9
MG	113.6	113.9	+13.9	+0.3
MA Ponderata	117.1	132.9	+32.9	+15.8
MG Ponderata	114.2	118.7	+18.7	+4.5
AMPI (no ponderazione)	109.9	108.7	+8.7	-1.2
WAMPI	116.1	111.1	+11.1	-5.0

AMPI cerca di mitigare problemi dovuti alla normalizzazione/aggregazione convenzionale: a) sostituibilità, b) ponderazione implicita, c) sensibilità a valori estremi

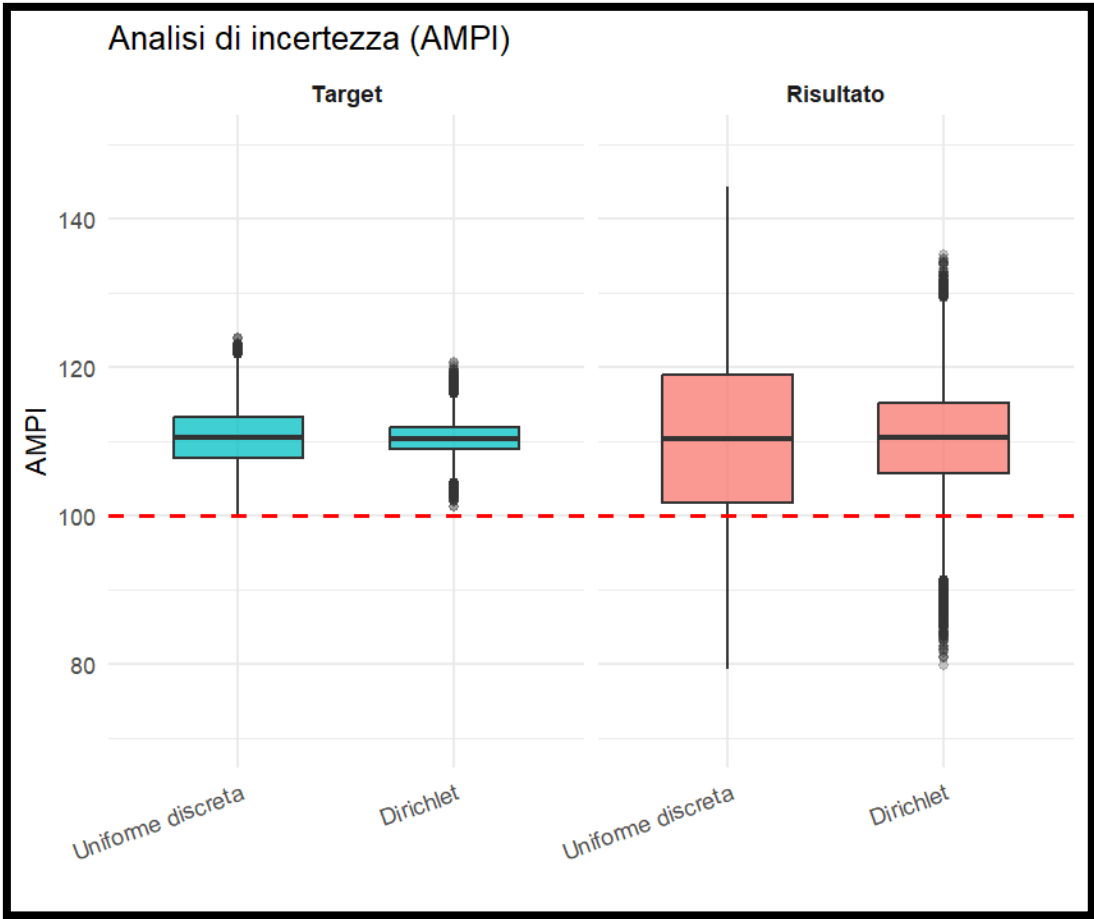
Normalizzazione	CV Target	CV(W) Target	CV Risultati	CV(W) Risultato
Distanza da un riferimento	23.6%	22.7%	93.7%	88.6%
Rescaling da un riferimento	23.8%	22.8%	40.0%	36.6%

6. Principali Risultati

Validazione IC di secondo livello (AMPI)



Influenza **negativa** su AMPI: VAL_IST_1, VAL_IST_4, VAL_ECO_2



IC (WAMPI) < 100: 21.1%(U); 7.4% (D)

7. Discussione e conclusioni

Risposta alla domanda di ricerca

- La sperimentazione ha voluto verificare l'utilità del sistema adottato per leggere in modo integrato la capacità di ASP nel misurare impatti multidimensionali (LG e MO PIAO)
- Gli IC rivelano una crescita del VP «in senso stretto» di ASP, con enfasi sui Valori Scientifico e Sociale
- La media geometrica (anche ponderata) sembra fornire risultati realistici; le analisi di influenza e di incertezza aiutano a comprendere le potenziali aree di miglioramento
- I risultati sono utilizzabili a livello di governance per il controllo di gestione → conferma o ricalibrazione del sistema (Bracci et al. 2021) di ASP in ottica di aumentare l'accountability orientata al VP (Cruz Dallagnol et al., 2023) per i principali stakeholders (Best et al., 2019).
- AMPI può introdurre solidità ma necessita di maggiori *data point* e stabilità degli indicatori elementari per un utilizzo effettivo ed efficace (focus rendicontazione)

7. Discussione e conclusioni

Alcuni limiti

- Potrebbe essere necessario considerare ulteriori indicatori per il Valore Sociale ed Economico (si pensi alla crescita economica delle imprese insediate)
- Orizzonte temporale molto limitato (due cicli di PIAO, un solo Report)

Prospettive future

- Consolidamento del set di obiettivi/indicatori ISTAT-CERVAP anche alla luce delle sperimentazioni di misurazione
- Sperimentazione anche per singoli EPR in quanto PA (Deidda Gagliardo et al. 2025a) o per tutto il cluster (Papi et al. 2025)
- Pianificazione di un coinvolgimento strutturato (*engagement*) degli stakeholder di ASP nella fase di selezione e poi di ponderazione degli indicatori (El Gibari 2019; Gobbo et al. 2026, *W/P*)

Bibliografia

- Best, B., Moffett, S., & McAdam, R. (2019). Stakeholder salience in public sector value co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1707-1732.
- Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., Deidda Gagliardo, E., & Bruns, H. J. (2019). Public value and public sector accounting research: a structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 103-136.
- Bracci, E., Saliterer, I., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2021). Accounting for (public) value (s): reconsidering publicness in accounting research and practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1513-1526.
- Bracci, E., Ievoli, R., Francesconi, A., & Cordaro, V. (2025). La rendicontazione del Valore Pubblico di filiera per la sostenibilità dei servizi pubblici locali a rete. *Azienda Pubblica*, 3, 493-521.
- Cimbelli, M., & Violi, V. M. G. (2025, June). Measuring Public Value in Public Research Institutions. In *Scientific Meeting of the Italian Statistical Society* (pp. 453-458). Cham: Springer Nature Switzerland. Book of Short Papers SIS 2025.
- Cruz Dallagnol, E., Portulhak, H., & Cezar Severo Peixe, B. (2023). How is public value associated with accountability? A systematic literature review. *Public Money & Management*, 43(3), 251-258.
- Deidda Gagliardo, E. (2015). *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*. RIREA.
- Deidda Gagliardo E., Papi L., Gobbo G., Ievoli R. (2025a), "How to Account for Public Value? The Public Value Pyramid", in: Bracci E., Kastberg G., Russo S. (a cura di) *Public Value Accounting: Current and Future Issues*, Emerald, pp. 77-106.
- Deidda Gagliardo, E., Dentini, A., Ievoli, R., & Mazziotta, M. (2025b). Measuring Public Value Through Composite Indices: Critical Issues and Preliminary Proposals in the Integrated Planning (PIAO) of Italian Public Administrations. In *Scientific Meeting of the Italian Statistical Society* (pp. 288-293). Cham: Springer Nature Switzerland. Book of Short Papers SIS 2025
- Deidda Gagliardo, E., Cordaro, V., Ievoli, R., & Tuffanelli, M. (2026). P-IA-O: Valutazione dell'adeguatezza degli obiettivi e degli indicatori di Valore Pubblico delle Università statali tramite l'Intelligenza Artificiale. *Azienda Pubblica* 1/2026, 13-42.
- El Gibari, S., Gómez, T., & Ruiz, F. (2019). Building composite indicators using multicriteria methods: a review. *Journal of Business Economics*, 89(1), 1-24.

Bibliografia

- Faulkner, N., & Kaufman, S. (2018). Avoiding theoretical stagnation: A systematic review and framework for measuring public value. *Australian journal of public administration*, 77(1), 69-86.
- Galanti, M.T. & Lippi, A. (2023) Government research institutes in the Italian policy advisory system, *International Review of Administrative Sciences*, 89(3), pp. 791-807.
- Gobbo, G., Papi, L., Merendino, A., Ievoli, R. Deidda Gagliardo, E. (2026). Accounting for Public Value in Multistakeholder Settings: A Focus on the Authorizing Environment of an Italian Public Utility (*Paper Under Review*).
- Mazziotta, M., & Pareto, A. (2018). Measuring well-being over time: The adjusted Mazziotta–Pareto index versus other non-compensatory indices. *Social Indicators Research*, 136(3), 967-976.
- Mazziotta, M., & Pareto, A. (2021). Everything you always wanted to know about normalization (but were afraid to ask). *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, 41-52.
- Mazziotta, M., & Pareto, A. (2022). Weighting in composite indices construction: The case of the Mazziotta–Pareto index. *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, 17-26.
- Moore M. (1995). *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Papi, L., Bigoni, M., Bracci, E., & Deidda Gagliardo, E. (2018). Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate. *Public Money & Management*, 38(7), 503-510.
- Papi, L., Gobbo, G., Deidda Gagliardo, E., & Bracci, E. (2025). The relationship between public service effectiveness and public value in local authorities. *Public Money & Management*, 45(7), 692-700.
- Rella A., Marrone A., Raimo N., Vitolla F. (2022). The Antecedents of Transparency of Italian Public Entities: An Empirical Analysis in Universities and Public Research Institutes, *Administrative Sciences*, 12 (1), pp. 1.15.
- Tufo, M., & Esposito, P. (2026). Can public value be measured? A triple bottom line perspective on sustainable tourism. *Management Decision*, 1-20.



Università
degli Studi
di Ferrara



DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT



Evento ISTAT | Aula Magna Via Cesare Balbo, 14

IL VALORE PUBBLICO NELLE PA

Sfide e nuove prospettive

25 Giugno 2026

Grazie per la Vostra attenzione



Università
degli Studi
di Ferrara

Dipartimento
di Scienze dell'Ambiente
e della Prevenzione

Materiale Supplementare: sistema di indicatori usato da ASP

Obiettivo di VP	Codice Obiettivo	Dimensione BASE	Dimensione AVANZATA	Codice Indicatore	Nome Indicatore		Fonte
VALORE ISTITUZIONALE: Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	VAL_IST	IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_1)	Competitività nelle attività di progettazione	N° di progetti vinti con ruolo di coordinatore o di partecipante / N° di progetti presentati con ruolo di coordinatore o di partecipante	EU Funding & Tenders Portale - Dati interni dell'EPR
		IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_2)	Partecipazione ad attività di progettazione	N° di progetti attivi, con il ruolo di coordinatore / N° progetti vinti su bandi competitivi	EU Funding & Tenders Portale - Dati interni dell'EPR
		IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_3)	Networking nazionale	N° degli accordi di collaborazione stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche nell'anno di riferimento legati ad attività nazionali / N° totale degli accordi di collaborazione stipulati dall'Ente	Dati interni all'EPR - Dati sezione Amministrazione Trasparente
		IMPATTO	ISTITUZIONALE	IMP_IST_4)	Networking internazionale	N° degli accordi di collaborazione stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche nell'anno di riferimento legati ad attività transnazionali / N° totale degli accordi di collaborazione stipulati dall'Ente	Dati interni all'EPR - Dati sezione Amministrazione Trasparente
VALORE SCIENTIFICO: Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	VAL_SCI	IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_1)	Qualità della ricerca	N° Pubblicazioni su riviste internazionali con Impact Factor / (N° Tecnologi + N° Ricercatori)	Dati interni all'EPR
		IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_2)	Intensità di ricerca	Percentuale di spesa a preventivo per attività di ricerca e sviluppo intra-muros svolte dagli EPR / Totale Spese da preventivo	Dati interni all'EPR
		IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_3)	Open Science	N° di pubblicazioni in open access su riviste scientifiche / N° di pubblicazioni su riviste scientifiche	Dati interni all'EPR
		IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_4S)	Sviluppo di strumenti e servizi per i FAIR data	Numero di dataset FAIR creati e strumenti digitali avanzati resi disponibili alla comunità	Dati interni all'EPR
		IMPATTO	SCIENTIFICO	IMP_SCI_5S)	Supporto alla formazione universitaria e di alta specializzazione	Numero di studenti seguiti come tirocini tesi e dottorati	Dati interni all'EPR
VALORE SOCIALE: Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica		IMPATTO	SOCIALE	IMP_SOC_1)	Divulgazione scientifica	N° relazioni ad eventi e convegni, congressi nazionali e internazionali / (N° Tecnologi + N° Ricercatori)	Dati interni all'EPR
		IMPATTO	SOCIALE	IMP_SOC_2)	Formazione	N° docenze presso PA e/o altre organizzazioni / (N° Tecnologi + N° Ricercatori)	Dati interni all'EPR
VALORE ECONOMICO: Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	VAL_ECO	IMPATTO	ECONOMICO	IMP_ECO_1)	Fundraising progetti europei	Finanziamenti da progetti europei / Finanziamento da Bilancio dello Stato	EU Funding & Tenders Portal - Dati di contabilità - Dati interni all'EPR
		IMPATTO	ECONOMICO	IMP_ECO_2)	Fundraising progetti PNRR	Finanziamenti da progetti PNRR / Finanziamento da Bilancio dello Stato	Dati di contabilità -Dati interni all'EPR