19. L’amministrazione e la dirigenza.

Occorre pensare una completa revisione della struttura organizzativa, superando l’eccessiva parcellizzazione delle articolazioni interne, secondo un modello organizzativo e funzionale più agile, a Dipartimenti, ormai ampiamente condiviso da numerose istituzioni accademiche sulla base delle funzioni, dei servizi e degli strumenti (Affari generali e negoziali, Finanze bilancio programmazione e controllo, Ricerca, Formazione, Personale e gestione delle risorse umane, Infrastrutturazione e gestione del patrimonio edilizio).

Si potrà pervenire alla definizione un numero limitato di centri di servizio, con indipendenza amministrativa, in grado di assicurare servizi fondamentali (biblioteche, piattaforme informatiche e telematiche e diffusione delle conoscenze, ecc.).

La revisione della struttura organizzativa deve partire dal documento dell’ottobre 2006 messo a punto dalla Commissione di Ateneo per l’organizzazione del lavoro, partendo dall’analisi del modello organizzativo attuale, che presenta non pochi punti di debolezza perché è incentrato su una impostazione gerarchico-funzionale secondo una logica di adempimento amministrativo rispetto alle procedure ed alle funzioni piuttosto che sulla responsabilizzazione, la flessibilità, l’efficienza e l’efficacia dei processi produttivi.

Tra i problemi più rilevanti:

- perdita di controllo al crescere dei livelli gerarchici;
- sovraccarico della direzione generale;
- difficoltà di specificare obiettivi che rendano misurabile il contributo delle singole unità al sistema degli obiettivi aziendali;

- deresponsabilizzazione.

Manca nel nostro Ateneo una pianta organica o se si vuole un organigramma definito esplicito e condiviso. Il rinnovamento atteso tarda ad arrivare. Occorre procedere oltre orientando la struttura organizzativa alla missione dell'Ateneo in materia di formazione e ricerca, al raggiungimento di obiettivi misurabili e controllabili.

Occorre sviluppare le professionalità dell'Ateneo passando dalla concezione tradizionale di amministrazione del personale ad una moderna gestione delle risorse umane, con metodologie adeguate di comunicazione e di motivazione delle persone coerenti con le strategie e gli obiettivi generali dell'Ateneo.

I criteri generali di riferimento sono la missione, gli obiettivi, il rinnovamento della struttura organizzativa orientata ai processi produttivi, il passaggio da una organizzazione gerarchico funzionale ad una organizzazione divisionale che comprenda l'Amministrazione centrale ed i centri con autonomia di bilancio, mentre la Direzione generale deve assumere funzioni specialistiche comuni alle divisioni.

Si deve arrivare ad una netta separazione dei poteri di indirizzo politico dai poteri di gestione finanziaria, amministrativa e tecnica. Si debbono affermare logiche di pianificazione, di programmazione, di innovazione, di controllo di gestione e di valutazione e nuovi modelli di gestione improntati alla sostenibilità e finalizzati al cambiamento; occorre definire processi di lavoro trasparenti per tutti i principali ruoli amministrativi, identificando obiettivi ed indicatori di funzionalità dei processi direttamente legati al riconoscimento di opportunità ed emolumenti aggiuntivi.

Più in generale occorre una deburocratizzazione di tutti i principali processi amministrativi ed una chiara distinzione

fra funzioni amministrative e funzioni politiche e strategiche, proteggendo la dirigenza da continue interferenze dei singoli, attribuendo effettivamente le responsabilità di istituto. Sarà pubblicata la carta dei servizi, con indicazione dei rapporti con il pubblico, le procedure standardizzate, i tempi da rispettare per i procedimenti ed il contenzioso, orientando i servivi di tutte le strutture al cliente ed alla qualità.

Occorre potenziare la comunicazione interna ed esterna, far emergere un senso di appartenenza, una forte coesione e organicità del lavoro, migliorando la distribuzione delle competenze tra i vari organi di governo e l'apparato amministrativo, con una nuova organizzazione di gestione e meccanismi di indirizzo e supporto formativo. Ci si aspetta un maggior turn-over nei diversi ruoli e modelli decisionali che partano dai budget, dagli obiettivi, dalle risorse, dai tempi di attuazione.

Occorre ponderare le specializzazioni professionali, i costi di struttura, le relazioni tra divisioni e staff centrale, l'efficiente utilizzo delle risorse. Contemporaneamente va definita la dotazione organica di cui ha bisogno l'organizzazione amministrativa dell'Università, definendo i profili professionali già presenti e, soprattutto, individuando quelli non ancora adeguatamente coperti (informatici, esperti in materia di bilancio, di controllo di gestione-audit e di risorse europee, ad esempio), ma necessari per la costruzione della nuova struttura amministrativa.

Una Università moderna, solida, pluralista, articolata nelle sue diversità ha bisogno di un Direttore Amministrativo (che deve essere più ancora un Direttore Generale) indipendente, rispettoso delle competenze degli organi e dei ruoli, pienamente motivato, consapevole della complessità del sistema e delle proprie specifiche responsabilità, competente in gestione aziendale ma con una buona conoscenza delle peculiarità del mondo universitario, con riconosciute capacità

di coordinare il personale amministrativo, tecnico e dirigenziale e seguire adeguatamente l'organizzazione del lavoro.

Obiettivo principale dell'azione del Direttore Amministrativo, che dovrebbe essere assunto con contratto della durata minima prevista dalle direttive ministeriali, sarà quello di concentrarsi nel dare efficienza alla macchina amministrativa, verificando la realizzazione degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, dal Senato, dalla Giunta, che manterranno viceversa il ruolo politico strategico della programmazione e della valutazione finale.

Ritengo assolutamente necessario arrivare ad un profondo rinnovamento dei ruoli dirigenziali con nuove responsabilità manageriali, con adozione di pratiche di lavoro basate su obiettivi e su risultati, con l'adozione di un sistema di valutazione delle prestazioni individuali esteso a tutto il personale.

Occorre procedere ad notevole ringiovanimento della dirigenza attraverso una serie di concorsi, ad un cambio generazionale che identifichi le responsabilità e misuri le prestazioni sulla base dei risultati, costituendo una cabina di regia che supporti la direzione amministrativa e la giunta di Ateneo.

Occorre nominare un Vice Direttore ed identificare le macro-aree dirigenziali articolate in Settori e Servizi non prescindendo dall'organizzazione del lavoro, ma a valle di metodi e processi chiaramente definiti per ambiti divisionali, per competenze e funzioni, con responsabilità a cascata. È necessario istituire alcuni uffici nuovi, centralizzando le gare di appalto.

Si deve affrontare il problema delle deleghe ai Vice Dirigenti. L'intera struttura amministrativa deve essere ripensata con lo scopo di consolidare alcune posizioni di elevato livello e dare adeguata dignità ai diversi incarichi,

garantendo idee, progettualità, relazioni, più in generale tempi di maturazione delle decisioni che siano immediati ma insieme adeguati alla complessità delle problematiche poste dalla ricerca scientifica e dalla didattica: non può essere accettato che l’Ateneo nel suo complesso subisca ritardi perché l’amministrazione procede con un passo più lento o comunque con una velocità differente rispetto alle diverse équipes di ricerca.

Occorre dare risposte immediate alle esigenze concrete e definire i processi decisionali secondo i principi di sussidiarietà e di semplificazione amministrativa, passando da un modello burocratico-centralista ad un modello regolativo-valutativo fondato sulla valutazione dei risultati. I primi a dover dare l’esempio di impegno e di dedizione dovranno essere i dirigenti. Per risolvere i problemi non è possibile pensare solo ad una politica di risparmi, ma anche ad investimenti coraggiosi.