



Università degli Studi di Messina
fondata nel 1548

**INAUGURAZIONE
DELL'ANNO ACCADEMICO
2009-2010**

***INTERVENTO DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
AVV. GIUSEPPE CARDILE***



Messina 21 Novembre 2009

Autorità, Signore e Signori, studenti, colleghi, a nome mio, dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, che per la prima volta mi onoro di rappresentare, un cordiale saluto ed un ringraziamento per la partecipazione.

Il tema della mia riflessione verterà sulla governance pubblica e sulla “rivoluzione normativa e culturale” che sta pervadendo il settore pubblico.

Dirigere una pubblica amministrazione significa molto di più che svolgere una mera funzione amministrativa: si tratta di assumersi gravosi oneri e responsabilità.

Le pubbliche amministrazioni, negli ultimi anni, sono state chiamate ad un generale ripensamento delle logiche che avevano guidato l'impostazione dei servizi e l'organizzazione delle strutture. Fornire meramente un servizio oggi non basta. Il compito prioritario è quello di porre attenzione alle esigenze e alle aspettative del cittadino con professionalità, competenza, cortesia, puntualità e chiarezza nella comunicazione. Non a caso, nel collegato alla finanziaria 2010, si contempla il “dovere di cortesia e di disponibilità” di dirigenti e dipendenti pubblici. Si tratta di una esigenza etica: è un dovere delle pubbliche amministrazioni rispondere a queste esigenze e un diritto dei cittadini trovare ascolto e risposte chiare, puntuali e coerenti. In questo senso, gestire la complessità delle relazioni è forse la scommessa più grande per una nuova figura dirigenziale che deve acquisire quella competenza trasversale indispensabile per superare le criticità emergenti. La nuova classe dirigente si trova, infatti, a dover coniugare, oltre alla

gestione della complessità, i cambiamenti sempre più incalzanti delle regole del management pubblico; deve saper divenire un archetipo di qualità per un'amministrazione che faccia meglio e costi meno, ma soprattutto deve essere capace, coniugando competenze specifiche sia sul piano strategico che relazionale, di rispondere ai bisogni di realtà sociali in continuo mutamento, bisogni che tendono a farsi più articolati e specialistici.

Occorre, quindi, adottare una strategia organizzativa nuova, fondata sulla trasparenza delle procedure, sull'erogazione di un numero ampio di servizi di qualità, sull'efficienza, sulla comunicazione, sulla riduzione degli sprechi e delle inefficienze. Con la logica della customer satisfaction, infatti, il cittadino interviene direttamente come parte attiva nel processo di fornitura dei servizi; non è più un terzo, ma è parte del sistema. Ciò comporta la necessità di assumere un atteggiamento di apertura e ascolto e la dissolvenza dell'aura di autoreferenzialità che troppo spesso caratterizza il settore pubblico.

Il processo di aziendalizzazione della pubblica amministrazione, che ha caratterizzato le innovazioni legislative succedutesi nell'ultimo ventennio del secolo scorso, si fonda, tra gli altri, su un nuovo concetto di autonomia.

Autonomia significa munirsi di regole di funzionamento interne idonee al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e dotarsi di specifiche professionalità che consentano di impiegare le risorse in modo tale da fornire adeguate risposte qualitative e quantitative.

A dettare le regole del gioco è l'impianto normativo che regola, dal punto di vista formale - ma anche come spinta culturale e ideale -, il sistema d'azione amministrativo. Nel nostro Paese, la pubblica amministrazione ha seguito un percorso evolutivo che può essere così sinteticamente descritto:

- in una prima fase, l'apparato burocratico si limitava ad applicare lentamente e correttamente le norme di legge;
- in un secondo momento, si è manifestata una forte tensione verso lo sviluppo di capacità tese all'ottenimento di risultati, in un contesto nel quale la collettività non si accontentava più della tutela formale dei diritti ma premeva per concreti e valutabili livelli di servizio;
- in una terza fase, collocabile a metà degli anni '90, il rapido avanzamento del processo di integrazione europea ha determinato il confronto, inevitabile, con gli altri Paesi dell'Unione, rendendo necessaria un'accelerazione delle già emerse esigenze di flessibilità, innovazione e rapidità dei processi decisionali pubblici;
- un'ultima fase, cui hanno dato impulso le riforme del Ministro per l'innovazione e la pubblica amministrazione Renato Brunetta, che punta, in considerazione anche della crisi economica, alla riduzione della spesa pubblica e ad evitare gli sprechi, alla valutazione del merito attraverso la verifica delle performances e dei risultati raggiunti, all'adozione di sistemi premianti severi per l'attribuzione dei compensi accessori, all'eli-

minazione dell'assenteismo. Per la compagine dirigenziale, si prevede maggiore responsabilizzazione, attraverso un ampliamento delle competenze, anche nei processi di valutazione del personale o nell'esercizio dei poteri disciplinari, e un deciso giro di vite sulle sanzioni in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi. All'organo di indirizzo politico, infine, è attribuito il compito fondamentale e primario di promozione della cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Negli ultimi anni, gli ambiti che arginano le valutazioni di convenienza economica, ovvero il rispetto e la garanzia delle regole di legalità, si sono sensibilmente ristretti, limitando di fatto il raggio di azione delle scelte gestionali e costringendo a minime "mosse" - quasi "scacchistiche" - non sempre funzionali alla soddisfazione dei bisogni. A questo proposito, per garantire l'autonomia ed agevolare la gestione amministrativa, sarebbe meglio adottare generiche disposizioni in merito a risparmi da effettuare rispetto a parametri temporali di riferimento, lasciando alle amministrazioni, in relazione ai fini strategici da realizzare, la decisione in merito all'allocazione delle economie da effettuare. Le pubbliche amministrazioni operano in un contesto economico-finanziario che non corrisponde al classico modello del mercato, tuttavia hanno l'obbligo di seguire criteri di efficienza, efficacia ed economicità per perseguire il pareggio del bilancio, al fine di evitare dissesti finanziari.

In tale scenario, una corretta gestione, in grado di guidare e far funzionare le organizzazioni, costituisce lo snodo essenziale tra

l'indirizzo politico e la struttura organizzativa e promuove la collaborazione tra le varie anime per l'attuazione delle scelte di carattere strategico. Il nostro Ateneo ha determinato in maniera chiara, con decreto, le attribuzioni del Rettore e del Direttore Amministrativo, al fine di dare piena attuazione alla separazione funzionale tra indirizzo politico e gestione amministrativa, evitando sovrapposizioni e dualismi.

Organizzare e risparmiare sono le parole d'ordine che hanno caratterizzato, in linea con l'attuale orientamento politico e normativo, questo mio primo anno di attività. Missione concretizzata attraverso un utilizzo oculato degli strumenti normativi ed una razionalizzazione prudente di risorse, umane, strumentali ed economiche.

L'avvenuta riorganizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo ha richiesto un enorme sforzo di composizione, flessibilità e mediazione con tutte le componenti coinvolte. Effettuata dopo ben venti anni e dopo un triennio dall'approvazione del precedente progetto organizzativo, rimasto sostanzialmente inattuato, ha comportato una revisione organica del modello per adattarlo alle nuove esigenze dell'Ateneo, in quanto il sistema organizzativo varato nel 2006 risultava estremamente complesso e sovrabbondante e, sicuramente, non in linea con la tendenza delle recenti disposizioni normative in materia di pubblica amministrazione.

Il nuovo progetto, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 aprile 2009, unitamente alla relazione di accompagnamento ed al relativo regolamento attuativo, riflette l'idea di

una struttura amministrativa più snella, ideata con la finalità di garantire un funzionamento più agevole ed ottenere un coordinamento efficace ed un incisivo controllo della gestione complessiva. Il metodo progettuale adottato ha prodotto un modello di tipo dinamico, adattabile alle necessità e concepito, nella sua articolazione, in modo da poter essere in itinere migliorato e perfezionato.

Per affrontare la problematica della riduzione delle spese, è stata istituita una apposita Commissione denominata “Commissione Monitoraggio Immobili” che ha effettuato una mappatura sistematica dell'utilizzo del patrimonio immobiliare, nonché delle locazioni passive, programmando un piano di razionalizzazione e redistribuzione degli spazi.

La gestione e l'esecuzione delle previsioni del piano hanno determinato la disdetta dei contratti di locazione di innumerevoli unità immobiliari, che venivano utilizzate ai fini istituzionali e didattici con modalità non conformi alle effettive esigenze. Tale razionalizzazione determinerà - al completamento del rilascio dei cespiti - un risparmio globale pari a circa euro 800.000 annui, corrispondente al 75,59 % dell'importo totale annuo impegnato. Il risparmio relativo ai fitti, già oggetto di disdetta, risulta pari ad euro 700.642,21, a cui deve aggiungersi l'economia di spesa derivante dai “costi di gestione” degli immobili disdettati pari ad euro 91.737,6 annui.

Le azioni già intraprese contengono in nuce gli assiomi di un progetto più ampio, ipotizzato a priori nelle sue linee generali e messo a punto, in itinere, operando, giorno per giorno, sul campo.

Il progetto ha come target tre macro obiettivi:

1. *Ringiovanimento del personale e potenziamento dell'azione formativa;*
2. *Celerità e chiarezza dei processi decisionali;*
3. *Incremento dei controlli su amministrazione centrale e Centri autonomi.*

1. Ringiovanimento del personale e potenziamento della formazione

Una politica di ringiovanimento degli organici risponde principalmente ad un'esigenza di riequilibrio generazionale. Indagini socio-demografiche ed economiche considerano l'Italia, rispetto agli altri paesi occidentali, come il paese che investe meno nelle giovani generazioni, con il tasso più basso di occupazione giovanile e salari di ingresso al mercato del lavoro più ridotti. Il risultato è un paese gerontocratico, con età media di dirigenti pubblici elevata e scarso ricambio generazionale.

Una situazione che blocca lo sviluppo e la crescita della nazione e dalla quale si può venir fuori solo progettando e finanziando un forte incremento dell'investimento sulle nuove generazioni.

Negli ultimi anni il ringiovanimento del personale della pubblica amministrazione è stato un punto nevralgico delle politiche di governo di entrambi gli schieramenti politici. Il programma di stabilizzazione del personale degli ultimi anni, infatti, utilizzava

lo slogan: “stabilizzare i precari per ringiovanire il pubblico impiego”.

Il progetto perseguito dal governo con il d.l. n. 112/2008, in relazione al disegno di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni nonché di progressiva riduzione del numero dei dipendenti pubblici, ha introdotto un nuovo istituto relativo all’“esonero del servizio”, ha previsto importanti innovazioni in materia di trattenimento in servizio del personale ed introdotto la facoltà di risoluzione del contratto di lavoro per i dipendenti con 40 anni di anzianità contributiva.

Il completamento delle procedure di stabilizzazione, le recenti assunzioni di personale tecnico-amministrativo e l’utilizzo dei citati istituti sta già avviando nell’Università di Messina un graduale processo di trasformazione. Anche nel campo della ricerca, l’Ateneo è indirizzato a puntare su giovani leve, capaci e competenti, che possano condurre alla produzione di un’attività di ricerca creativa ed innovativa.

Il personale tecnico-amministrativo e dirigenziale dell’Ateneo deve necessariamente “ringiovanire”: la necessità è diventata “urgenza”. Lo “svecchiamento” della compagine lavorativa, infatti, è conditio sine qua non per una migliore funzionalità della riorganizzazione amministrativa e lo sviluppo di nuove professionalità. Per diventare competitivi ed incrementare l’efficienza e l’efficacia dell’azione amministrativa occorre l’impiego di procedure e processi avanzati, caratterizzati da innovazione tecnologica ed ammodernamento, che certamente forze di lavoro giovani e

con approccio culturale più moderno possono assicurare, soprattutto mediante l'utilizzo di tecnologie di ultima generazione. I nostri giovani conoscono da vicino questo mondo e le sue continue evoluzioni. I nuovi strumenti tecnologici stanno diventando sempre più strumenti significativi che rapidamente sostituiscono quelli tradizionali, orientando l'espressività e la creatività giovanile verso inattesi orizzonti.

Per una ottimale crescita di tale potenziale, è fondamentale lo sviluppo di un sistema formativo che riesca ad incrementare le competenze e far maturare le capacità individuali. È in cantiere una modifica del regolamento in materia di formazione del personale tecnico-amministrativo, propedeutica all'adozione di un piano di formazione particolareggiato ed efficace.

Considerato che, in ossequio alle previsioni della cosiddetta "riforma Brunetta", tutto il personale sarà sottoposto a valutazione per l'attribuzione dei compensi accessori, risulta conseguenziale che occorrerà approntare, seguendo le linee guida nazionali, un modello di valutazione del personale in stretta sinergia con il sistema formativo, per colmare le lacune riscontrate in sede di verifica e permettere al personale di migliorare le proprie performances e, con il sistema premiante, sviluppando ed incrementando flussi informativi trasversali tra le diverse strutture amministrative coinvolte.

2. Maggiore celerità e chiarezza dei processi decisionali

Pecche secolari nelle strutture di antica tradizione sono la lentezza dei processi decisionali e la sovrapposizione e stratificazione di competenze tra strutture, organismi e commissioni, che determinano lungaggini ed incertezze.

Una amministrazione cristallizzata in una struttura organizzativa obsoleta non più confacente alle realizzazione dei fini istituzionali ha creato, nel tempo, “prassi consolidate” poco efficaci ed appesantito l’apparato amministrativo, determinando iter burocratici pleonastici e improduttivi.

Occorre, pertanto, semplificare i procedimenti farraginosi e complessi, e concentrare, ove possibile, il potere decisionale in capo a soggetti ed organi ben definiti. Regole semplici e chiare facilitano l’operato ed aumentano la produttività.

Un management efficace richiede l’esercizio di poteri decisionali rapidi e risoluti e l’assunzione dei relativi oneri. La “frammentazione” del potere può essere non un sintomo di democrazia, bensì di deresponsabilizzazione e indeterminatezza.

3. Incremento dei controlli su amministrazione centrale e Centri autonomi

In un clima di esiguità di risorse economiche e di estrema necessità di ridurre sensibilmente tutte le spese, non si può prescindere da una intensificazione dei controlli interni.

Il nostro Ateneo, da un paio di anni, con l'attività svolta dall'Area pianificazione, controllo di gestione e reporting - che segue minuziosamente l'andamento della gestione dell'Ateneo, in relazione agli indicatori della programmazione triennale ministeriale, e collabora per la valutazione dei risultati dirigenziali - ha incrementato il sistema dei controlli interni dell'Ateneo.

A questo, occorre affiancare ed integrare un sistema coordinato di gruppi di controllo ispettivo che verificheranno l'attività delle strutture centrali e periferiche e dei Centri autonomi. I gruppi, costituiti da 3-4 persone, avranno compiti di controllo amministrativo e tecnico, al fine di monitorare la regolarità delle procedure seguite e delle soluzioni adottate, indirizzando all'uniformità ed all'esattezza procedimentale, nonché effettueranno verifiche sull'utilizzo delle risorse umane, economiche e strumentali e su tutti i costi legati alle attività svolte. Operazioni di benchmarking effettueranno il confronto tra i costi sostenuti, individuando parametri ideali di utilizzo delle risorse.

Il quadro presente è, tra luci ed ombre, significativamente differente da quello predominante nel passato; lo scenario economico, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati - e dalla conseguenziale espansione mondiale della crisi economica - e dallo sviluppo incessante delle nuove tecnologie, necessita che si sviluppino iniziative volte ad elaborare il cambiamento.

In conclusione di questo mio discorso, un ringraziamento sincero va al personale tecnico-amministrativo, che con il suo operato, non sempre visibile e palese, costituisce l'ossatura portante dell'Università.

Sono fermamente convinto che soltanto la sinergia delle iniziative, la condivisione dei fini da raggiungere e l'elaborazione comune degli interventi da parte di tutti i soggetti coinvolti può farci guardare al futuro con spirito fiducioso e moderatamente ottimista.

