

## Intervento direttore generale Federico Portoghese

Magnifico Rettore, Pro – Rettore, Chiarissimo Professore Massimo Cacciari, Autorità, Componenti degli Organi di governo dell'Università, Studenti, Personale Docente e Tecnico – Amministrativo, gentili Ospiti,  
Per effetto della legge di riforma n. 196 del 31 dicembre 2009, lo Stato ha ridefinito il nuovo assetto istituzionale e gestionale con gli Enti decentrati; questo Ateneo, conseguentemente, sta affrontando le problematiche derivanti dal nuovo quadro normativo e la relativa fase di trasformazione organizzativa e gestionale.

La legge scaturisce dalla necessità di adeguare il contesto normativo e le regole che presiedono al governo della finanza pubblica, alla gestione del bilancio e alle esigenze discendenti dalla normativa europea e dall'evoluzione del sistema economico - tecnologico.

In tale nuovo contesto all'Università compete, senza dubbio, una posizione strategica, in quanto essa costituisce, nell'ambito del territorio nazionale, una realtà che da sempre interagisce e influenza lo sviluppo e la competizione del Paese, sempreché la finalità sia quella di innalzare i livelli dell'istruzione pubblica per poter investire sulla crescita complessiva e adeguarsi ai nuovi modelli adottati dalle nazioni emergenti, e in particolare a quelli d'oltreoceano. L'innovazione, in special modo quella tecnologica, deve costituire ormai per lo Stato una forma di "investimento strutturale" da far interagire con la ricerca universitaria e il mercato; i due elementi, infatti, sono tra di loro strettamente connessi con lo scenario in cui le imprese operano; per innovare occorre, non solo, la capacità di fotografare la realtà del sistema con il quale si interagisce, ma anche l'abilità di orientarsi attraverso una precisa "strategia".

Gli atenei sono a servizio dello Stato, pertanto sembra logico pensare che, essendo i settori pubblici preposti allo svolgimento di specifiche missioni, essi dovrebbero costituire gli "enti strumentali" per l'attivazione degli anzidetti processi innovativi.

Purtroppo, non si riscontrano ancora decisi investimenti a favore del sistema universitario, anzi bisogna prendere atto di una tendenza inversa, nonché delle difficoltà di gestione degli atenei, a causa delle note flessioni economiche che ormai, da quasi un ventennio, ne condizionano il funzionamento.

È anche vero che in questo preciso momento di cambiamento e di difficoltà finanziarie, lo Stato, da un lato, tende a snellire il pesante assetto burocratico – amministrativo e, dall'altro, cerca di adeguarsi alla evoluzione tecnologica e alla normativa europea.

Per poter alleggerire la c.d. macchina statale, probabilmente la vera chiave di volta è l'esatta interpretazione del binomio "autonomia – responsabilità"; rispetto al passato, oggi, l'ente pubblico è chiamato ad essere parte attiva del sistema nazionale, spogliandosi del ruolo passivo di chi "vive" di soli finanziamenti statali.

Se quello descritto è lo scenario nazionale, sembra chiaro che tutto l'apparato pubblico non può che uniformarsi a queste nuove logiche; l'evoluzione normativa, infatti, coinvolge tutto il settore pubblico in modo multidisciplinare, anche se in maniera interdipendente, ed è, quindi, il momento del fare oltre che del sapere.

Attuare un cambiamento così radicale è quasi sempre dirompente, in quanto il processo che ne consegue scardina, inevitabilmente, i precedenti schemi; la maggiore difficoltà è dovuta ai retaggi di un sistema preesistente che, nei tempi utili, non ha saputo progressivamente innovarsi. Le altre difficoltà nascono, in tale contesto, oltre che dalle consuete resistenze precostituite con i precedenti assetti organizzativi, dal conflitto tra l'esigenza dell'ente di continuare a gestire l'esistente e quella di creare un ambiente che favorisca il cambiamento, in modo graduale e programmato.

Il cuore del problema, nel settore pubblico o privato, è quindi la sostituzione dei precedenti "modelli" che, una volta consolidati, sono molto difficili da scardinare, anche a fronte degli incessanti ritmi dettati dal mutamento generazionale.

La riforma della pubblica amministrazione, in particolare, ha stabilito che le scelte strategiche e gestionali debbano essere presenti in tutti i livelli del settore pubblico; pertanto, l'attività direzionale universitaria deve rispondere ormai, in modo tempestivo, alle sollecitazioni derivanti dai nuovi modelli orientati verso una sempre maggiore evoluzione e misurazione della gestione.

Lo Stato impone, quindi, agli enti di migliorare il proprio contesto operativo, tant'è che per essi ha individuato oltre "le funzioni principali e gli obiettivi strategici", anche il "singolo programma", attraverso il quale il "decisore politico" stabilisce l'impiego e la destinazione delle risorse. Ogni ateneo deve adottare, dunque, una propria strategia e gestire su base pluriennale, ai sensi del d.lgs n. 49 del 2012, oltre che valorizzare al massimo tutte le risorse disponibili e, in autonomia, creare dei circuiti economici, che possano garantire il costante equilibrio del bilancio. Per quanto sopra, adesso, si deve gestire con una precisa logica di breve, medio e lungo periodo, basata sul processo di pianificazione e controllo; pertanto, si individua, anche sotto questo aspetto, un fondamentale cambiamento che passa da un "modus gerendi" di tipo operativo, ad una conduzione di livello strategico; da qui deriva la modifica del "processo decisionale", che è il vero punto di partenza per poter comprendere l'importanza dei risultati conseguiti, il cui raggiungimento resta strettamente connesso alle effettive prestazioni rese dall'ente. Gli atenei, dopo la legge n. 240 del 2010 (c.d. Riforma Gelmini) e l'emanazione del d.lgs n. 18 del 2012, sono chiamati alla conduzione di una nuova gestione di tipo privatistico, tenuta attraverso la contabilità economico-patrimoniale e, quindi, all'applicazione delle finora lontane teorie aziendali; ne consegue che l'Università, secondo le direttive dello Stato, deve celermente modificare tutti i suoi aspetti gestionali, organizzativi e tecnologici.

Su tali tematiche gli Organi di governo di questa Università hanno stabilito le nuove linee gestionali e la riformulazione del nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo. La Direzione generale, in attuazione delle delibere del Consiglio di

amministrazione del 29 luglio 2014 e del 2 aprile 2015, ha già avviato, dal mese di ottobre 2015, la prima fase del processo strutturale finalizzato all'applicazione del nuovo modello organizzativo – gestionale per i dipartimenti, configurato su specifiche linee di attività, che rappresentano proprio le funzioni e gli obiettivi strategici assegnati alle università (la didattica e la ricerca).

Il predetto Organo di governo, con l'atto deliberativo del 29 luglio 2014, ha definito un macro-modello incentrato sul rafforzamento del ruolo dei dipartimenti, attraverso una inversione del “sistema decisionale e gestionale”; lo stesso organo, con la successiva delibera del 2 aprile 2015, ha tracciato un dettagliato programma di attuazione su base pluriennale.

Per effetto di tali delibere, e attraverso il recente regolamento per l'amministrazione, la contabilità e la finanza – emanato con D.R. n. 9 del 4 gennaio 2016, parte del predetto sistema decisionale viene di fatto trasferito dall'amministrazione centrale alle strutture dipartimentali che, dal 1 ottobre 2015, ai sensi del d.lgs n. 165 del 2001, sono dotate, per la prima volta, di una propria struttura organizzativa (micro – organizzazione), oltre che di una specifica autonomia gestionale. I Dipartimenti, la Scuola “Facoltà di medicina” e le Strutture didattiche speciali di Siracusa e di Ragusa, in questo nuovo assetto, rappresentano i veri motori del sistema operativo dell'ente e ad essi è affidato il compito di alimentare il progressivo rendimento generale dell'Ateneo.

La fase di riorganizzazione sarà ultimata entro il mese di aprile 2016 e inciderà sulle aree e sui centri di servizio, attraverso la loro disattivazione e la conseguente riconfigurazione di nuove macro-aree e di nuovi centri; tale riassetto sarà strutturato in maniera interfunzionale rispetto ai dipartimenti.

### *Il cambiamento tecnologico e professionale*

Affinché il nuovo apparato amministrativo – gestionale possa essere integralmente funzionale e competitivo, è necessario prevedere una prima fase finalizzata al decongestionamento dell'attuale sistema, la cui semplificazione deve essere ben ridefinita e ripianificata, attraverso una specifica tecnologia e un preciso ordine basato sull'individuazione delle varie criticità e sull'univocità dei processi, che si realizzano nell'ambito dell'assetto organizzativo.

Alla luce di quanto stabilito dalla normativa, la Direzione generale ha ritenuto prioritario procedere al riordino complessivo dell'attuale sistema, al fine di ridurre il gap tecnologico con le altre realtà.

Gli interventi relativi al sistema informativo riguardano il rinnovo della tecnologia, ormai obsoleta e assolutamente inadatta, per la gestione delle procedure integrate da porre in essere per la linea gestionale, per la didattica e per la ricerca.

È stato adottato il nuovo software di contabilità economico-patrimoniale denominato “UNI.co. Easy”, di proprietà di questo Ateneo (acquisito in open – source) e accreditato presso l'Agenzia per l'Italia digitale, che consente la gestione integrata dei servizi finanziari, provveditoriali ed economici, che sarà implementato anche ai fini della gestione dei progetti di ricerca; per potenziare il sistema informativo dell'Ateneo, il nuovo strumento gestionale dovrà essere ampliato, affinché possa interagire con una “banca unica” dei progetti di ricerca dipartimentali e non.

Il predetto sistema informativo sarà completato con un apposito strumento informatico c.d. “nota istruttoria”, attraverso il quale saranno definiti i vari cicli passivi della spesa che derivano dalle “singole scelte” effettuate all'interno di ciascun centro di responsabilità. Questo strumento è già in fase di sviluppo e, una volta realizzato, sarà reso disponibile a tutti i titolari di fondi, in sostituzione dell'attuale schema cartaceo.

Per decongestionare l'attuale stato informativo, è stato già messo a disposizione dei Direttori dei dipartimenti e di tutti i docenti titolari di fondi, un apposito applicativo on-line, sviluppato nell'ambito del progetto economico-patrimoniale, attraverso il quale è possibile rilevare, in tempo reale, la situazione contabile, complessiva e dettagliata, delle risorse finanziarie assegnate e prelevare i relativi documenti di spesa, anche ai fini della tempestiva rendicontazione dei progetti di ricerca, una volta perfezionato sotto questo aspetto,

Tra gli altri strumenti informativi di cui l'Ateneo si sta dotando, è da evidenziare il c.d. “manuale unico delle procedure” che, al momento, è in fase di ulteriore aggiornamento alla luce del nuovo regolamento per l'amministrazione, la contabilità e la finanza; il manuale on –line è stato strutturato secondo specifiche tematiche lavorative, al fine di uniformare e non disperdere più le regole e le informazioni all'interno dell'ente.

È in fase di ultimazione il capitolato per il nuovo software di gestione integrata dei servizi per la didattica, in quanto l'attuale sistema, risalente agli anni '90, è ormai inadeguato e, quindi, non più consono alla gestione delle informazioni da rendere al competente Ministero, nonché a supportare i servizi essenziali e le quotidiane attività svolte dagli studenti e dai docenti.

È stato, inoltre, acquisito un applicativo per la mappatura dei processi e per la gestione dei flussi documentali, la cui attuazione è prevista dalla normativa vigente nel 2017. Le aree dell'amministrazione centrale e le strutture dipartimentali, conseguentemente, nel 2016 saranno impegnate nella realizzazione di questo nuovo progetto, che comporterà per l'ente un radicale cambiamento nel modo di gestire; infatti, si passerà dal vecchio mondo cartaceo, ad una realtà digitale che consentirà il monitoraggio degli stadi intermedi del singolo flusso documentale. Tra le altre iniziative da menzionare, è in corso di ultimazione il nuovo portale web d'Ateneo.

Per consentire il corretto utilizzo dei nuovi applicativi già in uso o da utilizzare, sono stati e saranno avviati specifici e costanti processi formativi, attraverso l'organizzazione di corsi di aggiornamento continuo per il personale coinvolto, anche con riferimento agli adempimenti già stabiliti dalla recente normativa (fattura elettronica, split payment, ecc.). La continua formazione specialistica per linea di attività (gestionale, didattica e ricerca) mira anche all'individuazione

e alla valorizzazione del personale con precise attitudini professionali presente all'interno dell'Ateneo; ciò, anche ai fini di individuare una possibile "flessibilità lavorativa" che ne consenta l'impiego per la copertura di più ruoli nell'ambito organizzativo.

Come è possibile rilevare, questo è un Ateneo in evoluzione, incessantemente pressato dagli adempimenti normativi e dai conseguenti adeguamenti tecnologici derivanti dalla riforma della pubblica amministrazione; pertanto, la sfida nel campo dell'innovazione è quella di realizzare un sistema informativo integrato, in quanto esso rappresenta un insieme organizzato di informazioni, di risorse e procedure, che fornisce le indicazioni per il vero controllo direzionale.

### *Iniziative per il personale*

Con riferimento alle iniziative per il personale tecnico-amministrativo, è stata sottoscritta, grazie alla fattiva collaborazione delle OO.SS., una innovativa pre-intesa per il trattamento accessorio 2015, il cui fondo ha già assunto una precisa struttura gestionale per l'impiego delle risorse e la valorizzazione del personale.

Tra le iniziative più rilevanti, si segnala l'incremento dell'anzidetto fondo, che è passato da 2,7 milioni a quasi 4 milioni di euro. Tale stanziamento consentirà la copertura della programmazione triennale delle progressioni economiche orizzontali (già avviate – dopo sette anni - negli ultimi mesi del 2015), nonché della produttività collettiva e individuale, dell'indennità di responsabilità e dei progetti di miglioramento dei servizi dell'Ateneo (per i quali il Direttore generale assegnerà delle specifiche risorse ai Direttori di dipartimento, soprattutto con riferimento ai servizi destinati agli studenti).

Le indennità saranno corrisposte a più unità di personale, grazie alla istituzione di maggiori uffici nell'ambito del nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo, la cui funzione è quella di distribuire equamente i carichi di lavoro. La pre-intesa sopra richiamata si pone l'obiettivo di definire un sistema virtuoso "a rendimento", in analogia al fondo dei dirigenti, che tenga conto di un principio di correlazione tra le prestazioni lavorative e la responsabilità di ciascun lavoratore.

Prosegue, incessantemente, il processo di stabilizzazione del personale tecnico- amministrativo che, dal 2007 ad oggi, ha coinvolto 490 unità, delle quali 317 sono già state stabilizzate, pari a oltre il 64% del totale.

Con delibera del Consiglio di amministrazione del 2 aprile 2015 è stato avviato il ciclo della valutazione della performance per l'anno 2015 per i dirigenti e per il personale di categoria EP, che verrà esteso anche alle altre categorie di personale tecnico-amministrativo, come previsto dalla normativa vigente.

### *Iniziative per gli studenti*

Grazie alla brillante collaborazione degli studenti del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico, nell'ambito della specifica unità operativa istituita in seno alla Direzione generale, sono state avviate, con la condivisione del Magnifico Rettore, importanti iniziative:

- è stata stanziata nel Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2016-2018 un'adeguata risorsa finanziaria per la costruzione di due aule-studio, di oltre 120 posti, all'interno della Centro Universitario S. Sofia;
- è stata stanziata, sempre nel predetto Piano triennale, un'altra risorsa per la trasformazione del lido universitario in un sito aperto in modo permanente e, quindi, non solo nei periodi balneari; con la collaborazione del C.U.S. e del Centro per l'integrazione attiva e partecipata (Servizi per la disabilità), il sito sarà destinato, principalmente, ad attività sportive per gli studenti e per il personale, ivi compreso quello già in quiescenza;
- è in fase di realizzazione, dopo quasi un ventennio, il nuovo sito permanente dell'ex tensostruttura destinata agli studenti dei corsi di laurea in ingegneria, di oltre 200 posti;
- è stato avviato il progetto, deliberato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 maggio 2015, per oltre 1100 collaborazioni part-time da destinare al supporto dei servizi per la didattica, attraverso uno stanziamento di 750 mila euro che, oltre alla partecipazione diretta degli studenti alle attività del proprio Ateneo, consentirà loro la percezione di un reddito e di contribuire, in questo difficile momento economico, alla riduzione degli oneri a carico delle famiglie. Dal punto di vista gestionale, il programma permetterà all'Ateneo di abbattere in contropartita l'attuale immobilizzazione finanziaria, di oltre 3 milioni di euro. Il progetto di autogestione dei servizi sarà condotto anche con il supporto del personale tecnico- amministrativo, i cui compensi saranno corrisposti grazie all'incremento del già citato fondo accessorio;
- sarà stanziata nel 2016 dalla Direzione generale un'apposita somma per incentivare i progetti innovativi proposti dagli studenti, sulla base delle logiche di un progetto-pilota avviato nel 2015.

### *Altri progetti in corso*

Sarà, inoltre, sottoposto a breve al Consiglio di amministrazione un altro progetto (c.d. "progetto-libro"), che coinvolge il territorio, gli studenti e tutta la comunità dell'Ateneo, riguardante la scontistica; in particolare, dopo la stipula della convenzione, "tutti gli studenti" potranno usufruire di uno sconto pari al 15%, oltre a quello del 27% riservato per buono libro. Tale sconto è destinato anche alle biblioteche, alle strutture dipartimentali e a tutti gli uffici dell'Ateneo; mentre, la comunità accademica (inclusi gli studenti e il personale appartenuto alla stessa) potrà beneficiare di uno specifico sconto personale permanente pari al 10%.

È in fase di perfezionamento l'acquisizione, dalla Provincia regionale di Siracusa, a compensazione delle somme

dovute all'Ateneo, di un immobile che sarà iscritto al Patrimonio dell'Ente e destinato alla Struttura didattica speciale di Siracusa; ciò, al fine di ampliare, in tale ambito territoriale e con il diretto coinvolgimento dell'E.R.S.U., le politiche e le logiche dei servizi agli studenti.

A fronte dell'aumento delle utenze, del numero degli studenti, del personale docente e tecnico-amministrativo, a breve sarà sottoposto al Consiglio di amministrazione il macro-progetto integrato che interessa la zona nord di S. Sofia e che riguarda i due nuovi siti del Polo medico-biologico (c.d. Torre biologica) e del Polo tecnologico, nonché il Comparto 10, ivi comprese le nuove aule del settore medico, il parcheggio Zenone, il nuovo sito per l'asilo-nido e la zona del Polo bio-scientifico. Nell'ambito di tale progetto saranno attivati, con la stipula di apposite convenzioni con gli enti preposti, i servizi per i collegamenti "da e verso" il centro urbano (con condizioni agevolate per studenti e personale) e, mediante bus-navette elettriche, sarà avviata una circolazione interna continua dal predetto parcheggio, con i siti adiacenti e con il Centro Universitario S. Sofia, ciò al fine di unificare e rendere funzionali entrambi i versanti, assicurando, nel contempo, quote di rendimento a favore del bilancio dell'Ateneo. Saranno avviati, inoltre, i servizi bancari e quelli necessari per il ristoro degli studenti e del personale.

Per quanto concerne la programmazione e la sostenibilità finanziaria di quanto è stato e si sta per porre in essere, la logica si basa, ovviamente, sul mantenimento costante dell'equilibrio di bilancio; in particolare, l'abbattimento complessivo delle attuali immobilizzazioni, operato attraverso il riordino contrattuale e gestionale, di circa 6 milioni di euro, compenserà i costi fissi pluriennali dei nuovi siti e degli investimenti del triennio 2016/2018.

L'obiettivo generale resta quello di costruire con talento e senso d'appartenenza un nuovo sistema – Ateneo, la cui conduzione deve essere improntata su una condivisione istituzionale, che responsabilizzi tutti senza alcuna esclusione di idee, le quali costituiscono storicamente la prima ricchezza di questo ente.

Ringrazio per l'attenzione ricevuta.