

Magnifico Rettore,

docenti, ricercatori, colleghi del personale, studenti, Autorità, ospiti tutti, mi preme, prima d'ogni altra cosa, ringraziare il Rettore per le sue efficaci parole, che, certamente, terrò a mente e di cui farò tesoro nell'accingermi a rivestire il ruolo di Direttore Generale.

Riallaccio con questa amata Università un vecchio rapporto, intrapreso oramai più di 25 anni fa, quando, ancora studente, ero impegnato nel percorso di studi che mi avrebbe fruttato il conseguimento della laurea in Giurisprudenza.

Già in questi primi giorni del mio incarico, ho avviato un'intensa collaborazione con il Rettore ed ho incontrato i componenti del Senato Accademico, i Prorettori, i Dirigenti, i Segretari Amministrativi, il personale tecnico ed amministrativo. Dare ascolto alle diverse compagini universitarie è stato, per me, d'ausilio al fine di interpretare al meglio e, dunque, mettere a fuoco le aspettative che ciascuna di esse ha inteso esprimere in ordine all'organizzazione tecnico-amministrativa del nostro Ateneo.

Nonostante le attese emerse siano molteplici e variegate, un dato comune si è, comunque, delineato: quello di una diffusa attesa di innovazione e modernizzazione, di semplificazione, di orientamento alla cultura del risultato e di valorizzazione delle professionalità e delle competenze.

Mi appresto, dunque, ad illustrare quale sarà la mia personale prospettiva di lavoro - affinata sulla scorta delle considerazioni che ho ascoltato e degli *imput* ricevuti - non prima però di aver espresso la gratitudine ed il ringraziamento per il lavoro sin qui svolto dai nostri Docenti e Ricercatori, nonché dal Personale amministrativo e tecnico, giacché gli ottimi risultati dell'Università di Messina nella ricerca e nella didattica - come risulta dagli esiti della valutazione della qualità della ricerca appena ricordati del Rettore - dipendono dal lavoro e dall'impegno che, tutti i giorni, a vari livelli - compreso quello attinente alla gestione ed all'organizzazione amministrativa - vengono profusi e dedicati al nostro Ateneo.

In questo luogo, che è il Museo Regionale nel quale celebriamo, oggi, l'inaugurazione dell'Anno Accademico, vien più facile comprendere quali valori abbiano contraddistinto la storia del nostro Ateneo e quali obiettivi, aspirazioni o, addirittura, sogni lo tragheranno verso il suo futuro.

Mi piace segnalare che, in perfetta armonia con la storia della nostra città, si è sviluppata la grande tradizione della nostra Università: i suoi studiosi hanno contribuito profondamente allo sviluppo della nostra cultura; ognuno di essi fu un grande innovatore, di modo che può dirsi che quella stessa

tradizione è il risultato dei continui cambiamenti che hanno, via via, introdotto nuovi e, a volte, controversi punti di osservazione.

Più modestamente, anche l'organizzazione del nostro Ateneo è il risultato di una tradizione di modifiche e cambiamenti e, come ieri, si è chiamati, oggi, a rinnovarsi nel carattere, interpretando nuove vie per cogliere le sfide del nostro tempo.

La capacità di adattarsi ad un mondo che cambia: questa ritengo sia la chiave di lettura della nostra epoca e ciò, non già attraverso gli individualismi, ma come comunità, valorizzando il senso di appartenenza, ma offrendo a ciascuno la possibilità di perseguire i propri sogni ed aspirazioni.

Ora, guardando avanti, dobbiamo esser consapevoli, che, per rendere la nostra organizzazione più efficace ed efficiente – nel rispetto di un binomio ormai famigerato -, occorre che le competenze e l'impegno di ognuno siano, puntualmente e prioritariamente, orientati alla risoluzione dei problemi, attraverso la massimizzazione del livello dei servizi offerti alla ricerca, alla didattica, agli studenti ed al personale.

Le procedure, le prassi, i regolamenti sono un mezzo utile per raggiungere tali risultati, ma è bene rammentare che essi non sono né irrevocabili, né immodificabili: dobbiamo, anzi avere la competenza ed il coraggio di riconoscere ed individuare quando una procedura sia di ostacolo all'obiettivo o faccia da schermo all'assunzione di giuste, eque e diffuse responsabilità; ciò perché la capacità di assumere e gestire le responsabilità è l'essenza stessa del nostro lavoro e perché le competenze si misurano e si valorizzano solo di fronte alle responsabilità esercitate nelle scelte.

Si sta aprendo un nuovo scenario nel quale risulta, ora, più chiaro che l'Università compete in un contesto sempre più ampio, che trascende le barriere nazionali e, addirittura, quelle europee. Ebbene, in questo rinnovato quadro, non vi può essere autonomia nella gestione delle risorse senza responsabilità nell'uso delle medesime e l'uso di tale responsabilità va valutata con strumenti adeguati e trasparenti.

Pertanto, proprio mentre rinnoviamo il ringraziamento per l'impegno di tutti coloro che ci hanno portato al momento di oggi, non possiamo non considerare che, nella competizione con le migliori Università del globo, nessuno degli atenei italiani riesce, a ben vedere, a performare con la media del sistema.

Ciò lo si deve a molteplici cause e ragioni: in primis, ad una ridotta mobilità, ma significativamente, anche all'esistenza di pervasivi vincoli normativi, i quali entrano nel dettaglio dell'uso dei fattori amministrativi e dei processi di produzione, ostacolando il prevalere di quella cultura amministrativa a cui è, invece, connaturato un approccio prevalentemente applicativo.

Mentre è necessario affermare che siamo disponibili ad assumere tutte le responsabilità strumentali ad un uso efficiente, efficace ed economico delle risorse, nel guardare all'interno del nostro sistema, dobbiamo anche avere l'ardire e, prima ancora, la volontà di riconoscere che spesso la struttura dell'insieme delle regole, dei regolamenti e delle procedure che noi stessi ci siamo dati in esito alla sedimentazione di prassi consolidate non rispondono più alle esigenze dei tempi, integrando, a volte, nel nuovo contesto, un freno ingiustificato.

Ciò è tanto più vero in quanto si consideri come le attività di ricerca delle Università italiane siano, in massima parte, finanziate attraverso risorse provenienti dalla selezione realizzata attraverso bandi competitivi i quali richiedono, per loro natura, una capacità di progettazione e gestione oltre che di merito scientifico; capacità superiore a quella degli altri competitori, spesso internazionali.

Anche la scelta dell'Ateneo da parte degli studenti e delle loro famiglie dipende sempre meno da considerazioni di carattere geografico e sempre più della qualità ed attualità dei percorsi di studio offerti, dalla disponibilità di adeguati servizi e sussidi che valorizzino il merito, garantendo, al contempo, pari opportunità di accesso e possibilità di effettuare esperienze di studio e di ricerca a livello internazionale.

Pertanto, per partecipare attivamente al successo del nostro Ateneo ed alla realizzazione della sua missione istituzionale, **anche l'azione amministrativa e gestionale deve diventare più semplice, più diretta, trasparente e chiara: deve usare un linguaggio più comprensibile, deve essere più competente perché l'individuazione di soluzioni efficaci o addirittura semplici richiede grande capacità e competenza.**

Si deve acquisire la consapevolezza che l'obiettivo cui aspirare è quello del successo dell'Ateneo in termini di reputazione, attrattività, qualità ed inclusione. Dunque, permettetemi di delineare, brevemente, le caratteristiche salienti dell'organizzazione cui, a mio avviso, è opportuno tendere ed alla cui attuazione dedicheremo tutte le nostre energie e capacità.

Dobbiamo, anzitutto, aspirare ad essere **un'organizzazione più lieve, leggera** che sappia muoversi con più agilità ed all'interno della quale si possa vivere ed operare con più facilità. Un'organizzazione più leggera è più compatta, sa darsi una strategia e lavorare su obiettivi condivisi; può arrivare a percepire e comprendere il punto di vista del suo interlocutore - esterno o interno – e, dunque, ascoltare, sintetizzare e agire efficacemente.

In tal senso, ci aspetta un grande lavoro di semplificazione amministrativa, una parte del quale è già cominciato con l'adozione di alcune misure orientate all'estensione delle procedure digitalizzate; ma, un'organizzazione leggera deve anche affrancarsi dai processi farraginosi, rendendoli, in ogni loro parte, più lineari, immediati ed intellegibili. Viviamo - e ne siamo orgogliosi - in una grande Università, in un grande Ateneo complesso e variegato, e, giusto la consapevolezza di una tale complessità deve spingerci nella direzione di preferire, sempre le opzioni che individuano, quanto più possibile fattivamente, soluzioni percorribili.

Chi partecipa a bandi competitivi sa, poi, quale importanza rivesta il carattere della **rapidità**: la rapidità delle decisioni e delle azioni è una condizione necessaria in un mondo che, anche a livello scientifico, si muove sempre più velocemente. Essa è, dunque, la seconda dimensione dell'organizzazione che mi permetto di segnalare, certo che l'azione di qualsiasi organo o ufficio all'interno dell'Ateneo non possa considerarsi informata ai canoni dell'efficienza e dell'efficacia laddove non si materializzi attraverso atti prontamente e tempestivamente compiuti.

Per quanto riguarda direttamente le competenze che mi sono affidate dallo Statuto, sottolineo che la rapidità è sicuramente una dimensione che possiamo e dobbiamo migliorare, ad esempio, nella gestione dei processi amministrativi e nei tempi di risposta dei servizi, ben consci che ciò richiede un grande, ma necessario, sforzo di intelligenza innovativa in un contesto di regole assai rigido e, come s'è detto, pervasivo.

La correttezza o precisione delinea la terza dimensione essenziale al buon funzionamento della nostra macchina organizzativa: essa integra una dimensione organizzativa fondamentale. Le decisioni possono e devono essere assunte nella consapevolezza esatta dell'impatto che esse riverberano sui processi, sui risultati e sull'organizzazione.

La quarta categoria che intendo illustrare ha due volti: da un lato quello della **visibilità**; dall'altro quello della **trasparenza**.

Quanto al primo profilo, devo rilevare come la c.d. visibilità sia ontologicamente connaturata alla funzione pubblica della ricerca e della didattica. Un'università con potenziale internazionale non può mancare di acquisire la giusta visibilità esterna, sapendo comunicare adeguatamente, muovendosi nei sistemi economici e culturali diversi da quello di appartenenza, capace di mettere a frutto le sinergie interne, integrandole in un sistema affinché il proprio carattere e la propria eccellenza siano adeguatamente colti e le eccellenze esterne attratte.

Dobbiamo, dunque, investire in competenze adeguate, anche nuove, e renderci conto che la rete delle relazioni e delle connessioni è un patrimonio comune irrinunciabile.

Quanto al secondo dei profili sopra enucleati, è dato osservare come il linguaggio amministrativo debba rendersi sempre più comprensibile; la comunicazione interna debba essere più intensa ed immediata e le decisioni debbano essere assunte nel rispetto del criterio della trasparenza e della ferma distinzione dei ruoli e delle correlate responsabilità. La conoscibilità del dato amministrativo e contabile deve essere più diffusa, più raggiungibile ad ogni livello; la conoscenza economica dell'uso dei fondi di ricerca, ad esempio, deve diventare più agevole ed estesa e questo può essere conseguito nell'ambito di una organizzazione complessa solo perseguendo, costantemente, l'ottimizzazione dei processi e la digitalizzazione delle procedure.

Ancora, un Ateneo come il nostro deve cogliere, quale valore imprescindibile, quello del **pluralismo**. Poiché molteplici sono i portatori d'interesse, le identità, i punti di vista, le discipline, le funzioni, le competenze e le soluzioni, la macchina organizzativa, chiamata a supportare una siffatta ricchezza in termini di diversità, deve, necessariamente, atteggiarsi con tutta **l'opportuna flessibilità e attitudine all'inclusione**.

Non posso non ricordare oggi, quanto il compianto Prof. Vincenzo Scalisi ebbe modo di annotare sul pensiero giuridico di uno dei Padri fondatori della Scuola Giuridica Messinese e grande umanista, prof. Salvatore Pugliatti: *“Per Pugliatti l’esegesi è il primo passo verso il sistema e il sistema a sua volta è da intendere in prospettiva plurale, come unità-molteplicità, ossia quale struttura elastica e aperta, sempre in equilibrio dinamico e mobile, e in grado di accogliere diversi, a volte anche eterogenei e discordi, corpi di norme espressione del complesso e variamente articolato divenire storico dell’esperienza.”*

Dobbiamo, dunque, rintracciare i modi consentiti atti a valorizzare questa ricchezza ed, in ambito squisitamente organizzativo, comprendere le difficoltà e sostenere gli sforzi, riconoscendo il merito

ed offrendo agli uomini ed alle donne che approfondono il proprio impegno in questa Università la possibilità di mettersi a disposizione, di proporre, di incidere sulla qualità del proprio lavoro all'interno della stessa; questa ricchezza di prospettive va, innanzitutto, accolta, favorendo le scelte che tendono ad aprire il nostro sistema, favorendo i programmi di scambio e di cooperazione internazionale anche a livello tecnico ed amministrativo; valorizzando le potenzialità dei più giovani, dei nuovi assunti, traendo forza dall'esperienza, includendo chi appare più svantaggiato.

Nel rispetto delle regole, le nostre azioni dovranno mirare sempre ad ottenere la risposta più adeguata tra quelle possibili; ancora, dovranno alimentare e sostenere l'entusiasmo orientato verso il risultato, sebbene mantenendo fermo l'impegno del rispetto del canone del necessario controllo.

Raggiungere l'obiettivo di essere "*the Best Place to work*" non è facile quando agiamo nel ristretto ambito disegnato da vincoli che altri sistemi, nostri *competitor*, non soffrono o quando, nello specifico, permangono limitatissime possibilità di valorizzazione delle carriere del personale.

Dobbiamo tenere a mente che ogni obiettivo richiede i tempi e le risorse necessarie. Esiste, dunque, la necessità di trovare un ragionevole equilibrio nella gestione della premialità e dell'equità; ed è per questo che l'Ateneo ha, di recente, adottato il nuovo Regolamento disciplinante - dopo un lungo periodo di blocco degli stipendi imposto dalla legge - la procedura per le progressioni economiche del personale tecnico di amministrativo.

Se siamo consapevoli che il cambiamento è una caratteristica naturale e necessaria di ogni essere vivente, comprenderemo come anche l'organizzazione possa e debba cambiare, seppur nel rispetto di quelle regole di convivenza civile ed amministrativa che il nostro paese e la nostra comunità si sono dati.

Azzardo, addirittura, l'idea di una amministrazione resiliente: capace di far fronte agli eventi, di riorganizzarsi positivamente dinanzi alle difficoltà, di ricostruirsi con mentalità aperta, restando sensibile alle opportunità senza, tuttavia alienare la propria identità.

Dico "grazie" a coloro che ci aiuteranno in questa direzione o che ci forniranno critiche utili ad evitare gli errori. Grazie a tutti per l'attenzione.

