

Programma del candidato alla Presidenza del CoDAU, Cristiano Nicoletti, e della Giunta Esecutiva per il periodo 2017-2020.

Elezioni del 25 maggio 2017, Roma.

Il triennio della presidenza che si è appena concluso, mi ha spinto a ricandidarmi poiché molte e positive sono state le iniziative intraprese ma molte altre devono necessariamente essere portate avanti. Bisogna chiedersi cosa possiamo ancora fare per migliorare il ruolo dell'Associazione e il nostro lavoro.

Una riflessione va fatta su questo primo triennio di mandato che mi ha visto, con orgoglio e responsabilità, alla guida del “nuovo” CoDAU, risultato della revisione dello statuto approvata nel 2014. L'associazione era appena mutata profondamente, si era passati dall'associazione dei Direttori Amministrativi e dei Dirigenti all'associazione dei Direttori Generali che, quali nuovi organi delle Università, rappresentano le proprie istituzioni e non più se stessi. Questa significativa evoluzione ci ha consentito di presentarci e di interagire nelle sedi istituzionali con un diverso peso politico e una maggiore rappresentatività e visibilità. La riforma Gelmini nel 2010 aveva pesantemente riformato le università e ridefinito la governance, prevedendo una netta distinzione tra organi di indirizzo e organi di gestione. La previsione di un nuovo organo monocratico, il Direttore Generale che sostituisce la figura del Direttore Amministrativo, aveva imposto una seria riflessione anche nella nostra Associazione che non poteva esimersi dal dare seguito a quanto previsto dalla 240. Così la scelta del nuovo statuto ha senza dubbio dato maggiore forma e sostanza al CoDAU e al ruolo del Direttore Generale.

La riflessione è proseguita in questi anni con il prezioso stimolo del confronto continuo tra noi, nello sforzo di tradurre nelle scelte della gestione e nel rapporto con la Comunità universitaria un nuovo modo di fare università e di essere apparato dirigente di questa millenaria istituzione. Cogliamo la necessità di crescere e di far crescere insieme a noi

tutto l'apparato della gestione. La rapidità del cambiamento, la necessità di utilizzare strumenti nuovi di gestione e di confrontarci in un contesto ormai internazionale, la mancanza a volte di un tessuto di competenza che chiede tempo e impegno continuo per essere formato, la responsabilità di preparare il futuro per le nostre istituzioni e di adeguare rapidamente il nuovo presidio che è richiesto, l'importanza di aprire il nostro sguardo alle migliori esperienze internazionali per cogliere nuovi stimoli e per reggere la concorrenza, questo e altro ancora ci spingono a pensare ad una nuova prospettiva di associazione. In questa transizione siamo chiamati a passare dalla riflessione e dal confronto all'operare concretamente nel campo della formazione manageriale. Non possiamo pensare di lasciare ad altri, che spesso non sembrano avvertire questa urgenza, di colmare vuoti che in natura si riempiono sempre. Dobbiamo scommettere sui giovani colleghi nei nostri atenei e creare un ambiente formativo con iniziative concrete che non possono limitarsi alla conoscenza tecnica, importantissima, ma stimolare al confronto sulla gestione, all'assunzione di responsabilità, a tradurre il pensiero strategico in azioni efficaci a raggiungere gli obiettivi e risolvere i problemi. Dobbiamo aprire alle future leve gestionali la finestra sull'Europa e sul mondo, non possiamo più aspettare. Per tutte queste ragioni penso sia venuto il momento per il CoDAU di guidare, orientare e gestire percorsi formativi articolati: formare potenziali nuovi DG attingendo alla dirigenza giovane e motivata ma anche stimolare, sempre attraverso esperienze formative, un nuovo tessuto dirigenziale.

Bisogna guardare al futuro del nostro ruolo e del CoDAU. Progetti di formazione per il nuovo management delle Università sono stati già impostati e a breve verranno sperimentalmente avviati alcuni percorsi anche caratterizzati da una componente internazionale grazie alla collaborazione con il network Humane. Dobbiamo sentire la responsabilità della sfida di preparare il futuro dopo di noi.

Mi piace pensare al CoDAU come a un "contenitore di esperienze", fatto di idee e di proposte ma soprattutto fatto di persone. Ognuno, attraverso il proprio bagaglio di conoscenza, ha contribuito a rendere il CoDAU una presenza fondamentale all'interno

del sistema universitario arricchendo e migliorando il sistema stesso. Possiamo infatti dire con orgoglio, ma senza presunzione, che oggi in molti guardano al CoDAU come un'associazione solida e attenta, un'associazione da cui trarre spunti utili e riflessioni concrete per tutto il sistema e per il Paese. I Convegni del CoDAU sono oggettivamente divenuti incontri imprescindibili per chi lavora nelle Università ma anche per tutti coloro che in un modo o nell'altro interagiscono con il sistema e che hanno capito l'importanza che esso ricopre all'interno della società. Sono sempre di più infatti le realtà che devono e che vogliono confrontarsi con il mondo universitario perché hanno compreso il ruolo fondamentale che le università hanno e i vantaggi che da esse possono emergere in termini di competitività e di esperienza. Da qui l'idea che il CoDAU possa essere un contenitore di esperienze condivise ma soprattutto condivisibili. Ed è proprio attraverso quest'ottica di condivisione che in questi tre anni si sono consolidati i rapporti esistenti e molti altri se ne sono creati. Penso alla Crui, all'Anvur e al Cun con cui da sempre la nostra Associazione ha uno stretto legame e con cui negli ultimi anni è cresciuto e si è sviluppato un intenso rapporto di fiducia e di rispetto. Penso al Cineca con cui in passato ci sono state delle criticità ma con il quale oggi invece possiamo vantare un'ottima e importante relazione. Penso all'ANAC che nel febbraio 2017 ha trasmesso l'invito al CoDAU di partecipazione al tavolo di lavoro presso la stessa autorità specificamente costituito per l'analisi delle realtà universitarie da inserire nel prossimo Piano Nazionale Anticorruzione. Ma penso anche a realtà fuori dal sistema universitario come ad esempio aziende, associazioni, enti. Sintomatica è stata la presenza dell'Amministratore Delegato di Eni all'ultimo Convegno CoDAU tenutosi in Puglia a riprova dell'importanza del ruolo che le università, e quindi il CoDAU, ricoprono in Italia e all'estero.

Rapporti di sistema dunque che hanno reso il CoDAU più competitivo e più grande. Oggi sono 87 gli Atenei che aderiscono all'Associazione, un aumento significativo che ha permesso di raggiungere la **totalità** degli Atenei statali e non statali presenti in Italia. A rendere così competitivo il CoDAU sono stati senza dubbio anche i gruppi di lavoro e l'Ufficio Studi. Grazie al loro supporto e al loro costante aggiornarsi sulle novità

riguardanti il sistema di cui facciamo parte, oggi all'Associazione si rivolgono tutti i colleghi, i dirigenti, i collaboratori e gli altri attori esterni al mondo universitario. Ormai possiamo presentarci come un sistema unico che ha acquisito un peso maggiore nelle scelte per il futuro delle Università e del nostro Paese. Mi sento in dovere quindi di ringraziare tutte le persone che hanno contribuito a rendere così grande il CoDAU e che in questi tre anni mi hanno aiutato nel percorso di presidenza. Senza di voi tutto questo non sarebbe stato possibile!

Attraverso questi rapporti di sistema, inoltre, si è finalmente giunti alla definizione del nuovo decreto interministeriale sulla retribuzione dei Direttori Generali. È importante sottolineare che questo non è un risultato legato solo alla retribuzione ma era necessario, e non più dilazionabile a oltre due anni dalla scadenza del precedente decreto, per giungere alla definitiva formalizzazione del ruolo del Direttore Generale.

L'Università ha da poco recepito tutti i decreti attuativi della riforma Gelmini ed è destinataria di continui cambiamenti normativi e nuovi adempimenti: dall'anticorruzione alla trasparenza, dalla valutazione a 360° all'accesso civico. Gli atenei si sono radicalmente trasformati e noi Direttori Generali abbiamo seguito una revisione di tutti gli assetti organizzativi, della pianificazione, della governance in generale, degli obiettivi e della valutazione. È stato fatto un enorme sforzo in questi anni per razionalizzare la spesa, per rendere efficienti le proprie organizzazioni, per mettere in piedi un sistema di valutazione a tutto campo. Siamo l'unica pubblica amministrazione che si è dotata di un piano integrato, frutto anche della collaborazione con l'Anvur, che può essere una linea guida per tutte le altre pubbliche amministrazioni. Tutto questo è stato realizzato velocemente e con sempre meno risorse. A partire dal 2009, infatti, il Fondo di Finanziamento Ordinario è stato ridotto di circa 900 milioni di euro. Le risorse a disposizione del sistema universitario italiano sono tra le più basse d'Europa (solo l'1% del PIL contro l'1,4% della media UE). I vincoli di bilancio e le restrizioni sul *turn over* hanno imposto una forte contrazione del PTA; si è passati da oltre 57.000 unità del 2008 a circa 49.000 nel 2016 di cui solamente 250 dirigenti (numero nettamente inferiore a

quello del resto delle pubbliche amministrazioni). Il tasso di variazione dei dipendenti pubblici ha colpito maggiormente l'università che subisce la flessione più consistente, facendo registrare una variazione (nel periodo 2008-2015) pari a -15,5% con una perdita netta di quasi 20.000 unità tra docenti di ruolo e PTA. Sarebbe quindi miope immaginare di poter prescindere dal finanziamento di un piano straordinario per il PTA. Per poter gestire la nuova "Università 4.0" è necessario poter programmare e disporre del reclutamento di un numero sufficiente di quadri che corrispondano a nuove figure dal profilo altamente professionale. Anche gli EP sono oggettivamente in numero insufficiente (il 6% della dotazione organica del PTA). È indispensabile che il CoDAU si confronti e interagisca con la Fondazione CRUI e con il COINFO per presidiare la formazione del PTA affinché possa essere di maggior supporto alla Direzione Generale e ai servizi dedicati alla didattica e alla ricerca.

Si stanno creando le basi per rendere l'università italiana più competitiva sullo scenario internazionale e per accrescere in questo modo la competitività del Paese. Si è passati da 1.800.000 studenti iscritti nel 2008 a 1.650.000 nel 2016. È fondamentale quindi che l'autonomia sulla gestione e la responsabilità sul conseguimento dei risultati siano punto fondamentale nella conduzione degli Atenei per garantire anche alla didattica e alla ricerca di essere attrattivi di talenti e di risorse.

Molte cose sono state realizzate in questi tre anni e molte sono quelle ancora da realizzare. La crescita e la maggiore presenza del CoDAU all'interno del sistema hanno imposto, e impongono, una costante partecipazione della nostra associazione ai tavoli istituzionali. Questo rende doverosa una attenta riflessione sulla necessità che l'associazione si doti di una sede permanente e strutturata a Roma dove tenere le riunioni della Giunta, dei gruppi di lavoro e gli incontri istituzionali con una segreteria che possa presidiare più efficacemente e con maggiore razionalizzazione le attività del CoDAU. L'evoluzione del CoDAU impone una vicinanza politica e una più opportuna visibilità tra le istituzioni. Per essere più competitivi, bisogna esserci!

Le Università vivono nella storia e nel tempo e hanno dimostrato che la scienza è per l'uomo e per lo sviluppo dell'umanità ma hanno anche dimostrato che la sola scienza non ci aiuta ad essere migliori, la cultura sì. Scienza e cultura devono quindi convivere insieme per migliorare la vita dell'uomo e per generare un futuro virtuoso che dia la possibilità agli uomini di spingere ancora più avanti le frontiere del sapere. Chi, come noi, lavora all'interno del sistema universitario e ne è parte integrante deve essere consapevole dell'importanza che ricopre e delle responsabilità che ha nei confronti delle generazioni passate che ci hanno tramandato il loro sapere ma soprattutto di quelle future a cui bisogna tramandare il nostro.

Nell'ultimo decennio in tutta Europa i vari sistemi universitari hanno subito e vissuto identici stress: da un lato hanno avuto a che fare con una riduzione delle risorse, dall'altro sono stati coinvolti nell'introduzione di logiche tipiche del NPM. In sintesi possiamo dire che sono stati contaminati da logiche gestionali di natura privatistica. Le sfide generali, al di là delle azioni che ciascun ateneo europeo ha messo in campo per guadagnarsi "*reputation*" nel mondo, sono state più o meno identiche. Sono le risposte che sono state diverse; questa diversità nasce dalla consapevolezza o meno che l'università è l'ambiente che crea cultura, innovazione e sviluppo (anche economico). Non tutti i governi sono uguali, ma anche non tutte le accademie sono uguali e quindi in grado di rilanciare il loro ruolo nella società. Quella che per noi è stata la legge di riforma cosiddetta Gelmini, ha avuto traiettorie anche in altri paesi europei che, in diversi casi, a partire dalle loro storie, hanno dimostrato di avere chiari obiettivi: c'è chi ha messo molte risorse per spingere gli atenei selezionati ad aggregarsi per vincere competizioni mondiali, c'è chi ha riposizionato il bilanciamento tra formazione professionale e quella strettamente umanistica.

Dal nostro punto di vista, occorre prendere atto che lo sforzo di modellizzarsi verso strumentazione manageriale tipica dei sistemi imprenditoriali sta facendo fatica a decollare soprattutto quando questo presuppone un cambio culturale e non solo il puro adempimento. Fare contabilità economico patrimoniale, gestire la partita doppia è

adempimento tecnico, vivere giornalmente il mondo della partita doppia senza richiedere mille variazioni di bilancio al giorno è rapportarsi in modo diverso dalle prassi in uso ieri.

Abbiamo ancora strada da fare e come CoDAU siamo consapevoli che possiamo dare una mano, una mano positiva, per aiutare il rilancio, per definire già dai nostri atenei, missioni istituzionali vincenti.

Con queste premesse intendo, insieme ai colleghi Colpani e Romeo come Vice Presidenti, a tutti i candidati effettivi e supplenti e ai coordinatori dei gruppi di lavoro elencati nella lista collegata al presente programma, andare avanti nel percorso intrapreso tre anni fa:

GIUNTA:

Nicoletti Cristiano – Università per Stranieri di Perugia

Colpani Giuseppe – Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Romeo Antonio – Università degli Studi di Palermo

Masetti Fiorenzo – Università Vita-Salute San Raffaele

Scuttari Alberto – Università degli Studi di Padova

Segreto Loredana – Università degli Studi di Torino

Varasio Emma – Università degli Studi di Pavia

Domenicali Alberto – Università degli Studi di Ferrara

Ranalli Simonetta – Università degli Studi di Roma “La Sapienza”

SUPPLEMENTI

De Domenico Francesco – Università degli Studi di Messina

Adamo Ilaria – Scuola Normale Superiore

Bochicchio Lorenzo – Università degli Studi della Basilicata

Rucci Marco – Università degli Studi di Bergamo

Bellantoni Candeloro – Università degli Studi di Milano – Bicocca

Sormani Paolo – Università Campus Bio-Medico di Roma

Elisa Silvestri – Università degli Studi di Verona

Giuseppe Conti – Alma Mater Studiorum Università di Bologna

GRUPPI DI LAVORO:

Programmazione strategica e performance organizzativa: coordinamento Maria Schiavone – Università degli Studi di Torino

Contabilità e amministrazione: coordinamento Simonetta Ranalli – Università degli Studi di Roma La Sapienza

Risorse umane: coordinamento Antonio Marcato – Università Ca' Foscari Venezia

Sanità: coordinamento Emma Varasio – Università degli Studi di Pavia

Trasparenza e anticorruzione: coordinamento Alberto Domenicali – Università degli Studi di Ferrara

Ricerca: coordinamento Laura Fulci – Politecnico di Torino

ICT: coordinamento Fabrizio Pedranzini – Politecnico di Milano

Ufficio Studi: coordinamento Riccardo Grasso – Università di Pisa

