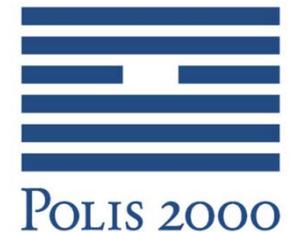


A decorative element consisting of five horizontal grey lines of varying lengths, stacked vertically on the left side of the slide.

L'evoluzione del ruolo: da Direttore Amministrativo a Direttore Generale



Analisi dei risultati dei focus group

a cura di Claudia Piccardo e Filippo Pellicoro

24 gennaio 2012

Indice

Premessa	3
Le ragioni della legge	5
Il ruolo del Direttore Generale	10
Sfide e snodi futuri	20
Le competenze richieste	31
Il ruolo del CoDAU	36
Uno sguardo agli Statuti	41

Premessa

Le pagine che seguono intendono fornire una sintesi dei punti principali emersi nel corso dei 3 *focus group* effettuati con alcuni degli attuali Direttori Amministrativi di Università italiane, il 21 e 23 novembre e il 5 dicembre 2011, rispettivamente a Napoli, Milano e Ancona.

Ai *focus* hanno partecipato complessivamente 20 Direttori, 5 al *focus* per l'area nord, 8 per l'area centro e 7 per l'area sud.

Area nord: Candeloro Bellantoni, Clara Coviello, Giancarla Masè, Loredana Segreto, Aldo Tommasin.

Area centro: Luigi Botteghi, Mauro Giustozzi, Riccardo Grasso, Vincenzo Lucchese, Carlo Musto D'Amore, Cristiano Nicoletti, Luisiana Sebastianelli, Luigi Tapanelli.

Area sud: Pino Cardile, Pino Giunto, Luigia Liguori, Giuseppe Paduano, Antonio Romeo, Fulvio Scarpelli, Antonio Valenti.

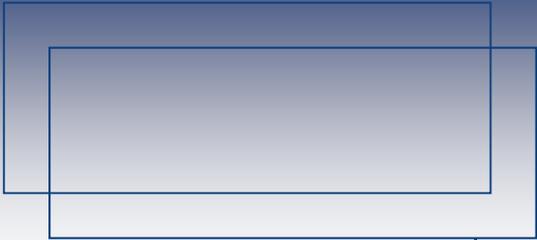


Premessa

La raccolta dei dati attraverso i *focus group* aveva i seguenti **obiettivi**:

- ✓ comprendere le **origini** e le **ragioni** della riforma Gelmini;
- ✓ raccogliere la percezione che i Direttori hanno del nuovo ruolo così come emerge dalla legge individuando gli elementi di **continuità** e **discontinuità**;
- ✓ delineare il quadro delle **sfide** che attendono la nuova figura e riflettere sugli **snodi futuri** che i protagonisti della transizione ritengono decisivi;
- ✓ identificare il **ruolo** che il **CoDAU** può giocare nel nuovo scenario.





Le ragioni della legge

"una sterzata al sistema"



” *Un sistema ingombrante* ”

I partecipanti ai *focus* sostengono che la scelta del legislatore di intervenire sia stata dettata dall'esigenza di **ridisegnare la *governance*** degli atenei con l'obiettivo di una maggiore efficienza.

La legge nasce da una **valutazione negativa** dell'Università, sotto una spinta emotiva che talvolta ha trovato spazio in campagne di stampa che hanno messo in evidenza inefficienze e sottolineato fenomeni quali il nepotismo e la proliferazione dei corsi.

Per alcuni la riforma è stata animata dalla volontà di “*gestire l'autonomia universitaria*”, ma al contempo rendere il Rettore libero da condizionamenti.



Risanamento e riequilibrio

A detta della maggioranza la riforma delle Università è stata dettata soprattutto da **esigenze di carattere finanziario**.

Le difficoltà economiche di alcuni atenei, la mancanza di controllo sulla spesa, bilanci non sempre in ordine e un'autonomia in alcuni casi mal gestita, hanno indotto il legislatore a modificare l'assetto delle istituzioni universitarie attraverso una **ridefinizione degli organi e dei poteri**, con l'obiettivo di rendere le Università più competitive in ottica di mercato.

In questa direzione va l'introduzione della figura del Direttore Generale (DG) e la **distinzione tra potere di indirizzo e potere gestionale**.



Risanamento e riequilibrio (segue)

L'intento legislativo è fare chiarezza sui ruoli di ciascun organo, marcando l'**autonomia e i poteri del DG** e definendone le competenze. Molte volte il Direttore Amministrativo (DA) era "*schacciato tra le funzioni strategiche e quelle esecutive*".

L'introduzione del DG nel palcoscenico della *governance* permette l'individuazione di una **responsabilità sul fronte finanziario** supportata da maggiori e veri poteri e da un più largo spettro d'azione.



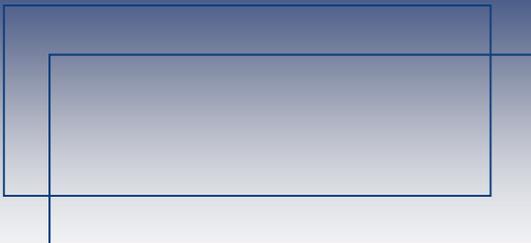
Al passo con i tempi

C'è condivisione sul fatto che la figura del DA non fosse più al passo con i tempi, soprattutto in termini di competenze gestionali. C'era la necessità di **adeguare questo profilo al contesto attuale**. Il DG non dovrebbe essere più solo un esperto/tecnico, ma un manager.

Attraverso la trasformazione del DA in DG e la sua definizione come **organo**, si è voluto accentuare l'importanza nel nuovo quadro di elementi quali **efficienza** ed **efficacia** nel processo gestionale complessivo.

Con questo cambiamento la legge ha voluto riconoscere l'importanza della sfera amministrativa e il suo concorso nel raggiungimento degli obiettivi.





Il ruolo del DG

"dircelo senza farcelo immaginare"



"Il nocciolo sta nell'essere organo"

C'è pressoché unanimità sul fatto che l'inclusione del DG in organo, introdotta dalla legge, sia un **elemento di innovazione**. Questo cambiamento è **vissuto positivamente** dalle persone ascoltate, anche se qualcuno si è chiesto cosa significhi diventare organo.

Alla soddisfazione si accompagnano dubbi, come nel caso del contratto (di diritto privato a tempo determinato) che porta il DG ad avere un rapporto di lavoro subordinato (*"un organo incaricato da un altro organo e assoggettato ad esso, una contraddizione"*).

Anche legare la scadenza del mandato del DG a quella del Rettore è una soluzione che non sembra convincere tutti.



Tra esecuzione e attuazione

Parte degli intervistati ritiene che l'evoluzione da DA a DG porti con sé elementi di discontinuità rispetto al passato. Al DG non viene più chiesto di amministrare ma di **gestire**, cosa che gli conferisce un **maggiore potere discrezionale**.

Il DG non è un mero esecutore ma **sceglie** tra le soluzioni che meglio attuano l'indirizzo strategico continuando a porre sempre attenzione alla legittimità delle sue decisioni.

In questo senso assume *"un ruolo di raccordo, controllo e di direzione teso a presidiare il complesso delle attività dell'organizzazione"*.



Verso nuove frontiere

I cambiamenti più rilevanti per il DG sono certamente **il bilancio unico**, la **gestione del personale amministrativo** in carico alle strutture decentrate, la **contabilità economico patrimoniale**. La possibilità di adottare provvedimenti amministrativi e il potere di spesa modificano la prospettiva del DG.

Attraverso il bilancio unico di ateneo e la responsabilità gestionale del personale, il DG estende la sua sfera d'azione anche ai dipartimenti, elemento che in parte elimina la differenza tra struttura centrale e struttura periferica.

Contemporaneamente, rispetto al passato, allarga i poteri nei confronti degli altri dirigenti.



"DG è uno stato dell'animo"

Le modalità con le quali viene giocato il ruolo sono legate all'**interpretazione individuale** perché *"le commedie si possono recitare in tanti modi anche se le parole sono le stesse"*.

Molto dipende da quali responsabilità il singolo soggetto vuole assumersi in base a un'autonomia comunque riconosciuta per legge.

I parametri per valutare l'azione del DG sono gli **obiettivi** e i **risultati**.



“DG è uno stato dell’animo” (segue)

Molti, però, concordano che la nuova legge sancisca quanto già avveniva precedentemente, il *“cambio di etichetta”* formalizza semplicemente **uno stato di fatto esistente**. Molti dei comportamenti richiesti al DG erano già agiti in precedenza.

In questo senso molto si gioca sull'**autorevolezza** e sul **carisma** della persona, sulla sua competenza e sul modo in cui interpreta il ruolo, anche se la legge può andare in soccorso dei DG attribuendo poteri e consentendo, quindi, di *“osare”* di più.



”Un modello tutto da costruire”

Poiché l'università è *“un mondo con poteri distribuiti e diffusi”*, c'è accordo sul fatto che il **profilo** del DG che emerge dalla legge e dalla stesura degli Statuti **non** sia **associabile ad altri**.

Non può essere equiparato a quello dei Direttori delle ASL, una piccola vicinanza può essere rintracciata con quello degli enti locali, sebbene anche in questo caso esistano profonde differenze.

Il modello di DG che si attuerà nell'università è tutto da **scoprire** e **verificare** sul campo e con ogni probabilità troverà forme ed espressioni differenti, per ora *“ci sono solo barlumi e linee generali”*.



“La riforma è timida”

È opinione di alcuni che la legge sia incompleta perché **non fa chiarezza sul DG** e sulle sue attribuzioni.

Poco chiaro è il passaggio da DA a DG. In particolare, molte delle aspettative nei confronti di un DG sono sottese e non dichiarate. Il DG mantiene parte delle **limitazioni del DA**, non ha pieni poteri come per qualcuno era lecito pensare.

L'autorevolezza e il carisma sono prerequisiti essenziali, in loro assenza però la legge non garantisce la funzionalità del sistema e il perseguimento degli obiettivi per i quali è stata concepita.



Il mancato affrancamento

Il rilievo maggiore, operato soprattutto dai Direttori con un'esperienza pregressa esterna all'Università, è che, pur essendo diventato organo e pur avendo potere di controllo e di gestione, il DG non si sia in realtà affrancato dal potere politico, mantenendo nella sostanza una **subalternità al Rettore**.

Se nelle intenzioni della riforma c'era l'idea di controbilanciare con la figura del DG quella del Rettore, il risultato non è stato raggiunto. Con il meccanismo di nomina previsto non si poteva avere altro esito. Un DG indicato direttamente dal Ministero avrebbe forse avuto la facoltà di affrancarsi da altri organi.

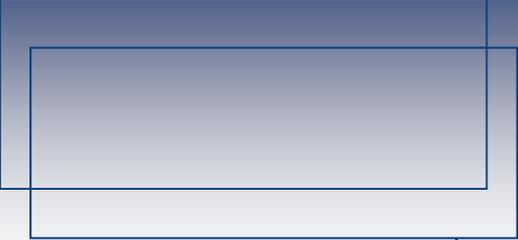


Il mancato affrancamento (segue)

La grande **contraddizione** sta nel fatto che il Rettore sceglie la persona che meglio può implementare le politiche, ma il DG non ha la garanzia che la sua azione possa essere esercitata.

Alcuni intravedono il rischio che per la figura del DG il cambiamento si risolva solo in un **aggravio di responsabilità**, senza alcun beneficio, anche di carattere economico. Il caso del mancato adeguamento stipendiale ne è un segno.





Sfide e snodi futuri

"abbandonare il passato per il futuro"



Negoziare per governare

Molti ritengono che la legge non abbia in realtà semplificato la *governance* dell'Università come auspicato. La **qualità delle relazioni** che il DG avrà con gli altri organi e con le strutture decentrate sarà per tale ragione decisiva nel determinare il successo della sua azione.

La maggioranza concorda come la **costruzione di alleanze** diventi un passaggio fondamentale nella direzione della ricerca dell'efficienza. Molto si gioca sul versante negoziale, consci del fatto che "*è inevitabile scontentare qualcuno*".



Relazioni multiple

Molta attenzione è stata dedicata nel corso dei *focus group* alla relazione con il **Rettore** e con le **strutture decentrate**. Soprattutto nel confronto con questi interlocutori prende corpo la sfida che attende i DG.

Minore, se non assente, come nel caso del Senato Accademico, invece, l'attenzione posta ai rapporti con il Consiglio di Amministrazione (CdA).

Dove si è fatto cenno al ruolo dei delegati, si è sottolineato come *"in passato di fronte a queste figure il DA facesse un passo indietro, l'introduzione della figura del DG porta con sé la necessità di una delega politica e non più amministrativa"*.



”*Conditio sine qua non*”

È opinione diffusa che, in continuità con il passato, con il Rettore debba esserci necessariamente **sinergia**.

Per come è stato disegnato il governo dell'Università il **rapporto** tra Rettore e DG non può che essere di tipo **fiduciario**, non sono pensabili rapporti di contrapposizione perché minerebbero la tenuta del sistema stesso. Allo stesso tempo è necessario “*superare la visione del DG ancella del Rettore*”. Il DG deve saper dire no, anche nell'interesse del Rettore.

Qualora non vi fosse sintonia tra queste figure, la logica vorrebbe che sia il DG a fare un passo indietro, tenuto conto del meccanismo che ha determinato la sua nomina.



Un rapporto da scoprire

Per qualcuno, invece, meno chiara è la distinzione di ruolo tra CdA e DG. Non sempre il CdA agisce solo da organo di indirizzo, nemmeno gli statuti fanno chiarezza in questo senso.

L'essere organo e la partecipazione al CdA lasciano supporre ad alcuni che il DG debba avere anche un ruolo politico diventando **co-costruttore delle strategie**.

Lo scontro di potere potrebbe nascere quando l'attuazione non segua gli indirizzi. C'è comunanza sul fatto che in un ipotetico conflitto il DG sia **la figura più esposta**.



Un potere senza espressione?

Sul tema del voto del DG in CdA sono state rilevate posizioni divergenti. **Non votando, il DG marca la sua neutralità** e in alcuni casi *"evita l'imbarazzo"* di manifestare il dissenso nei confronti degli organi di indirizzo strategico.

Il voto di un organo all'interno di un altro organo è inopportuno. Poter esprimere un parere senza voto conferisce un potere maggiore.

Alcuni ritengono che il voto sarebbe stato **importante in situazioni di contrapposizione** per far passare delibere. Per altri la sola intenzione di voto del DG *"influenza la formazione della volontà del Consiglio"*.



I con-fronti caldi

È opinione condivisa che **l'accademia avrebbe evitato la riforma**. Le maggiori **resistenze** provengono da Presidi, Direttori di dipartimento e corpo docente. Questa contrarietà in alcuni casi ha trovato espressione in Statuti non in linea con la legge, in altri in veri e propri documenti di protesta.

Nei dipartimenti c'è **una diffusa preoccupazione** circa gli esiti della riorganizzazione degli atenei e il ruolo che il DG assumerà nel nuovo quadro gestionale.

Il fronte più caldo è quello dei dipartimenti. Già in questa fase ci sono avvisaglie della **conflittualità**, le strutture periferiche fanno fatica ad accettare lo spostamento di poteri nelle mani del DG con la conseguente riduzione dell'autonomia.



I con-fronti caldi (segue)

La partita si giocherà sia sul **versante economico** sia su quello della **gestione delle risorse umane** in capo ai dipartimenti.

Esempio in questo senso è il Segretario di dipartimento, è "*un uomo del DG*" o del Direttore di dipartimento? Come si concilia la dipendenza funzionale con quella gerarchica? Chi valuta l'operato del Segretario e rispetto a quali obiettivi/criteri?

Dal punto di vista economico sarà necessario far passare il messaggio che "*la ricetta la inventano i dipartimenti, gli strumenti e gli ingredienti li scelgono sempre i dipartimenti ma li acquistano altri*".



“La partita comincia adesso”

C'è grande consapevolezza che la sfida richiesta dalla legge Gelmini sarà ardua e il **percorso ancora lungo**, molte sono le forze che si contrappongono. Si avvertono *“i primi colpi di artiglieria e di alleggerimento”*.

Prima che la riforma prenda atto compiutamente sarà necessario un **cambiamento generazionale** di Rettori e di DG. Dovrà, allo stesso tempo, crearsi una **cultura dell'efficienza**.

In questa fase lo scenario è dominato da **grande attendismo**, le *road maps* sono condizionate dal mandato degli organi che devono gestire la transizione. Organi in scadenza non si sentono responsabilizzati nelle decisioni.



“La partita comincia adesso” (segue1)

Parte dell'accademia vede l'Università come una proprietà. Se si vuole vincere la partita dell'efficienza e dell'equilibrio finanziario per ottimizzare le risorse, sarà necessario **farsi ri-conoscere dal mondo accademico** e convincere i suoi membri che l'apparato amministrativo lavora per la crescita dell'Università e non contro di essa.

Il DG dovrà comunque tenere conto degli interessi di docenti e dipartimenti, solo attraverso un **rapporto negoziale** sarà possibile evitare di inasprire il confronto e alimentare resistenze.



“La partita comincia adesso” (segue2)

Contemporaneamente bisognerà **rafforzare e riorganizzare la struttura amministrativa**, la carenza di dirigenti è un problema di molti atenei. Senza collaboratori qualificati il DG non può esercitare al meglio la sua funzione. Diverse soluzioni sono state proposte in questa direzione.

Una prima ipotesi prevede il blocco temporaneo delle assunzioni nel mondo accademico per favorire quelle del personale amministrativo. Per altri la soluzione sarebbe l'assimilazione del direttore di dipartimento alla figura del dirigente. Un'altra ipotesi è quella dei poli, gruppi di strutture decentrate con a capo un dirigente con competenza su di esse.





Le competenze richieste

"creare alleanze e trattare l'esecuzione"



Lo spazio del possibile

In questo quadro è fondamentale che il DG abbia **capacità di mediazione**: trattare con i diversi attori cercando una soluzione che, sempre nel rispetto della legittimità, mantenga un equilibrio tra i diversi interessi in gioco e che garantisca funzionalità alle strutture decentrate.

Solo attraverso un **atteggiamento flessibile** è possibile convincere gli interlocutori delle proprie posizioni, facendo un passo indietro in alcune circostanze e dicendo no in altre, capendo quando si deve fare una battaglia e quando invece si deve abdicare.



Lo spazio del possibile (segue)

Accanto a queste esigenze è diffusa, inoltre, la necessità di colmare vuoti in ambito economico/fiscale, soprattutto in materia di **contabilità economico patrimoniale**.

In alcuni c'è la necessità di sviluppare strumenti che aiutino nel governo dell'**incertezza** e nella presa di decisioni, valutando l'opportunità e la realizzabilità di progetti, la convenienza economica di iniziative e la possibilità di raggiungere obiettivi realistici.

Il DG deve essere un "**facilitatore di decisioni**", deve declinare su un piano di realtà quanto pensato a livello politico estraendo il **fattibile**. Il suo concorso all'azione di governo si attua nella fase di concretizzazione ridefinendo gli obiettivi.



Maggiore visibilità

Se le Università devono reperire risorse all'esterno, diventerà sempre più importante presidiare l'area delle relazioni istituzionali per la costruzione di progetti e partneriati. In questa direzione sarà decisivo **rafforzare la presenza all'esterno**.

Attualmente nelle relazioni sindacali la figura riconosciuta è il Rettore e non il DG, il quale però viene comunque coinvolto nelle fasi di attuazione dei progetti. Per tale motivo si necessita di competenze sul versante della **comunicazione** attualmente repute carenti.



Omogenei nella diversità

C'è condivisione che l'evoluzione di ruolo preveda la necessità di **maggiore managerialità**, allo stesso tempo c'è consapevolezza che il **punto di partenza non sia simile per tutti**. Soprattutto nel *focus* effettuato nell'area sud è emersa l'esigenza di coprire questo spettro di competenze.

L'esperienza del Master SUM, in questo senso, risulta decisiva nel comprendere l'importanza delle competenze gestionali e nel colmare le mancanze su questo versante.

Tra i diversi aspetti della gestione delle risorse umane è sentita, in particolare, la necessità di un approfondimento della valutazione delle *performance*.





Il ruolo del CoDAU

"inventarsi qualcosa di diverso"



Protagonisti del proprio destino

Da più voci viene la richiesta che il **CoDAU riacquisti centralità** nell'arena politica, recuperando potere di intervento nella fase di programmazione e di presa di decisioni. Si ipotizza una collaborazione più fattiva con la CRUI.

C'è la percezione che il collegamento con il Ministero sia peggiorato, esempio ne è la **difficoltà a reperire informazioni in modo diretto**. Molto spesso informazioni e chiarimenti arrivano ai Direttori non dai canali ufficiali ma da altri organi, cosa che crea *"una ferita professionale"*.

Evidenza dell'assenza di corrette relazioni è il fatto che i Direttori, a differenza dei Rettori, non ricevano udienza al MIUR che al contrario, talvolta, opera vere e proprie ingerenze.



Una nuova energia

Per alcuni c'è l'esigenza di **rinnovarsi per adeguarsi al contesto**, aprendosi anche a interlocutori internazionali. Il CoDAU dovrebbe ridefinire il suo ruolo e i suoi obiettivi.

Al CoDAU viene chiesto uno **sforzo nella direzione dell'omogeneità**, definendo modelli che tengano conto anche della grandezza degli atenei, proponendo un regolamento di amministrazione e contabilità e fornendo indicazioni precise sul profilo professionale, per esempio quali dovrebbero essere i criteri di selezione dei nuovi DG.

Attraverso direttive comuni *"il CoDAU può avere un ruolo importante nella creazione di una forma mentis del DG, soprattutto per le generazioni successive"*.



Apprendere attraverso lo scambio

In generale c'è l'auspicio che da parte del CoDAU ci sia **sostegno e accompagnamento al ruolo**.

Sebbene i Direttori sentano di dover rafforzare alcune aree per meglio svolgere la loro funzione, non si auspica una formazione d'aula.

In molti ritengono che siano da preferire **momenti di confronto e di condivisione** nei quali ci si possa scambiare le diverse esperienze e farle diventare occasione di riflessione. I *focus* stessi sono stati apprezzati come modalità perché esempio di **scambio costruttivo**.



”È bene pensarci, con molto equilibrio”

Considerata la fase storica, la separazione del CoDAU in due distinte associazioni, una per i Direttori e l'altra per i Dirigenti, **non è stata ritenuta di stretta attualità**, si tratta comunque di un tema che andrà ripreso in futuro.

Per alcuni c'è la necessità di uno **spazio riservato** nel quale possano essere affrontate le problematiche specifiche dei Direttori Generali; per altri, invece, solo attraverso la **partecipazione** è possibile far crescere i Dirigenti e creare una generazione di DG.





Uno sguardo agli Statuti

"un'occasione persa"



L'emblema delle resistenze

Nel corso dei *focus* più volte è stato fatto riferimento agli Statuti, ritenendo come alcuni siano nel segno della discontinuità e altri meno, confermando logiche preesistenti contrarie alla riforma. In tal senso gli Statuti sono la **manifestazione delle resistenze**.

Talvolta sono stati considerati un'**occasione mancata**, soprattutto in termini di sintesi e semplificazione e di chiarezza sulla distinzione di ruoli tra gli organi.

Allo stesso tempo negli statuti, in alcuni casi, c'è il tentativo di colmare vuoti normativi, soprattutto nella definizione del ruolo del DG.

