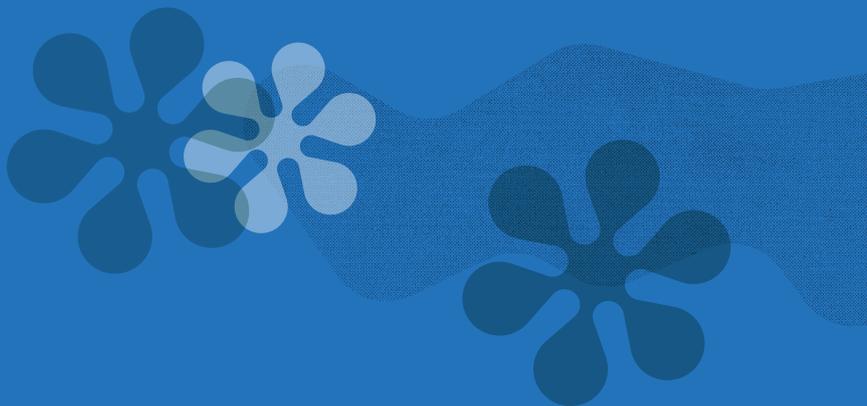


Inaugurazione
Anno Accademico
2017/2018
9 febbraio 2018



Loredana Segreto

Direttrice Generale
Università degli Studi di Torino



**Università
degli Studi
di Torino**

Buongiorno a tutte e tutti.

Affrontare il tema dell'**Università Innovatrice** dalla prospettiva dell'Organizzazione e della gestione, significa confrontarsi con **un primo elemento di realtà**: l'Università è - nella sua essenza - proiettata verso il futuro, la ricerca in ogni disciplina è un suo fondamento e innovare è nella sua natura, nella sua missione.

Un secondo dato di realtà riguarda lo specifico organizzativo del 'modello universitario': in ogni Ateneo, in Italia e nel mondo, convivono due logiche, quella accademica e quella tecnico-amministrativa. Ma entrambe sono parte della stessa Organizzazione, della stessa comunità vivente, dunque chiamate a collaborare quotidianamente nel perseguire obiettivi comuni, in una visione complementare, a costruire lo stesso futuro.

Un terzo elemento, che riguarda il nostro tempo, è la **pessima narrazione** con cui è rappresentato il personale che lavora nelle istituzioni pubbliche, aspetto che incide negativamente sulle persone e che appiattisce, in un oscuro cono d'ombra, le tante capacità professionali e manageriali espresse dalla nostra, come da altre, organizzazioni pubbliche.

Se poi aggiungiamo **altre peculiarità**, come l'elevata età media del personale, l'incertezza sulle risorse disponibili e l'ipertrofia legislativa, emerge un quadro in cui è tutt'altro che facile rispondere alla domanda "Qual è il ruolo della managerialità pubblica nella spinta all'innovazione?".

Lungi dall'immaginare che vi sia una risposta univoca per ogni realtà, perché a dispetto dell'omologazione che emerge dal discorso pubblico ogni istituzione ha sue specificità organizzative, desidero ricordare le scelte compiute dal nostro Ateneo nella direzione dell'innovazione e dello sviluppo organizzativo.

Con la riorganizzazione avviata il 1° gennaio 2017 abbiamo ridefinito la "struttura gestionale": il primo tassello di un contesto disegnato per favorire l'innovazione di tre dimensioni portanti: **l'organizzazione**, **le persone**, **la tecnologia**.

Sul piano organizzativo abbiamo scelto di passare dal 'lavoro per compiti' al **LAVORO PER PROCESSI**, in logica di orientamento al servizio. Una scelta di innovazione: forte, pesante, impegnativa, prima ancora sul piano culturale che sul piano organizzativo. Una scelta che richiede accompagnamento e supporto nel tempo, ma che segna un cambio di passo determinante.

Sul piano delle persone abbiamo scelto di superare la logica strettamente gerarchica a favore della **VALORIZZAZIONE DELLA COMPETENZA**. Una scelta che assegna alle persone una nuova centralità, che le vede come asset fondamentale per il nostro successo e che impone nuove azioni e attenzioni reciprocamente coerenti, da parte delle persone e da parte dell'organizzazione.

Le persone sono più responsabilizzate in merito alle competenze possedute, che sono chiamate a coltivare, ad accrescere e a trasmettere. La competenza diventa lo strumento per agire, un elemento di spinta motivazionale verso la crescita e il miglioramento di se stessi e del proprio team.

Valorizzare le competenze richiede anche di essere disposti a **investire sulle persone sia in termini di formazione** sia in termini di **reclutamento**.

Sul piano della formazione, il 2017 ha visto un investimento economico per la formazione del personale Tecnico-Amministrativo di € 400.000, confermato quest'anno, ripristinando i livelli di investimento precedenti ai tagli imposti dalle leggi di bilancio.

Sul piano del reclutamento abbiamo destinato importanti investimenti a nuovi profili professionali e completato il censimento delle competenze presenti in Ateneo.

Parallelamente abbiamo investito sul **benessere organizzativo** e su **misure di Welfare aziendale**: mi riferisco all'assicurazione sanitaria, ai sostegni economici per cure mediche, per affrontare situazioni di disagio economico, per l'istruzione universitaria, la mobilità e le attività sportive, con un investimento generale di circa 3 milioni di euro.

La terza dimensione su cui poggia la nostra innovazione riguarda **l'INVESTIMENTO SUL PIANO TECNOLOGICO**. Su questo tema abbiamo compiuto importanti passi avanti nella direzione dell'investimento in infrastrutture: con una rete metropolitana di ateneo pari a 11mila chilometri di fibra ottica, 10mila postazioni di lavoro fisse e mobili, circa 100mila identità digitali gestite, oltre 1000 computer nelle aule informatiche e circa 500 siti web tra istituzionali e tematici.

Abbiamo agito nella direzione di 'aprire l'accesso alla tecnologia', in questo senso concorrendo anche a lavorare nella direzione tracciata dalle politiche pubbliche, sostenendole e promuovendone il successo: ne è un esempio la scelta di rendere aperto e accessibile ai cittadini il wi-fi di UniTo, utilizzando le credenziali SPID e mettendo a disposizione ben 1.200 punti di accesso.

Abbiamo operato anche nella direzione di un miglior supporto alla gestione dei dati e delle informazioni per la ricerca e la didattica, e investendo nello sviluppo di banche dati di supporto alle scelte strategiche di Ateneo.

Sono solo alcuni esempi, tasselli di un mosaico che si va componendo e arricchendo progressivamente, e che ben rappresentano il nostro sforzo e il nostro impegno.

Anche per queste ragioni, gli importanti risultati raggiunti nell'ultimo anno – come la Valutazione della Qualità della Ricerca e l'impegno sui Dipartimenti di Eccellenza - sono il segno di un traguardo raggiunto anche grazie a una struttura manageriale pronta e preparata ad affrontare gli obiettivi ambiziosi che aveva di fronte.

Ora si aprirà una nuova stagione contrattuale. Auspichiamo di riuscire a lavorare per l'introduzione di politiche retributive che consentano di riconoscere professionalità, competenze e responsabilità in modo più coerente alle richieste di un contesto divenuto via via più dinamico e competitivo.

A livello nazionale abbiamo sollecitato l'impegno politico su alcuni temi: la sburocrazizzazione dei procedimenti, ripensando regole per le amministrazioni universitarie coerenti con la loro autonomia, la revisione dei meccanismi di selezione del personale tecnico e amministrativo, che consenta agli atenei di reclutare risorse per gestire competenze radicalmente nuove rispetto al passato, introducendo la valutazione delle componenti "soft", come la capacità di comunicazione e ascolto, di lavoro in team o di leadership.

Chiediamo altresì al Ministero un piano straordinario di assunzioni per nuove professionalità tecnico-amministrative.

Come Ateneo abbiamo già impostato azioni in questa direzione: abbiamo avviato la revisione del Regolamento per il Reclutamento del Personale Tecnico-Amministrativo utilizzando tutti gli spazi che l'autonomia ci consente, anche sperimentando modalità nuove di selezione.

Inoltre a livello locale ci siamo impegnati a garantire un equilibrato sviluppo tra la componente docente e il personale tecnico-amministrativo, anche in occasione di piani di reclutamento straordinari da parte del Ministero.

Stiamo proseguendo il monitoraggio sulla sostenibilità e l'impegno con le imprese e il territorio, introducendo nuove professionalità e unità organizzative dedicate.

La sfida è stata lanciata, noi abbiamo provato a coglierla: grazie a tutte e tutti voi, per ogni volta che avete scelto la dedizione, la tenacia, il senso di responsabilità, la comprensione, la forza, la volontà, la ricerca del dialogo e del confronto. Perché "Il successo non è definitivo e l'insuccesso non è fatale. L'unica cosa che conta davvero è il coraggio di continuare"¹. Grazie.

¹ Winston Churchill