

**146° anno accademico
Cerimonia di inaugurazione**

POLITECNICO DI MILANO



**Intervento del Direttore Amministrativo
Giuseppino Molinari**

Milano, 3 novembre 2008

Premessa

L'Università moderna ha vissuto in quest'ultimo trentennio un periodo turbolento, perchè sospinta da forze esogene ed endogene verso un cambiamento spesso concepito e inseguito come disconoscimento del passato e rifondazione di qualcosa che nulla ha a che fare con il modello costruito in quasi mille anni di storia.

Leggere la storia dell'Università è leggere la storia dell'uomo, delle scoperte, dell'intelligenza.

La civiltà moderna nasce nell'Università, un'istituzione che ha sempre goduto della più ampia autonomia.

Nascono dal quattrocento in avanti collegi illustri come il Borromeo e il Ghisleri, centri e istituzioni oggi impensabili (gli Orti botanici, i Teatri anatomici) nasce l'Umanesimo, la Medicina moderna e la Fisica sperimentale, nascono musei e collezioni, si sviluppa attorno all'Università la scienza, la civiltà, il progresso.

Dunque su queste basi non si può che essere ottimisti anche per il futuro dell'Università.

Ma, se ci poniamo la domanda "quale futuro per l'Università" esprimiamo in un certo senso un presente fatto di disagio, disorientamento, malessere.

Una situazione che deriva da una autonomia mal gestita, sia dalle Università che dal Governo.

Ed è proprio dai mali presenti oggi nel sistema universitario (governance non adeguata ai tempi, spreco di risorse, scarsa attenzione allo studente, burocrazia ancora troppo diffusa, autoreferenzialità, assenza di controlli, modalità di reclutamento delle risorse, polverizzazione delle sedi e dei corsi), che si deve partire per proporre terapie che assicurino non solo la sopravvivenza, ma un rilancio e uno sviluppo proiettato nei prossimi decenni.

Non mi addentro nei meccanismi dei due fattori produttivi che tradizionalmente hanno rappresentato la mission dell'Università: la produzione del sapere (la ricerca) e la diffusione della conoscenza (la didattica), cui si è aggiunta la funzione di essere risorsa per il territorio.

Se poi vogliamo tentare una analisi di questa espressione - risorsa per il territorio – emerge che ciò che sembra tanto moderno e innovativo, di fatto è sempre stato il fine ultimo dell'Università. In altre parole la ricerca e l'insegnamento non sono mai stati concepiti e vissuti come fine a se stessi, ma come fattori proiettati al territorio che ha sempre beneficiato sia dei risultati della ricerca sia dei giovani formati nelle aule universitarie.

Guai invece a forzare il significato di quelle parole per dire che l'Università deve essere sottomessa o influenzata dal territorio e deve orientare le proprie attività in funzione di ciò che chiede o vuole la società in quel particolare momento.

Se così fosse, l'Università perderebbe le sue peculiari caratteristiche di universalità e di atemporalità e non avrebbe senso parlare di futuro dell'Università, perché il suo essere risulterebbe precario e legato a un presente espresso dalle contingenze del momento.

In questo contesto vorrei allora limitarmi a proporre e mettere in evidenza il percorso e le tappe di un cambiamento operato nel Politecnico di Milano a livello di amministrazione e di gestione, nella convinzione che il successo di un Ateneo dipende in parte anche da scelte gestionali che possono condizionare nel bene e nel male i risultati di una strategia.

Il “sistema università” e la competitività

L'evoluzione autonomistica delle Università ha vissuto un percorso contraddittorio e non sempre coronato dai traguardi inseguiti, ma ha pure consentito l'introduzione di cambiamenti interni al sistema (autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile), cui si aggiungono cambiamenti esterni (calo demografico, internazionalizzazione, mercato della ricerca, deciso affermarsi del ruolo degli stakeholders, riduzione dei finanziamenti statali), elementi che spesso condizionano le strategie degli Atenei e si traducono in fattori di competizione tra gli Atenei.

In questa ottica le nuove politiche di gestione introdotte al Politecnico attraverso un processo che si proietterà anche nel 2009 e nel 2010 riguardano:

- **l'ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie**
- **la razionalizzazione dell'organizzazione**
- **l'attenzione ai costi e individuazione degli sprechi**
- **l'introduzione della logica budgetaria, della contabilità analitica, del controllo di gestione, della cultura del risultato**
- **l'avvio di sistemi di valutazione dei processi, delle attività, dei prodotti**
- **l'utilizzo di strumenti di programmazione, monitoraggio, valutazione**

La ricerca degli studenti, l'acquisizione di risorse finanziarie per la ricerca, la tensione a raggiungere i migliori risultati tra Università e, all'interno di ciascuna Università, tra Facoltà e Dipartimenti e tra singoli ricercatori, la ricerca di finanziamenti per il sostegno di nuove iniziative sono altrettanti indicatori dei processi competitivi.

Se volessimo esaminare ciascuno di essi, emergerebbe chiaramente che per il raggiungimento di un livello competitivo di qualità è necessario partire dalle strategie, ma non meno necessario è alzare il livello di professionalità e di responsabilizzazione della Dirigenza e del Personale tecnico amministrativo nel

presidio di funzioni e di strumenti nuovi e di servizi di qualità, che impongono il recupero di una nuova cultura del lavoro.

Ed è proprio partendo da questo presupposto che la Direzione amministrativa ha proposto al Magnifico Rettore e agli Organi Direttivi del Politecnico un programma pluriennale come logica e coerente emanazione delle Strategie dell'Ateneo e ha declinato una serie di azioni mirate all'innovazione del modello organizzativo e all'introduzione di nuovi valori del lavoro.

Cambiamento, Autonomia, Competitività: le responsabilità della Dirigenza

Su queste basi il piano proposto si sviluppa attraverso strumenti metodologici che, partendo dalla definizione da parte del Rettore e degli Organi direttivi della mission, portano alla elaborazione della pianificazione strategica, alla identificazione degli obiettivi e alla costruzione del budget per concludersi con il controllo di gestione e la valutazione dei risultati. (slide n. 1)

Dal modello di Università napoleonica, fondata su un assetto statico e burocratico, ingessata in una struttura che si autoperpetuava, si è passati nel giro di pochi anni a una Università dinamica, flessibile e comunque alla ricerca di cambiamenti forti sia nei prodotti che nell'organizzazione.

Da quanto detto emerge che, per la definizione e per il successo degli indirizzi strategici e dei relativi processi di realizzazione riguardanti l'autonomia didattica e la ricerca, svolgono un ruolo importante le componenti organizzative (regole, procedure, variabili) e i valori economici (costi/benefici, risultati, produttività, qualità dei servizi, riduzione di sprechi). Tali fattori fanno capo al management aziendale, il quale può condizionare i risultati, a seconda dei comportamenti assunti riguardo alla responsabilizzazione, all'acquisizione e al miglior utilizzo delle risorse, all'ottimizzazione dei processi produttivi, al presidio delle professionalità

richieste (capacità e attitudini al problem solving, flessibilità, relazionalità, comprensione dell'intero processo lavorativo). Tutto ciò al fine di poter garantire che gli obiettivi primari siano realizzati in modo armonico e in condizioni di equilibrio economico e finanziario necessario per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Sulla base di queste premesse abbiamo cercato di investire tempo e risorse a favore della Dirigenza e di coloro che ricoprono un ruolo di responsabilità nella gestione (Capiservizio, Responsabili operativi, Segretari di Dipartimento, Staff) per l'acquisizione di competenze attraverso cui governare fenomeni sempre più complessi, mettendo in campo strumenti gestionali particolarmente innovativi.

I risultati sono stati decisamente positivi.

Gestione delle Risorse finanziarie

La scarsità delle risorse finanziarie destinate al sistema universitario ha prodotto fiumi di inchiostro, analisi scientifiche, dibattiti e proteste di vario tipo. Tutto ciò non è bastato a modificare la lettura che di tale fenomeno dà l'opinione pubblica, spesso deviata da una presentazione mediatica negativa, ma condivisa da illustri rappresentanti del mondo accademico e da autorevoli esponenti del mondo politico.

Solo dimostrando comportamenti coerenti e raggiungendo risultati positivi attraverso gli spazi di autonomia esistenti, gli Atenei potranno recuperare quella credibilità che è premessa e requisito indispensabile per rendere legittima e autorevole anche la sollecitazione di maggiori risorse finanziarie.

Una gestione virtuosa delle risorse finanziarie richiede competenze e conoscenze specifiche, capacità manageriali e doti di leadership per essere efficaci e incidere sui margini di miglioramento esistenti.

Anche questo è un compito affidato alla Dirigenza che al Politecnico non si è sottratta alla sfida e ha saputo proporre e mettere in campo progetti e soluzioni innovativi e mirati verso una logica dell'efficienza stressata al massimo livello.

Il ruolo delle risorse umane per il successo delle strategie

In questi ultimi anni il Politecnico ha manifestato una particolare attenzione alle risorse umane e ha deciso di investire consistenti risorse finanziarie nel miglioramento dei servizi amministrativi.

Questa scelta deriva anche dalla consapevolezza che le funzioni amministrative e organizzative debbono sostenere le linee strategiche dell'Università e costituire una componente vitale per il sistema, per l'Ateneo e per lo Studente cui offrire un plus costituito da servizi efficienti, efficaci, di qualità, con forti connotati di semplificazione.

Il progetto dedicato alle “*Politiche di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane*”, che ha preso nuova forma nel 2007 sulla base di un lavoro svolto nel quadriennio precedente, prevede che il processo di coinvolgimento e di responsabilizzazione del personale tecnico e amministrativo parta dalla definizione di un modello da cui scaturisce una filiera produttiva, rappresentata dai suoi ambiti di attività prioritari, ossia da aggregazioni di processi e funzioni cui corrispondono anche flussi di reddito e di entrata e da attività che trasversalmente interagiscono per il perseguimento della missione.

Tali ambiti sono: **didattica; ricerca; valorizzazione del know how; internazionalizzazione; servizi amministrativi di ateneo; servizi agli studenti.**
(slide n. 2)

Appare dunque evidente la centralità dei servizi in una organizzazione complessa, quale ormai è riconosciuta l'Università e quando si parla di qualità, si introduce il concetto di qualità diffusa per cui la qualità nella Didattica o nella Ricerca richiede qualità anche nei Servizi.

Per questo abbiamo posto particolare attenzione ai seguenti aspetti:

la qualità nei servizi: garantire servizi di qualità significa tenere conto di *indicatori intangibili* (la percezione del cliente) e di *indicatori tangibili* (aule, attrezzature, parcheggi, alloggi, infrastrutture sportive).

Qualità che passa attraverso *l'innovazione dei processi esistenti, l'erogazione di nuovi prodotti, la semplificazione e la riduzione dei tempi di attesa del servizio e del prodotto.*

La qualità nei servizi richiede come prerequisito il cambiamento che nel nostro caso si è esplicitato in un nuovo modello organizzativo, mirato alla **razionalizzazione dell'organizzazione e all'ottimizzazione delle risorse umane.** (slide n. 3)

la qualità e il cambiamento: per raggiungere risultati positivi di qualità, occorre attivare forti cambiamenti, che sono il presupposto per ogni scelta coerente con la qualità dei servizi.

Ognuno di noi deve essere consapevole che le scelte innovative sono scomode e che vanno fatte nella consapevolezza di dover affrontare, con coerenza e con rigore, rischi, disagi e difficoltà.

Non si può pretendere la retribuzione legata al risultato quando la retribuzione viene considerata come variabile indipendente dal risultato.

Se è doveroso parlare di management universitario è altrettanto necessario accettare l'introduzione anche nella Pubblica Amministrazione di sistemi e tecniche di tipo manageriale, che contrastano con le logiche veteroburocratiche degli automatismi, dell'anzianità e dell'appiattimento.

Di qui, lo sforzo sostenuto al Politecnico per conquistare la necessaria condivisione del piano da parte di persone che vogliono sentirsi coinvolte nei processi gestionali (e perché no, strategici).

La chiave del successo di ogni impresa è la risorsa umana: trattare bene le persone è un fattore fondamentale per creare organizzazioni efficaci e per produrre benefici sostanziali di lungo termine sia per le organizzazioni sia per gli individui.

Ogni impresa deve sviluppare comportamenti che motivino e soddisfino i propri dipendenti, i quali debbono avere stimoli adeguati e pertinenti per sconfiggere la demotivazione, l'improduttività e l'assenteismo passivo e rassegnato.

Nel corso degli anni sono state programmate una serie di azioni che hanno espresso il segnale forte del cambiamento, e che devono e dovranno essere realizzate con la consapevolezza che si tratta di un processo globale.

Proprio per questa ragione abbiamo impostato la nostra strategia programmando tre passaggi: il primo di riflessione, condivisione e interiorizzazione di alcuni principi fondanti, il secondo rivolto all'azione e il terzo ai risultati, secondo il seguente piano:

1- le linee guida strategiche dell'amministrazione

2- un piano di interventi

3- obiettivi e risultati

1- le linee guida strategiche dell'Amministrazione

I principi di fondo su cui l'Amministrazione ha impostato la propria linea di azione sono basati su un duplice presupposto: il primo che il personale amministrativo e tecnico è una risorsa strategica senza la cui collaborazione e condivisione degli obiettivi non si possono affrontare le sfide di rinnovamento in atto; il secondo che nelle Università è in atto un cambiamento culturale che richiede il coinvolgimento attivo e dinamico anche del personale tecnico amministrativo per contribuire al rinnovamento degli Atenei. Questo impone di affrontare anche al proprio interno processi di rinnovamento culturale, professionale e organizzativo.

2- il piano di interventi

per valorizzare i principi di cui sopra non servono parole, ma è necessario realizzare un piano fondato su alcuni obiettivi prioritari:

a. riorganizzazione delle strutture (procedure, processi e ridefinizione organizzativa dei ruoli e delle funzioni).

Un piano di strategie sulle politiche di sviluppo delle risorse umane deve essere coerente con le premesse sopra richiamate. Tale piano, che intende collocarsi nella prospettiva di una gestione globale e integrata

delle risorse umane in un quadro di revisione dell'assetto organizzativo, si dovrà consolidare con l'obiettivo di ottenere un modello di gestione delle risorse umane orientato ad un loro sviluppo coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. (Slide n. 4)

b. formazione (*per innovare e sgretolare le resistenze*)

La formazione ha un ruolo strategico nello sviluppo professionale del personale e pertanto ad essa va dedicato uno sforzo particolare che si dovrà concretizzare nella definizione di un nuovo Piano organico di formazione individuale che avrà come destinatari la gran parte dei dipendenti delle diverse aree professionali, ma in una logica di rafforzamento mirato delle competenze.

c. valutazione delle posizioni e delle prestazioni, flessibilità, qualità del lavoro, merito, impegno, innovazione, management. (Slide n. 5)

E' necessario, per stimolare lo sviluppo organizzativo, adottare un modello professionale coerente con gli obiettivi strategici che sia in grado di coniugare flessibilità e innovazione, di riconoscere la qualità dei diversi contributi al raggiungimento dei risultati e di dare equità al sistema retributivo.

Un modello professionale di riferimento per il sistema universitario è stato elaborato all'interno del nostro Ateneo, anche con il contributo di altri Atenei italiani e sarà messo a disposizione ai diversi livelli nel corso del 2009.

Bisogna essere in grado di riaffermare il merito come valore e di costruire una leva organizzativa per i manager ai diversi livelli, che possa stimolare lo specifico apporto del singolo e valorizzarne quel contributo che spesso costituisce il più importante fattore di competitività dell'organizzazione.

Significa continuare a gestire, con il contributo determinante di ogni Responsabile di Struttura, sia centrale che decentrata, il processo di pianificazione, analisi e valutazione delle prestazioni, curandone lo sviluppo e rendendolo leva manageriale reale per l'orientamento dell'azione organizzativa.

3. obiettivi

Con questi strumenti non è difficile, con fantasia progettuale e con rigore metodologico:

a. impostare l'attività attraverso la programmazione e la pianificazione, avendo sempre presente il risultato atteso

b. fronteggiare i numerosi interventi centralistici che costituiscono una arbitraria ingerenza nella gestione delle risorse assegnate e addirittura in quelle derivanti da autofinanziamento. Si pensi ai vincoli imposti che hanno un effetto devastante dal punto di vista organizzativo e finanziario e che generano confusione e disorientamento che ricadono sull'utente (direttive e circolari sovrapposte e

contraddittorie, imposizioni su risparmi di dettaglio –convegni-, vincoli sul reclutamento e sulla gestione del personale, ecc.)

c. mettere in atto gli interventi finalizzati alla riduzione degli sprechi, anche per far fronte agli immani problemi derivanti dall’impatto del d.l. 112/08 convertito nella legge 133/08: la riduzione dei finanziamenti statali (FFO), il blocco del turnover, il rientro nella tesoreria unica comportano sacrifici per i prossimi anni. Sono problemi che l’Amministrazione non può ignorare, impegnandosi a fare ogni sforzo possibile perché, pur nella salvaguardia della qualità dei servizi, sia possibile raggiungere livelli di razionalizzazione che consentano di liberare risorse e di finalizzarle ai prodotti primari dell’università (Slide n. 6)

d. intraprendere iniziative che potrebbero sembrare irrealizzabili in una logica burocratica e conservativa, quali quelle già citate e messe in atto al Politecnico.

Esprimendo comportamenti coerenti con i valori e raggiungendo risultati positivi saremo in grado di garantire al nostro Ateneo un servizio reale e rispondente alle attese.

Conclusioni

Qualche tempo fa Sabino Cassese parlava ancora del pubblico impiego in questi termini: “ i dipendenti pubblici sono senza una guida e hanno perduto la loro missione”, “i corpi amministrativi invecchiano. L’Amministrazione fa passi indietro, invece che avanti, sulla strada dell’efficienza”.

Questa visione pessimistica è giustificata da una lettura statica della pubblica amministrazione.

L’ampia autonomia gestionale è garanzia di competitività, perchè solo chi saprà affrontare scelte anche difficili e scomode, ma coerenti con il sistema, esprimerà una gestione virtuosa e garantirà la vera qualità dei servizi.

Il Politecnico, anche attraverso il suo apparato tecnico-amministrativo, persegue l’introduzione di una nuova cultura del lavoro, di un nuovo modello organizzativo e di nuovi valori, nella consapevolezza di tenere come riferimento il modello

aziendale, dove non si usano le leggi per stabilire processi, obiettivi e valori e dove l'orientamento al risultato è perseguito attraverso la logica del budget, della programmazione, pianificazione, controllo, soddisfazione del cliente.

Il piano e il programma che la Direzione amministrativa ha proposto al Rettore e agli Organi direttivi sono basati su un approccio alla qualità dei servizi inteso come una nuova filosofia gestionale rispetto alla obsoleta immagine del burocrate che è separato dal cliente anche da barriere fisiche e richiamano una nuova cultura organizzativa, il coinvolgimento responsabile, la preparazione professionale, ma soprattutto comportamenti adeguati per sostenere la cultura del servizio.

Anche un'organizzazione di servizi non è un meccanismo proceduralizzabile e la cultura del servizio di qualità non si può imporre con ordinanze o decreti: la cortesia formale imposta è diversa dall'empatia che sprigiona da un sentire interiore.

Un primo risultato significativo lo abbiamo raggiunto nel 2008: il Politecnico di Milano è risultato vincitore del Premio Qualità PP.AA., promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato dal Formez.

Un traguardo positivo, di cui va il merito ai Dirigenti che con entusiasmo hanno condiviso l'intero progetto e a quelli che, del Personale amministrativo e tecnico, hanno raccolto la sfida del cambiamento e dell'innovazione.

Non è un traguardo finale. Il Magnifico Rettore nel discorso inaugurale del 12 novembre 2007, dopo aver illustrato le attività del Politecnico, si poneva una domanda: "possiamo fare di più?"

Anche la relazione del Comitato valutatore del Formez ha evidenziato numerosi punti di miglioramento da sviluppare ed è da questo segnale, oltre che dalle sollecitazioni contenute nel discorso del Rettore, che proseguiremo nel 2009 per assicurare un coerente processo di sviluppo e di miglioramento della gestione a supporto e a servizio dell'Ateneo.



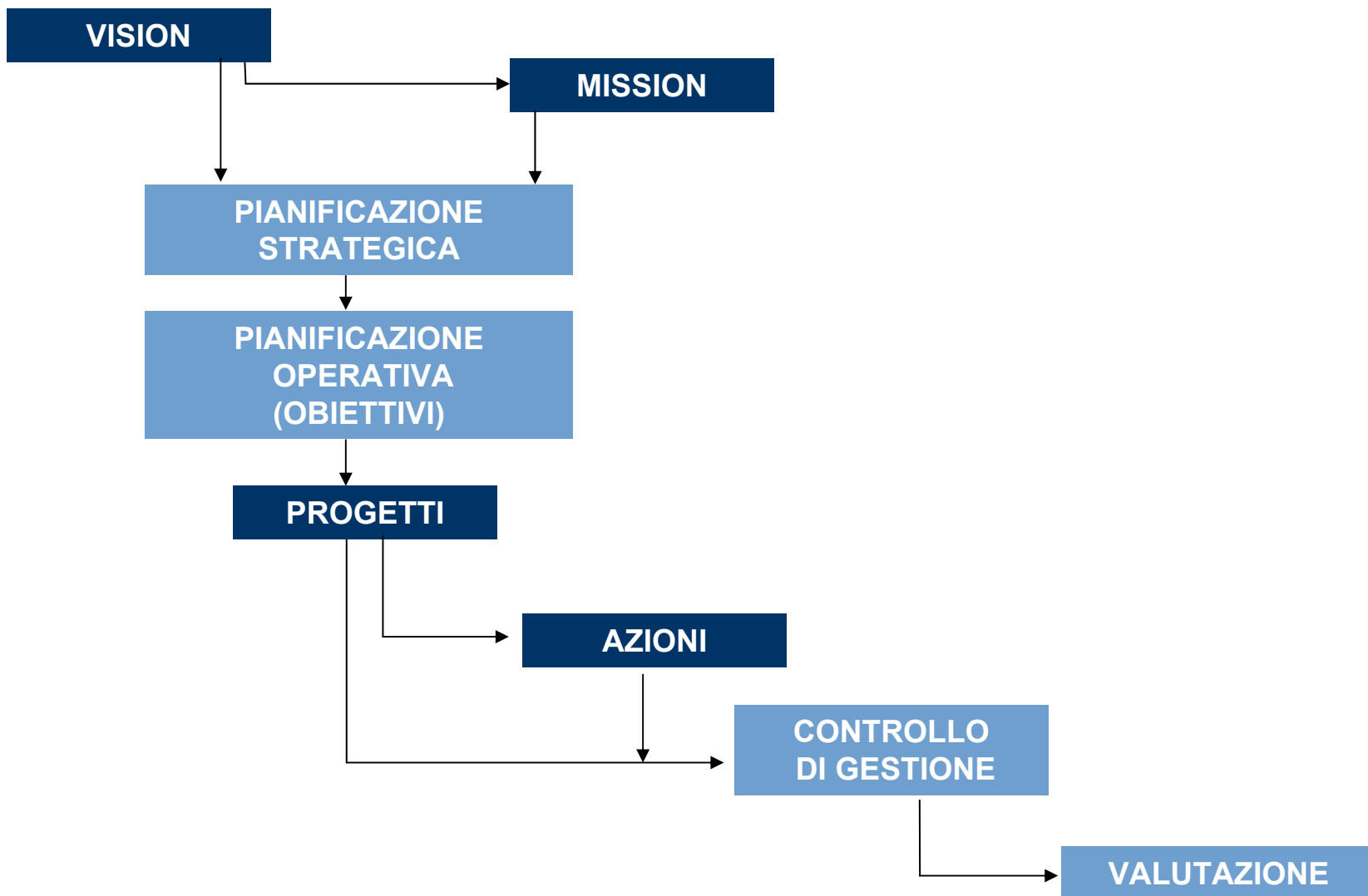
 POLITECNICO DI MILANO

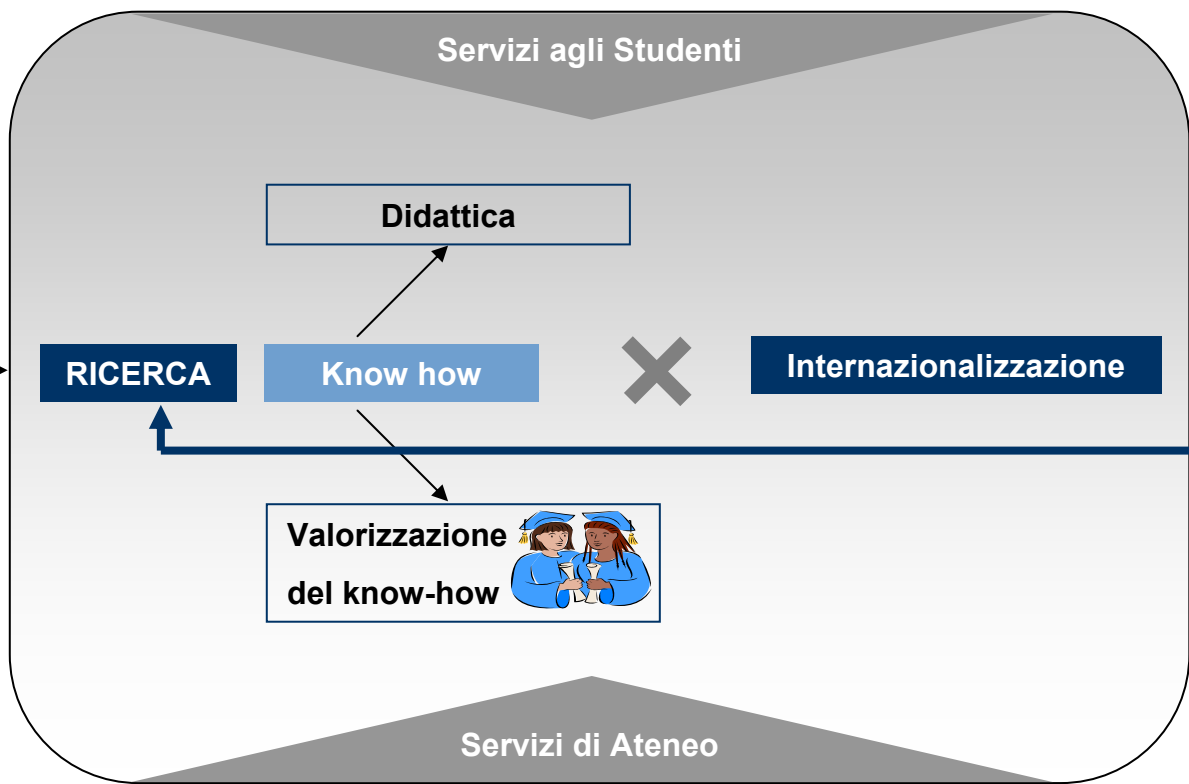


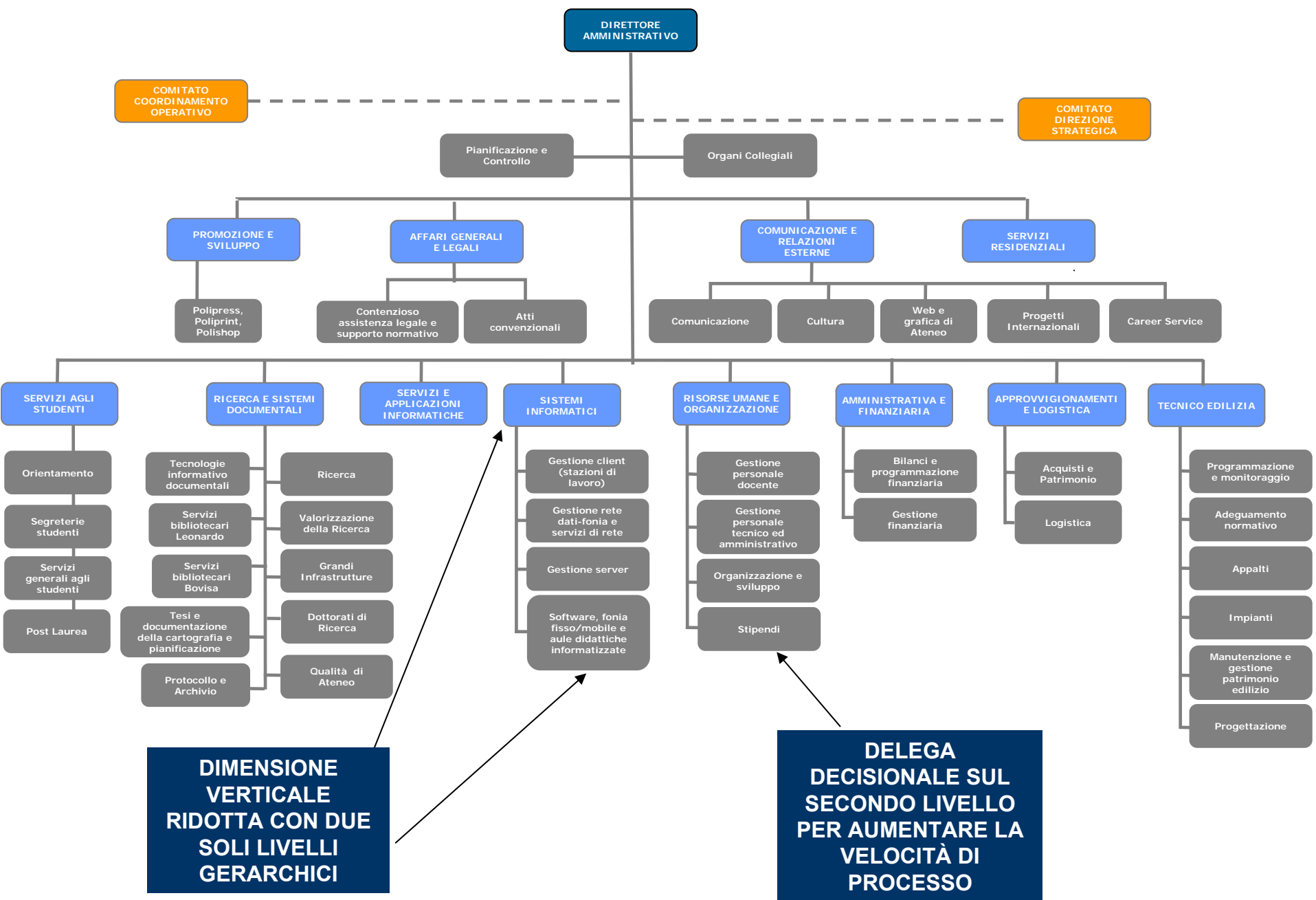
Inaugurazione 146° anno accademico 08|09

Intervento del Direttore Amministrativo

Dott. Giuseppino Molinari







**Strategia
dell'organizzazione**

- Il modello di business
- Gli ambiti di attività prioritari
- I Fattori Critici di Successo (FCS)

**Il modello di servizio
della struttura di
supporto**

- Identificazione dei fattori critici di successo per la struttura di supporto
- Il ruolo atteso della struttura di supporto
- Identificazione dei processi e relazione con gli ambiti di attività
- Il posizionamento della struttura di supporto rispetto ai processi ed ai FCS

**AMBITO
DEL
PROGETTO**

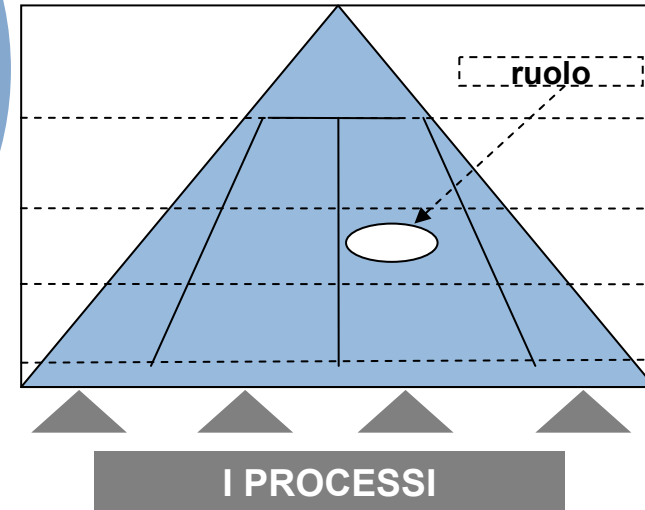
Competenze

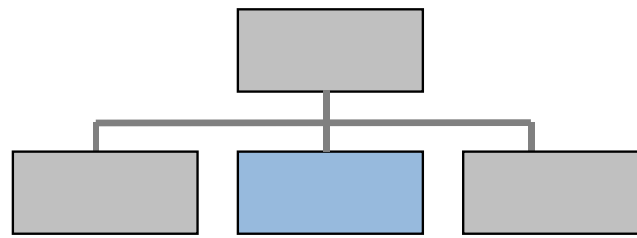
- Identificazione del profilo di ruolo atteso
- Identificazione delle competenze
- Valutazione del grado di copertura delle competenze

**Ruoli e competenze
il modello professionale**

CONOSCENZE / ESPERIENZE

I "MESTIERI"





VALUTARE LE POSIZIONI

ADEMPIERE UNA MISSIONE

RISULTATI

PROBLEM SOLVING

COMPETENZE

Misurare la responsabilità

Misurare la complessità

Misurare profondità
contesto relazionale,
Ampiezza manageriale

VALUTARE LE PRESTAZIONI

CAPITALE UMANO

COMPETENZE

CONTESTO

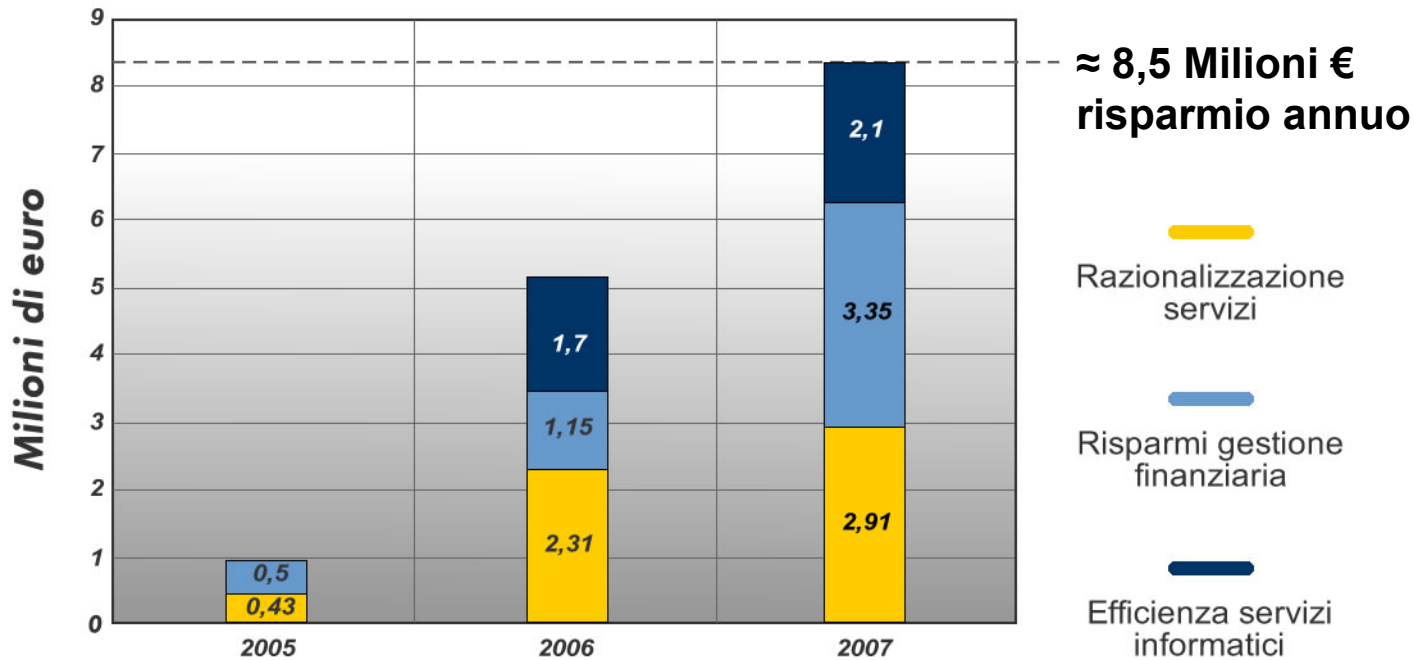
COMPORAMENTI

PRESTAZIONE

MOTIVAZIONE

LE ASPETTATIVE

Principali azioni di risparmio con effetto permanente



	2005	2006	2007
Razionalizzazione servizi	vigilanza sedi decentrate	pulizia/portineria; noleggi; vigilanza	n. dirigenti
Risparmi gestione finanziaria		IRAP; cash pooling	automutuo
Efficienza servizi informatici	costo servizi	costo servizi	costo servizi