

Manifestazione di interesse per l'incarico di Direttore Generale presso l'Università "MEDITERRANEA" di Reggio Calabria 2013/2015. Elisabetta Madaffari

PROGRAMMA di GESTIONE

1. Presentazione

Il *Programma di gestione* che viene richiesto dall'art. 27 del vigente Statuto di Autonomia dell'Università Mediterranea e dall'Avviso per la raccolta delle candidature pubblicato il 28.12.2012 per la nomina del Direttore Generale, non può che assumere, in questa fase, la sostanziale configurazione di *ipotesi* di programma di gestione attesa la naturale fluidità annuale degli atti di pianificazione pluriennali e dei documenti di programmazione esecutiva annuale a cui si aggiunge la mancata approvazione del bilancio dell'Ateneo per l'esercizio 2013. Pertanto, la proposta di Programma di gestione non può che assumere la configurazione di *documento descrittivo*, indicativo della scala di priorità delle azioni organizzative ed amministrative che dovrebbero presiedere la futura attività istituzionale dell'università Mediterranea.

2. Contesto generale e competitività

In via preliminare occorre considerare che la costante e progressiva riduzione delle fonti di finanziamento pubblico costringe gli atenei a soffermarsi sul problema della sostenibilità economica della loro azione e sulla necessità di incrementare e diversificare le fonti di finanziamento; contemporaneamente si presenta necessario dedicare l'attenzione al sistema di governo ed al funzionamento dell'organizzazione per snellire il processo decisionale, velocizzare ed ottimizzare i procedimenti, eliminare le duplicazioni e le sovrapposizioni, eliminare gli sprechi di energie e risorse.

Quanto più forte e fruttuosa è la tendenza a studiare ed approfondire i profili indicati, tanto più probabile è il successo nella competizione ormai palese e determinata tra gli atenei italiani.

Una università possiede *la capacità competitiva* se, nel rispetto del vincolo dell'equilibrio economico e degli altri scaturenti dal sistema normativo specifico, riesce a fornire maggiore quantità di prestazioni a parità di risorse impegnate ed, a parità di quantità di prestazioni con uguali risorse, riesce a fornire **maggiore qualità** in relazione alla realtà socio-economica del contesto destinatario delle prestazioni stesse. Il vantaggio competitivo è sicuramente incrementato dalla disponibilità di capacità gestionali in grado di recepire le esigenze di adattamento al cambiamento dell'ambiente, di accedere ad una quota più elevata di risorse straordinarie, di utilizzare al massimo l'autonomia organizzativa per raggiungere livelli sempre più apprezzabili nella ricerca, nella didattica e nei servizi attraverso una spiccata intuizione ed anticipazione dei problemi.

3. L'università Mediterranea

La base fondante e la ragione d'essere dell'università "Mediterranea" sono definite dall'art. 1 dello Statuto di Autonomia in:



a) promuovere la crescita della Calabria e del paese attraverso la ricerca, la formazione e la qualità dei servizi;

b) promuovere una formazione basata sui valori etici e civili per lo sviluppo culturale della comunità;

c) promuovere lo sviluppo sociale ed economico della Calabria e del paese attraverso l'innovazione, il trasferimento di tecnologie e competenze professionali in collaborazione con il sistema produttivo del territorio;

d) promuovere la cooperazione con Istituzioni ed Enti di ricerca, nazionali ed internazionali, con particolare riferimento ai paesi della sponda sud del Mediterraneo, operando da nodo di collegamento scientifico fra essi e l'Europa.

Le importanti enunciazioni dello Statuto, devono essere tradotti in binari lineari e solidi sui quali far camminare speditamente l'azione indispensabile per la loro sostenibilità. Diventa assolutamente portante la **Pianificazione pluriennale** che, in considerazione dei valori fondamentali delineati nello Statuto, individui le priorità, la strategia politica della Governance, gli obiettivi a medio e lungo termine, la strategia operativa dell'apparato amministrativo. La pianificazione pluriennale, tradotta nei **Programmi esecutivi** annuali, deve contemperare al meglio le disponibilità finanziarie ordinarie e straordinarie e gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo attraverso il potenziamento ed il miglioramento qualitativo dell'offerta formativa, della ricerca, della didattica, dei servizi agli studenti. **Motore essenziale** diventa la giusta **motivazione** delle **risorse umane** impegnate in ogni settore dell'attività: corpo docente, ricercatori, dirigenti, personale amministrativo e tecnico, ecc. Diventano altresì essenziali il **corretto coinvolgimento e la entusiasmante motivazione degli studenti** che si identificano nei portatori dell'interesse più delicato ed importante dell'azione dell'Ateneo.

4. Le risorse umane

È di tutta evidenza che per rendere più efficiente ed efficace l'organizzazione, stimolare la didattica di qualità, migliorare la qualità della ricerca, potenziare i servizi di accoglienza ed i servizi base per gli studenti, promuovere l'innovazione tecnologica, migliorare le procedure ed i sistemi di governo dell'istituzione, potenziare e gestire efficacemente il patrimonio immobiliare, è indispensabile la sana e corretta incentivazione delle risorse umane chiamate ad operare in tutti i settori di attività, che passi da **una valutazione** per la qualità ed il risultato, quindi **per il merito** attraverso una metodologia scevra da parametri autoreferenziali e basata su rilevazioni oggettive di parametri condivisi con i soggetti coinvolti. In questo contesto, essenziale importanza rivestono anche le **relazioni sindacali**, che pur considerando le **legittime aspettative delle risorse umane, non trascurino la dovuta tutela dell'Istituzione, né gli obiettivi essenziali di sviluppo, di politica culturale, di cultura dell'etica e della legalità, propri della Missione dell'Ateneo.**

Contributo importante per il raggiungimento degli obiettivi strategici potrebbe essere costituito dalla individuazione di forme di incentivazione che favoriscano una forte flessibilità dell'orario di lavoro tale da consentire **l'ampliamento temporale dell'attività delle sedi e quindi il miglioramento qualitativo della didattica e della ricerca e dei servizi agli studenti sia pendolari che residenti.**

5. La programmazione esecutiva ed il bilancio annuale

Il bilancio annuale attraverso la distribuzione delle risorse finanziarie, è il documento che traduce in concreta realizzabilità gran parte dei contenuti della programmazione esecutiva; parte della

programmazione annuale, infatti, può non impegnare risorse finanziarie (o impegnarle in misura minima) ed interessare aspetti funzionali dell'attività organizzativa e gestionale con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'efficacia della vita dell'Ateneo

In tale ottica occorre considerare la costante tendenza del Governo Centrale a ridurre in misura consistente le risorse per l'Università e la Ricerca; il bilancio di previsione per l'esercizio 2012, ha risentito fortemente delle disposizioni restrittive della Legge di Stabilità (legge n. 183/2011) e, verosimilmente, ha potuto mantenere il pareggio richiesto grazie ad alcuni fenomeni legislativi (quali blocco degli aumenti stipendiali ex art. 9 della legge 122/2010), alla riduzione dell'organico del personale docente, alle maggiori entrate da tasse e contributi studenteschi; il bilancio 2012 ha trovato giovamento da cause esogene ed endogene che hanno reso sostanzialmente possibile il mantenimento di standard di spesa analoghi a quelli previsti nel bilancio dell'esercizio precedente.

Le ulteriori riduzioni dei trasferimenti statali previste nella legge di stabilità per il 2013 unitamente alla inevitabile riduzione delle entrate per tasse e contributi studenteschi per la generale tendenza di riduzione delle immatricolazioni emersa dalle ultime statistiche in conseguenza della crisi economica in corso (a cui occorre aggiungere verosimilmente la riduzione derivante dalla introduzione del "numero chiuso" per alcune discipline), impongono la rivisitazione di alcune voci del bilancio per l'esercizio 2013 in vista di minori entrate che potrebbero ammontare a circa € 1.600.000,00. E' inevitabile la eliminazione di qualsiasi spreco e quindi, **fermo restando il dovere di tutela della dignità e dei ruoli degli Attori dell'Ateneo**, occorre condurre la macchina amministrativa e gestionale verso scelte di razionalizzazione della spesa che garantiscano comunque il mantenimento del livello raggiunto nella qualità dei servizi e confermino la necessaria tendenza al costante miglioramento della stessa.

6. Interventi di riduzione della spesa

Si individuano di seguito alcuni interventi migliorativi sul fronte della spesa che, ovviamente non sono esaustivi degli interventi effettivi che potrebbero essere fatti sul bilancio annuale ai fini della razionalizzazione della spesa. Pertanto al fine di garantire il pareggio di bilancio e di recuperare risorse da destinare per il miglioramento della qualità dell'Istituzione complessivamente intesa, in questa fase, si propone:

a) **la riduzione di tutte le voci di spesa afferenti l' acquisizione di beni e servizi che superando il limite della essenzialità vanno a favorire la cultura dell'apparire**, quali: mobilio ed arredi in genere, suppellettili, sofisticate apparecchiature informatiche e telefoniche (che peraltro rischiano di rimanere inutilizzate), o che vanno oltre l'effettivo fabbisogno annuale richiesto dall'efficiente funzionamento della macchina amministrativa e didattica: **è consolidata la tendenza in tutta la P.A. alla sovrastima di esigenze di stampati, cancelleria e materiale di facile consumo**. Il ricorso alla CONSIP per le forniture di cui si tratta, consentirebbe notevoli economie, fermo restando che le economie dovrebbero comunque essere garantite dalla norma che fissa in quelli praticati dalla CONSIP il limite massimo dei prezzi praticabili da altri fornitori.

b) **La riduzione della spesa del personale** previa **incentivazione del pensionamento** dei dipendenti (docenti e non) in possesso dei requisiti minimi richiesti dall'attuale sistema pensionistico; **la corretta quantificazione dei fondi per lo sviluppo delle risorse umane e la formazione**, individuando, nel contempo, forme di incentivazione che favoriscano una migliore organizzazione del lavoro e di funzionamento della didattica , della ricerca, dei servizi amministrativi, e soprattutto dei servizi agli studenti.

c) **La riduzione e lo snellimento dei centri di gestione e dei tanti apparati che li costituiscono** sotto varie forme e per competenze polverizzate e talora duplicate, comporterebbero delle agevolazioni per il bilancio ovviamente, senza sacrificare le politiche delle scelte didattiche e formative e di sviluppo dell'Ateneo, le cui proposte potrebbero essere formulate in un contesto meno elefantino in linea con lo spirito della Riforma Gelmini.

d) **la riduzione della spesa per il funzionamento e la gestione di tutti gli edifici** costituenti l'intero patrimonio immobiliare dell'Ateneo attraverso la razionalizzazione della spesa per Energia Elettrica, riscaldamento, pulizia e custodia. A tal proposito si evidenzia che, oltre la rivisitazione di eventuali contratti in essere per la verifica e l'aggiornamento dei fattori che costituiscono presupposto dei contratti stessi, e la rivisitazione dei canoni finanziari al ribasso ove possibile, il ricorso alla **CONSIP** per i servizi che offre (sicuramente pulizia edifici, alimentazione e manutenzione degli impianti di riscaldamento) garantirebbe notevoli economie rispetto ai prezzi di privati fornitori a parità di qualità. Il costo derivante dal consumo di Energia Elettrica potrebbe essere calmierato dal ricorso alla libera concorrenza di mercato sia con riferimento alla fornitura di energia sia per la manutenzione degli impianti. Inoltre l'accesso a forme di finanziamento privato e/o pubblico potrebbe portare alla scelta di **installazione di fonti di energia alternative** con notevoli risparmi per il bilancio atteso che il funzionamento degli edifici è attivo soprattutto nelle ore diurne.

e) **La razionalizzazione del patrimonio immobiliare**, con utilizzo massimo di tutti gli spazi della cittadella universitaria e degli altri edifici sparsi nel territorio della città per l'ampliamento dei servizi di accoglienza degli studenti senza sacrificio del livello qualitativo della didattica e della ricerca, comporterebbe la **eliminazione di eventuali locazioni** e la **riduzione delle spese di funzionamento** derivanti dall'attuale organizzazione dei servizi offerti a tutti gli utenti interni ed esterni al sistema della Mediterranea.

7. Obiettivo Strategico: attrazione della domanda.

Elemento essenziale per l'esistenza stessa dell'Università e la presenza degli studenti: senza degli studenti l'Università non ha ragion d'essere. E' stato già accennato alla competitività in atto tra gli Atenei italiani, competitività che per la Mediterranea diventa più dura e faticosa in considerazione di molti fattori derivanti dalla sua collocazione logistica in una provincia particolarmente povera e carente di attività produttive di rilievo e di notevole consistenza, in un territorio carente di infrastrutture viarie e di trasporti pubblici rapidi e sicuri, in posizione di attiguità con sedi universitarie di antica e collaudata tradizione. Ne deriva che, in parallelo alla rivisitazione delle spese di gestione e di funzionamento, la politica di sviluppo dell'Istituzione deve concentrarsi sulla **forte qualificazione e caratterizzazione dell'offerta** con l'obiettivo di portare a livelli sempre più alti e consistenti la domanda di cultura e di formazione. In tale contesto sicuramente riveste **importanza fondamentale** la quantità e la qualità dei **servizi di accoglienza e dei servizi di base** per gli studenti che meritano di essere incrementati sotto *diversi* profili che si tenta di sintetizzare di seguito:

- Ogni sforzo deve essere fatto per potenziare gli interventi in tema di diritto allo studio, con ulteriori forme di agevolazione per gli studenti bisognosi e **meritevoli**.
- Potenziare i servizi di sportello sul territorio e rendere possibile l'accesso anche **per via telematica**, riduce il disagio di continui spostamenti sul territorio anche per le relazioni più semplici tra studenti ed Istituzione.
- Favorire **l'inserimento e l'integrazione residenziale e di accoglienza degli studenti stranieri** comunque provenienti dall'estero e soprattutto se appartenenti a famiglie di immigrati di

stanza nel territorio. Le ultime statistiche hanno messo in evidenza il flusso sempre in aumento di stranieri che scelgono l'Italia per tentare una sorte migliore. I giovani appartenenti a queste famiglie sono i più assetati di sapere, di miglioramento della loro vita sociale ed economica e di riscatto della loro condizione di subalternità culturale e spirituale.

- Obiettivo di sicura attrazione costituisce il potenziamento **dell'offerta di alloggi** a prezzi contenuti per la residenzialità universitaria; in tale contesto oltre a velocizzare la disponibilità di alloggi di diretta realizzazione dell'Università e degli Enti strumentali della Regione Calabria, occorre considerare la possibilità di fruizione, previa stipulazione di specifici accordi, del fabbricato di edilizia residenziale per studenti (80 posti) realizzato dalla Provincia di Reggio Calabria ed in atto inutilizzato.
- Importante valore aggiunto sarebbe costituito dalla **realizzazione di un ricco sistema bibliotecario** dell'università che previo impiego di sistemi informativi innovativi ed adeguati, favorisca l'approfondimento e le ricerche degli studenti sia presso la sede universitaria sia da remoto per gli studenti pendolari.
- Lo sviluppo di iniziative mirate a **fornire servizi per attività sportive e ricreative**, darebbe impulso a maggiore socializzazione tra gli studenti alla creazione di legami di appartenenza e solidarietà e, in prospettiva, potrebbe portare la competizione sportiva e fuori dall'Ateneo presso altri Atenei e nella società civile. Ovviamente è anzitutto necessario recuperare ambienti idonei ed adeguatamente attrezzati sia all'interno degli edifici sia negli spazi esterni compresi nella cittadella universitaria. La ricerca di **sponsorizzazioni** potrebbe dare buoni risultati.
- La predisposizione di spazi adeguati per la realizzazione di importanti **manifestazioni culturali e sociali** e la realizzazione di tali eventi, garantirebbe la vitalità della cittadella universitaria oltre i tempi strettamente necessari per l'attività istituzionale.
- L'istituzione del **servizio di mensa** per tutti gli utenti dell'Ateneo, comporterebbe agevolazioni non indifferenti per gli studenti (soprattutto pendolari) ed offrirebbe ulteriore occasione di socializzazione tra tutte le componenti dell'utenza. Il servizio potrebbe essere attivato senza oneri per il bilancio dell'Ateneo.

8. Strumenti essenziali

Come per ogni Azienda produttrice di beni e servizi, anche per l'Ateneo, **la gestione e l'utilizzo delle risorse** finanziarie, umane, e strumentali, a prescindere dai tagli statali e dalla crisi economica che attanaglia ogni settore della vita sociale, economica e culturale del nostro tempo, collegata agli obiettivi operativi definiti in conformità agli obiettivi strategici, necessitano costantemente di **monitoraggio** e di interventi di razionalizzazione mirati all'ottenimento del migliore risultato possibile con **l'impiego minimo di risorse finanziarie** in presenza della costante tendenza ad eliminare ogni forma di spreco. Per assicurare la capacità della costante rimodulazione dell'attività in base all'andamento della gestione ed allo sviluppo dei procedimenti, in rapporto al target previsto in fase di previsione annuale, l'Ateneo deve essere dotato di strumenti di **pianificazione finanziaria a lungo termine**, di strumenti avanzati per il **Controllo di gestione**, di **un sistema informativo integrato** di raccolta e monitoraggio dei dati, e, soprattutto, deve realizzare e scrivere **un collegamento** tra le attività, le risorse di bilancio, le risorse umane e le risorse strumentali. Solo dalla **interazione correlata** tra tutti gli strumenti indicati è possibile rilevare la efficienza e la economicità dell'azione dell'Istituzione universitaria, ed introdurre i correttivi e le rettifiche necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo emergenti dal periodico monitoraggio, ed in ipotesi estreme rinunciare all'obiettivo se risulta difficilmente raggiungibile per impedimenti normativi sopravvenuti o per l'eccessiva onerosità delle risorse rivelatasi nella fase attuativa.



L'introduzione di strumenti idonei a garantire la proiezione pluriennale della spesa consente l'armonizzazione della Pianificazione pluriennale degli obiettivi strategici con l'impiego delle risorse finanziarie e la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi attuabili nel breve periodo qualificandoli come più credibili e sostenibili. In questo contesto diventa necessario il rispetto delle scadenze previste dalla Legge Gelmini e dai DD. MM. di attuazione, con riferimento alla obbligatoria **introduzione della contabilità economico-patrimoniale** e del **bilancio unico dell'Ateneo** in sostituzione dell'attuale sistema che vede la coesistenza del Bilancio dell'Ateneo con i bilanci dei centri di gestione autonoma. L'analisi della contabilità per centri di costo aggiunta alla unicità del bilancio annuale rende possibile, e **soprattutto credibile**, il corretto monitoraggio dell'utilizzo delle risorse finanziarie strumentali ed umane.

Importanza fondamentale riveste anche la utilizzazione delle risorse umane improntata a **sistemi di flessibilità** relativa sia al tempo-lavoro sia alle attività che vengono, di volta in volta, individuate ed assegnate nel rispetto delle categorie professionali ed economiche di appartenenza. Diventa essenziale il coinvolgimento di tutta la dirigenza nell'attività che il vertice amministrativo (Direttore Generale) pone in essere per individuare gli obiettivi operativi derivanti dagli obiettivi strategici assegnatigli dal Rettore in conformità alle Previsione del Piano strategico. **Il coinvolgimento e la condivisione** devono essere costanti, comprendere ogni fase del procedimento di esecuzione e portare alla **spinta motivazionale** costituita oltre che dall'incentivo economico anche (e soprattutto) dalla gratificazione interiore di avere contribuito al raggiungimento di importanti risultati per l'Istituzione alla quale " si appartiene ".

Interessanti e stimolanti si presentano i macro-obiettivi strategici assegnati al vertice amministrativo (oggi Direttore Generale) e riportati nel Piano della Performance 2011-2013 pubblicato sul sito dell'Università e tra essi, in conformità a quanto avanti indicato, particolare importanza rivestono gli obiettivi aventi lo scopo di migliorare le procedure attraverso la dematerializzazione, di migliorare efficienza ed efficacia (da completare con l'economicità) delle attività ordinarie, l'introduzione di strutture e attività innovative, l'incremento e migliore fruizione del patrimonio immobiliare, l'introduzione di servizi innovativi per gli studenti.

Ardore, 9 gennaio 2012

D.ssa Elisabetta Madaffari
