



# Cerimonia inaugurale dell'Anno Accademico 2016-2017 *XXXIV dalla Fondazione*

## Intervento Dott. Giuseppe Colpani

*Direttore generale dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

---

Signor Presidente, Magnifico Rettore, onorevoli Ministri, Autorità, chiarissimi Professori, care Colleghe e Colleghi e cari Studenti,

voglio innanzitutto ringraziare il Magnifico Rettore per la possibilità di intervenire in una cerimonia importante come quella di oggi e con una presenza così significativa e autorevole come quella del Presidente della nostra Repubblica che mi onora di salutare con sentimenti di riconoscenza. Riconoscenza per il lavoro che sta facendo per il nostro Paese, in un momento così delicato anche a livello internazionale, in una fase nella quale tutto è messo in discussione: modelli di sviluppo, sistemi culturali e di regole, rapporti di forza e relazioni tra le diverse aree geo-politiche.

Roma rappresenta un capitolo nuovo della mia esperienza manageriale, avendo svolto la maggior parte della mia attività lavorativa, tranne qualche breve momento, nel nord Italia.

Ho quindi pensato di spendere i pochi minuti di questo contributo per sviluppare alcune personali considerazioni sul management delle Università.

Attraverso una articolata e complessa macchina gestionale, l'Università ha una responsabilità impegnativa:

- ✓ formare competenze;
- ✓ sostenere la diffusione di valori e strumenti di interpretazione del reale, indispensabili per formare uomini e donne, cittadini, capaci di offrire un contributo attivo dentro la complessità.

Per i diversi aspetti che la caratterizzano, la gestione di un'organizzazione come quella universitaria è una sfida impegnativa, molto più impegnativa della gestione di un'impresa.

L'Università nel suo insieme è del tutto analoga ad una normale azienda di produzione di servizi, quando guardiamo all'efficienza gestionale. L'uso efficiente delle risorse richiede competenze di gestione e di organizzazione mediate dalle aziende private.

Se guardiamo alla qualità del "prodotto" finito - in estrema sintesi, ricerca e formazione - servono a mio avviso nuovi "ingredienti" di management, quali l'esercizio dell'autonomia e della responsabilità a vari livelli dell'organizzazione e la cooperazione tra le persone: questi "ingredienti" hanno bisogno di un certo grado di flessibilità operativa.

Dobbiamo poi pensare che le nostre organizzazioni si muovono dentro l'alveo della Pubblica

Amministrazione, caratterizzato da sistemi di regole peculiari, volti nella sostanza a tutelare il corretto utilizzo e la rendicontazione delle risorse pubbliche e il rispetto dei valori costitutivi della nostra Repubblica.

Per farmi capire, dobbiamo:

- ✓ gestire come le aziende private;
- ✓ valorizzare autonomia e responsabilità delle strutture che producono ricerca e didattica garantendo sufficiente flessibilità;
- ✓ rispettare norme ed adempimenti garantendo un adeguato controllo centrale.

Si comprende come il compito possa essere impegnativo. Per queste ragioni considero questo mestiere molto stimolante; fare il Direttore generale di un Ateneo richiede oggi solide competenze tecniche accanto a sensibilità manageriale: capacità di mediazione-sintesi, capacità di assumere decisioni anche rischiose o impopolari in tempi rapidi, capacità di gestione di alti carichi di lavoro, tensione all'obiettivo, capacità di comunicazione, ascolto e motivazione delle persone e così via.

Il Magnifico Rettore ha orientato l'orizzonte strategico del nostro Ateneo sul binario della "sostenibilità": un concetto da declinare nella gestione quotidiana.

Con riferimento alla macchina organizzativa, la sostenibilità è intesa non solo come efficienza in senso stretto, ma anche in senso più ampio come migliore combinazione di fattori per un ambiente di lavoro stimolante e sereno, con al centro il valore della persona. L'Università è una comunità di persone.

Per tradurre questo concetto di sostenibilità in azioni concrete e risultati ritengo importante:

- ✓ definire pochi, essenziali, sistemi di norme. La burocrazia è un valore che pone tutti entro lo stesso quadro di regole, dando chiarezza su come operare. Un eccesso di burocrazia è un segnale di mancanza di leadership; chi non sa decidere crea una rete di regolamenti inappellabile che decide per lui. Questo crea demotivazione, immobilismo, ridotta tensione al risultato e alla fine anche spreco di risorse;
- ✓ incontrare tutte le persone annualmente per comunicare quello che si sta facendo, aiutando a cogliere l'importanza del contributo di tutti e ascoltando problemi e percezioni individuali per meglio orientare l'azione della gestione a servizio dell'Ateneo;
- ✓ stimolare la partecipazione più ampia ai processi di ridefinizione dei sistemi di regole, senza naturalmente abdicare alla responsabilità della decisione. Bisogna lavorare insieme, ciascuno nel suo ruolo. Siamo amministrazione unica non semplice somma algebrica di componenti;
- ✓ offrire alle persone, attraverso nuovi sistemi valutativi, il diritto (dovere per l'amministrazione) di vedere riconosciuto il proprio contributo, facendo emergere i punti di miglioramento. Mai per giudicare o per punire.

Le persone sono ricchezza per l'organizzazione. Sono l'organizzazione. Per questo penso importante valorizzare il loro contributo anche facendosi carico, quando è necessario e possibile, delle loro difficoltà, esercitando concretamente il principio di solidarietà soprattutto per le situazioni più svantaggiate.

Dall'altra parte, le persone debbono maturare l'attenzione non solo ai propri diritti, più facilmente individuabili, ma anche e soprattutto ai doveri: l'organizzazione non può venir meno alla realizzazione della propria missione per soddisfare le necessità del singolo. Chi non fa il proprio dovere vive sulle spalle della Comunità. Anche questa è una responsabilità.

Dopo un anno di attività posso dire che a "Tor Vergata" ho trovato: un Rettore super dinamico che offre quotidiani stimoli dentro una traiettoria strategica affascinante e molto sfidante e una comunità di

docenti con un forte senso di appartenenza che collabora attivamente allo sviluppo dell'Università. Ho scoperto tantissimi colleghe e colleghi che pur nelle difficoltà di questi anni, con stipendi bloccati e quasi mai commisurati al lavoro svolto e all'impegno profuso, continuano a offrire, senza polemiche e rivendicazioni, un ammirevole, silenzioso e qualificato contributo allo sviluppo delle attività. E poi dicono che i romani non lavorano ... E infine ho anche trovato un sistema di parti sindacali e sociali con il quale è stato possibile avviare un dialogo costruttivo, nel rispetto delle reciproche competenze, in un sistema di relazioni che ha a cuore il bene delle persone.

Dentro questa complessità, l'Ateneo sta concentrando le sue energie in alcune direzioni importanti.

Il nostro piano strategico pone al centro il miglioramento dei processi della didattica con un forte potenziamento dell'internazionalizzazione in tutte le sue dimensioni. La didattica è il compito principale dell'Università. Dobbiamo fare ogni sforzo per offrire agli studenti un ambiente formativo anche internazionale, coerente con gli obiettivi appena citati.

"Tor Vergata" partecipa ad importanti reti internazionali grazie alle quali, per esempio, ad aprile ospiteremo un seminario internazionale co-organizzato con la rete dei manager europei delle Università sul tema della sfida per un'università sostenibile.

Ci stiamo inoltre impegnando con risorse di bilancio, tra mille difficoltà, a sostenere investimenti nelle grandi attrezzature scientifiche e nella ricerca, il completamento del Campus e l'ammodernamento di strutture e impianti.

Ci auguriamo che, com'è sempre stato, questi sforzi possano essere accompagnati dal sostegno concreto delle autorità competenti per il completamento della infrastrutture più urgenti, tra cui l'ospedale e le principali linee di collegamento e per il passaggio ai competenti servizi, della manutenzione della viabilità pubblica che grava da sempre sul bilancio di Ateneo.

Ringrazio e sono riconoscente al Magnifico Rettore e a tutti voi per questa esperienza molto ricca e stimolante.