



Politecnico
di Torino

17 novembre 2021 | ore 11.00

INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2021/2022

“Tra vent'anni non sarete delusi delle cose che avete fatto ma da quelle che non avete fatto. Allora levate l'ancora, abbandonate i porti sicuri, catturate il vento nelle vostre vele. Esplorate. Sognate. Scoprite”

Mark Twain

Vincenzo Tedesco **Organizzazione. Motivare per vincere.**

Porgo il mio saluto a tutti Voi presenti in sala, alle Autorità civili, militari e religiose, ai docenti e ricercatori, alle colleghe e colleghi del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, alle studentesse e studenti.

Un particolare saluto al Magnifico Rettore, che ringrazio per aver lasciato spazio ad un mio intervento in questa cerimonia così rappresentativa per la nostra Comunità e che ringrazio ancora per la fiducia riposta nella mia persona per la guida di un Ateneo così importante e prestigioso.

Sono molto onorato per l'occasione che mi viene data.

L'inaugurazione dell'anno accademico rappresenta l'occasione per riflettere anche su alcuni aspetti della gestione, in relazione al tempo che viviamo e al fatto che la pandemia ha generato una discontinuità con conseguenze sugli individui, sulle famiglie e la società.

Adottare un corretto sistema di gestione delle persone implica una congruenza tra le decisioni gestionali sulle stesse e quelle sulle regole del gioco (sistema), e tra queste ed i principi di gestione delle persone che il sistema istituzionale ci offre. Se non vi fosse una effettiva, sostanziale coerenza fra questi tre livelli (principi, regole, scelte operative) il sistema di gestione tenderebbe a divenire sempre meno credibile.

Vincenzo Tedesco - Inaugurazione Anno Accademico 2021/2022

È importante, quindi, avere una visione moderna dell'amministrazione, con la duplice esigenza di condividere le decisioni politiche, ferme restando le responsabilità di ciascuno, e di rispondere, in modo continuo e costante, agli stimoli interni ed esterni al cambiamento e all'eccellenza.

La componente tecnico amministrativa degli atenei sta diventando sempre più importante e strategica per garantire un adeguato supporto alle funzioni principali delle università ed a quelle che si aggiungono continuamente.

Una buona organizzazione dei servizi diviene, perciò, un fondamentale fattore di competizione, specie in un periodo di risorse scarse e di forte concorrenza e nel quadro delle azioni connesse al PNNR, ed è possibile solo attraverso la cultura della qualità e del confronto.

L'antico brocardo "si è sempre fatto così" mal si concilia con un modello di sviluppo organizzativo valido.

L'apparato tecnico amministrativo delle università ha una struttura organizzativa impostata, in parte, su un modello centralizzato e verticistico.

Gli elementi di rigidità che tale configurazione comporta mal si conciliano con i contesti dinamici ed in forte evoluzione, come quello del nostro Ateneo e possono essere mitigati dall'introduzione di soluzioni organizzative maggiormente flessibili e differenziate.

Bisogna quindi tendere ad **una vera gestione per processi strutturata, estesa a tutta l'organizzazione** che migliori la dimensione trasversale e consenta di assicurare che i servizi siano erogati ed i processi interni sviluppati in modo da soddisfare le esigenze dell'utenza nonché cercare di perseguire il miglioramento continuo della qualità dei servizi e dei processi e l'efficienza nell'uso delle risorse umane, materiali e finanziarie.

Tutto ciò è quello che cercheremo di sviluppare nel nostro Ateneo.

Gli atenei, inoltre, devono affrontare una problematica organizzativa assai peculiare: favorire e sviluppare l'autonomia e la responsabilità poiché il raggiungimento di livelli di eccellenza in tali ambiti richiede una gestione

responsabile delle risorse, risposte rapide e flessibili, mantenendo contemporaneamente il coordinamento con gli obiettivi strategici.

Appare indispensabile, in sintesi, pensare a sistemi organizzativi che riescano a conciliare l'autonomia delle strutture amministrative, con la necessità di raccordarle con la figura del direttore generale. Una figura, questa, che deve costituire un presidio generale forte, autorevole, professionalmente qualificato, in grado di garantire la riduzione dei costi di coordinamento e che, soprattutto, favorisca l'attuazione della visione strategica e la definizione di politiche e obiettivi comuni a tutto l'Ateneo, contribuendo ad accrescere il senso di appartenenza, il coinvolgimento del personale, nonché comportamenti di "cittadinanza organizzativa".

In questo quadro possiamo individuare alcune priorità, tra cui, in particolare:

- promuovere la **cultura dei servizi e dei risultati** con riferimento alla cultura della qualità;
- promuovere la **cultura della responsabilità** (*accountability*), sia come strumento di autovalutazione, sia come elemento di vantaggio competitivo;
- **separare le scelte di indirizzo e la definizione degli obiettivi, dall'attività gestionale**. Ciò permette di responsabilizzare le figure gestionali circa il raggiungimento degli obiettivi assegnati e di valorizzarne la professionalità;
- **promuovere la flessibilità ed il pluralismo organizzativo**;
- promuovere nuovi **strumenti di coordinamento e di integrazione** che permettano di conciliare autonomia e responsabilità, mantenendo però la condivisione di strategie, visioni, valori tenuto, anche, conto della peculiare importanza dei ruoli tecnici;
- investire sulla **centralità della persona** come risorsa fondamentale per lo sviluppo e il vantaggio competitivo dell'Ateneo. Ciò comporta la definizione di nuove metodologie di organizzazione del lavoro rivolte al benessere organizzativo e allo sviluppo professionale.

Consentitemi di soffermarmi per un attimo su quest'ultimo concetto: **la centralità delle persone**. Un'organizzazione e il suo vertice vivono e vivranno a lungo se si

fondano sul riconoscimento delle persone e sul contributo che le persone possono dare in tutte le direzioni. Bisogna investire sulle persone, riconoscerne il ruolo, formarle, farle crescere, fare in modo che si possano esprimere nel ruolo che risulti il più adatto senza discriminazioni e senza pregiudizi.

Purtroppo, "ascoltare" il personale è una pratica poco diffusa nella pubblica amministrazione, e quella universitaria spesso non fa eccezione. In questo primo periodo di attività sto iniziando proprio ad ascoltare le persone, per capire i loro bisogni, percepire le loro sensazioni, considerare le loro aspettative, così come il grado di identificazione con gli obiettivi e la *mission* dell'ente.

Dobbiamo lavorare per adeguare le regole alle modifiche normative continue, non complicando le procedure ma semplificandole, trasmettendo ai nostri utenti, agli studenti, ai docenti, ai ricercatori a tutti coloro che entrano in contatto **con noi la percezione di essere dei facilitatori**, che sanno individuare le soluzioni più adeguate.

Lavoreremo dall'interno sulla comunicazione, sui nuovi modelli di relazione, sulla gestione dei conflitti.

Non dimentichiamoci, tuttavia, del contesto esterno dove, a livello di sistema universitario nazionale, diventa impellente intervenire con le seguenti azioni:

- superare i vincoli di spesa per beni e servizi, introdotti con la legge di bilancio 2020. Nello scenario presente e in quello futuro tali vincoli appaiono insostenibili e incompatibili con la funzionalità degli atenei, chiamati a sostenere con ricerca e innovazione la difficile congiuntura economica e in dipendenza dagli stanziamenti straordinari previsti per effetto della pandemia e collegati al PNNR;
- attenuare i limiti di fabbisogno finanziario previsti dalla legge di bilancio 2019, per cui agli atenei è assegnato un limite di spesa che è inferiore ai trasferimenti ricevuti dallo Stato. Questi limiti restrittivi limitano la possibilità di sviluppare nuove attività, per esempio nell'ambito del diritto allo studio;
- valorizzare le professionalità del personale, con sistemi di classificazione contrattuale che consentano di attribuire, tra l'altro, i connessi incarichi di responsabilità non ingabbiandoli in categorie predeterminate, ridefinendo i

tetti storici posti all'incentivazione e al fondo accessorio e ancorandoli ad esempio ma non solo, ai risultati economici degli atenei. Ampliare le categorie di inquadramento, specialmente per il supporto alla ricerca;

- adottare piani ulteriori e aggiuntivi del personale tecnico-amministrativo sganciandoli dal meccanismo dei punti organico per il reclutamento di competenze legate al *management*, all'innovazione e alle figure specialistiche della ricerca e della didattica e già lo schema di legge finanziaria per l'anno 2022 va in questa direzione;
- semplificare la gestione contabile alzando il livello autorizzatorio del piano dei conti, in modo da ridurre gli atti di variazione di budget;
- semplificare ulteriormente gli adempimenti legati agli acquisti di beni e servizi, specialmente nel campo della ricerca oltre che intervenire organicamente sul codice degli appalti.

Piccole o grandi che siano, le aziende, gli enti pubblici e le università che lavorano in sinergia con i propri collaboratori, clienti, stakeholder, hanno più successo. E non solo dal punto di vista economico, ma anche in termini di gratificazione e motivazione personale.

Se le persone sono la vera risorsa per competere e per vincere e vanno, come si dice, messe al centro, perché la gestione delle risorse umane ha una funzione ancillare, relegata alla mera gestione amministrativa?

Serve un cambiamento che abbandoni la pura '*amministrazione*' del personale in cui prevale l'orientamento alle procedure e alle regole e arrivi, attraverso diverse fasi, a una gestione '*outside-in*', dove l'*outcome* sia calibrato sull'ambiente esterno in termini di soddisfazione non solo dei dipendenti ma anche dei cittadini e degli utenti". E poiché, come sostiene Kaplan, non si può gestire ciò che non si può misurare, è fondamentale dotarsi di competenze e strumenti di valutazione, a partire dalla motivazione e dall'*engagement* dei dipendenti. "*Mapping, measuring, managing*: identificare le priorità strategiche e le competenze necessarie per

raggiungerle, rilevare le attività svolte, attivare le leve di gestione delle risorse umane. **Sono le tre funzioni principali di una moderna organizzazione.** “

La motivazione può più della retribuzione: il concetto è ribadito anche dalla letteratura più consolidata che ci dice che l'orientamento al servizio e la motivazione delle persone sono direttamente correlati alle loro *performance*”. **Ma motivati si nasce o si diventa?** O meglio, la motivazione parte dall'individuo o dall'organizzazione? Da entrambi si potrebbe dire, ma il contesto può fare molto per promuovere o deprimere la motivazione individuale.

Altresì importante, anche per rafforzare la motivazione dei singoli, è cambiare il modo di valutarle. Bisogna superare la prevalenza di un approccio amministrativo e adempimentale alla valutazione della performance, con uno scarso orientamento all'esterno ed un basso ricorso al feedback. Il processo di valutazione viene spesso vissuto come un evento, slegato da altre leve di gestione delle risorse umane e principalmente finalizzato principalmente all'erogazione di un premio monetario.

In questa ottica innanzitutto, è necessario ridefinire il confine, attualmente labile e confuso, tra performance organizzativa e performance individuale, legando quest'ultima ai risultati raggiunti dal singolo, alle competenze e ai comportamenti dimostrati nel proprio lavoro. Abbiamo già cominciato ad aggiornare il nostro sistema di valutazione in questa direzione e ringrazio per questo la sensibilità del Nucleo di Valutazione e del CDA. Un approccio innovativo ma forse non immediato potrebbe essere in futuro la costruzione di un sistema di valutazione della performance individuale unicamente orientato alla crescita dei dipendenti, attraverso l'individuazione di ambiti di miglioramento e la definizione di piani di sviluppo finalizzati a colmare i gap di competenza individuati.

“Il Coronavirus, che ha fatto irruzione in maniera improvvisa nelle nostre vite, ha messo in luce le nostre false sicurezze e la nostra incapacità di vivere insieme “, questo denunciava Papa Francesco nella sua terza enciclica “Fratelli Tutti”.

Molti imprenditori sono riusciti ad affrontare con efficacia questo periodo grazie alla **cultura del “fare insieme”**. La base del coinvolgimento e di interazione tra le persone è stata la chiave che ha permesso che emergesse il meglio dalle persone. La cultura del fare insieme ha ispirato anche il modo in cui le Università hanno affrontato la pandemia e come ne stanno uscendo e come diventeranno ancora più forti di prima.

Ecco **il tema della Leadership Relazionale**, con la L e la R maiuscola, elemento che contraddistingue la capacità di disegnare e ridisegnare le relazioni sia all'interno sia all'esterno del nostro Ateneo.

Parlare di leadership relazionale significa spostare il baricentro della relazione da una prospettiva centrata sull'individuo ad una prospettiva integrata, che tiene conto delle intenzionalità dei singoli individui, della complessità del sistema gruppo e delle caratteristiche dell'ambiente in cui il gruppo è immerso.

Saper scegliere la squadra giusta con cui fare e agire, avere la capacità di amare i propri uomini e le proprie donne soprattutto quando le condizioni risultano al limite. Occorre, quindi, definire il concetto di gruppo: un insieme di persone che si differenzia ed è più della semplice somma di individui, per l'esistenza al suo interno di un'organizzazione formale o informale, di una rete abbastanza consolidata di relazioni, comunicazioni e influenze al fine di raggiungere uno o più scopi impliciti o espliciti alla base della genesi del gruppo.

Quindi, via via che le competenze si accrescono, **il leader sostiene la fiducia dei collaboratori nelle proprie capacità acquisite**, e con tale riconoscimento ne favorisce l'autonomia e la responsabilizzazione.

Vincenzo Tedesco - Inaugurazione Anno Accademico 2021/2022

“Specializzato in matematica, credevo che tutto fosse uguale alla somma delle sue parti, finché non ho cominciato a lavorare con le squadre. Quando divenni allenatore, capii che il tutto non è mai la somma delle sue parti – è maggiore o minore, a seconda di come riescono a collaborare i suoi membri.” (Chuck Noll, ex allenatore dei Pittsburgh Steelers).

Ogni momento speso per creare una cultura del fare insieme avrà un ritorno mille volte tanto: ecco la sfida di oggi e di domani.