

Intervento della Direttrice Generale UPO, dott.ssa Mahée Ferlini

*Autorità, Magnifico Rettore, Professor Mantovani, Docenti, Ricercatrici e Ricercatori, Personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, Studentesse e Studenti, Signore e Signori.*

L'inaugurazione dell'anno accademico è un momento di alta valenza simbolica e di profonda concretezza: è l'occasione per mettere a fuoco valori condivisi, priorità e scelte a sostegno della nostra missione istituzionale. Il contesto in cui operiamo è instabile ed esigente.

I sistemi possono apparire solidi ma, improvvisamente, possono incrinarsi. Adattarsi al presente non basta: occorre progettare organizzazioni capaci di anticipare gli eventi, di reggere le discontinuità, di assorbire gli urti e di tornare rapidamente in condizioni di equilibrio.

In questo scenario, la resilienza – o, per usare un termine che preferisco, la robustezza – non è uno slogan, ma un richiamo alla nostra capacità organizzativa. È un riferimento a strutture e processi in grado di reggere l'urto e di continuare a svolgere la funzione pubblica che giustifica e inquadra la nostra stessa esistenza.

La prolusione del professor Mantovani ci offrirà uno spunto prezioso. Se mi è consentita un'analogia, il modo in cui un organismo risponde allo stress – attivando risorse, modulando reazioni, ristabilendo un equilibrio – offre un'immagine fondamentale per le nostre organizzazioni. Non possiamo eliminare le variabili esogene che creano incertezza e instabilità, ma siamo chiamati a sviluppare meccanismi che ci consentano di attraversarle senza compromettere le nostre funzioni essenziali.

La capacità di adattamento fuori dalle condizioni di equilibrio dipende dalla qualità del lavoro delle persone e dei team, dai meccanismi e dai processi che regolano il funzionamento dell'organizzazione nella sua gestione ordinaria. Questa capacità s'intreccia con i doveri di sostenibilità e sobrietà, che per un'università significano: valorizzare le risorse assegnate, promuovere equità e inclusione, garantire l'equilibrio tra spese, investimenti ed entrate, governando il presente senza compromettere il futuro. Resilienza, sobrietà e sostenibilità sono principi guida trasversali, che qualificano il servizio pubblico cui siamo chiamati.

Dal punto di vista della Direzione Generale, la resilienza si costruisce su tre assi:

- il primo è la chiarezza: ruoli, responsabilità, confini decisionali. Se le regole sono chiare, l'organizzazione accelera; se sono ambigue, fiducia e collaborazione si indeboliscono;

- il secondo è il coordinamento: in un Ateneo generalista e multicampus, servono raccordi stabili che rendano l'azione coerente e uniforme negli standard, ma autonoma nelle soluzioni, perché la responsabilità verso le persone e la diversità delle soluzioni creano valore;
- il terzo è la governabilità: regole essenziali, processi tracciabili, dati affidabili e un'architettura digitale capace di garantire la continuità del servizio.

Su queste basi si innestano la sicurezza dei luoghi di lavoro e la cybersicurezza: se trascurate, trasformano rapidamente un problema in una crisi.

Nel 2025 ci siamo concentrati sulla stabilizzazione dell'assetto organizzativo. Abbiamo messo a terra la micro-organizzazione, rafforzato il raccordo tra i Poli territoriali e le strutture centrali. Abbiamo introdotto linee guida organizzative che hanno chiarito ruoli, principi e modalità di funzionamento, per ridurre la variabilità applicativa e migliorare la qualità del servizio. Sono state avviate reti professionali e task force di scopo. È stato dato il primo impulso alla razionalizzazione regolamentare e alla digitalizzazione, per semplificare gli iter, ridurre i passaggi manuali e migliorare la tracciabilità e la qualità dei dati.

In questo 2026, l'attenzione si sposta dal disegno al consolidamento operativo. Un cambiamento diventa resilienza solo quando si traduce in comportamenti coerenti. È un cambiamento culturale, fondato su responsabilità, trasparenza e capacità di apprendimento. Abbiamo avviato tre cantieri:

- il primo riguarda le regole, intese come infrastruttura della decisione. Razionalizzare e integrare i regolamenti non è un esercizio formale: in un sistema frammentato aumentano gli attriti, i tempi si allungano e finiscono per dominare le decisioni difensive. L'obiettivo è costruire cornici più chiare, ridurre le sovrapposizioni, esplicitare le responsabilità e rendere trasparente il senso delle scelte;
- il secondo è l'infrastruttura digitale e di analisi dei dati. Questo strumento, costituito da hardware, software e persone, rende eseguibili le regole, tracciabili i processi e verificabili le decisioni. Interoperabilità, accessibilità e sicurezza sono le basi; l'obiettivo è avere meno rilevazioni ridondanti e più informazioni essenziali e tempestive per decidere;
- il terzo riguarda le persone. Nessuna cornice regge senza competenze e leadership coerenti. Abbiamo aggiornato l'impianto della formazione del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, inserendolo in un ciclo fondato sull'analisi dei fabbisogni e sulla valutazione. Abbiamo avviato percorsi di accompagnamento organizzativo sui processi più critici.

In tutti e tre i cantieri, la sostenibilità resta il criterio guida: responsabilità nell'uso delle risorse pubbliche, efficienza nel digitale, equità ed equilibrio dei carichi nella gestione delle persone, riduzione degli sprechi.

Mi avvio a concludere tornando all'analogia iniziale: non ha senso opporre rigidità agli urti e alle fonti di incertezza. Serve un'organizzazione capace di adattarsi plasticamente, di uscire da uno stato di

emergenza permanente e di sviluppare una struttura che sappia osservare, anticipare, decidere e apprendere in modo continuo.

La qualità delle persone che operano in UPO e il forte senso di appartenenza della nostra comunità ci consentono di intraprendere questo percorso con fiducia e responsabilità.

Consentitemi, infine, alcuni ringraziamenti non formali, per dare merito a ciò che rende possibile il nostro lavoro:

- al Rettore, per la fiducia che ripone in noi e per la visione con cui guida l'Ateneo;
- a Joyce Djoussi, per aver dato voce agli studenti e richiamarci al senso più profondo del nostro lavoro;
- al professor Alberto Mantovani, per la prospettiva che la sua testimonianza di scienza e di vita porta con sé;
- alle colleghe e ai colleghi Dirigenti, e a tutto il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, per lo spirito di servizio e l'aperta, pronta e costante collaborazione;
- al personale docente e ricercatore, motore della crescita e della condivisione della conoscenza;
- alle studentesse e agli studenti, per l'impegno e le domande che ci aiutano a tenere la rotta;
- a tutte e a tutti voi.

Grazie per l'attenzione.