

INTERVENTO DELLA DIRETTRICE GENERALE DOTT.SSA LOREDANA SEGRETO

Signor Ministro, Autorità, Care Professoressa, Professori, Colleghe e Colleghi, Studentesse e Studenti tutti della nostra Comunità,

Siamo in un momento di passaggio, di costruzione, di straordinarie opportunità. Dobbiamo essere pronti a cogliere gli stimoli, le sollecitazioni che ci circondano e a gettare le basi per consolidare le trasformazioni in atto. La transizione — sia essa ecologica, digitale, amministrativa — definisce e connota lessicalmente questo passaggio, questa costruzione di ponti, di autostrade che da un punto di partenza, da una situazione in essere, traggono a un punto di arrivo, che fin da ora dobbiamo tracciare e delineare con visione strategica.

È una sfida, un'opportunità che richiede visione e lungimiranza; ci attendono progetti ambiziosi da gestire sotto il profilo della ricerca, della innovazione didattica, dello sviluppo di infrastrutture. Per poter affrontare questo nuovo corso, che è già in atto, dobbiamo immaginare nuovi modelli, nuovi paradigmi organizzativi e gestionali. Non possiamo immaginare di affrontare i grandi cambiamenti strutturali con gli strumenti ordinari. Sarebbe un drammatico errore di sottovalutazione della complessità che ci troviamo di fronte.

Edgar Morin ci ha insegnato che il pensiero complesso, in eterna lotta contro la semplicità, è in realtà il più efficace antidoto contro il disordine. Il caos cresce nei sistemi isolati, mentre gli scambi continui che avvengono in un sistema aperto creano l'equilibrio. Il fisico Giorgio Parisi ha studiato lo stesso concetto per tutta la vita e per le sue teorie ha recentemente vinto il premio Nobel. Nel suo ultimo volume immagina un volo di stormi nel tramonto di Roma per spiegarci le meraviglie dei sistemi complessi.

Anche nei modelli gestionali e organizzativi dobbiamo far emergere lo stupore della bellezza; avere originalità, ipotizzare flessibilità e grande capacità di risposta, senza dimenticare le attività ordinarie.

È questo il motivo principale per cui ci siamo impegnati a lavorare sull'organizzazione, sui processi e sulle competenze nel periodo che va dalla fine del 2021 all'intero 2022.



Sul fronte dell'organizzazione, partiamo da una organizzazione che mutua la cornice principale dei grandi progetti strategici del PNRR e ci muoviamo verso un sistema di gestione e sviluppo articolato per *hub and spoke*, cioè centri specialistici per rispondere alle esigenze più complesse (*hub*) e raggi (*spoke*) articolati sul territorio, in prossimità delle strutture di didattica e ricerca, per rispondere tempestivamente alle esigenze di ricerca, didattica e terza missione.

Già negli ultimi mesi del 2021 abbiamo deliberato una nuova sperimentazione organizzativa, proprio qui a Vercelli, in occasione dell'attivazione del nuovo Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile e la Transizione Ecologica (DiSSTE). Il modello ripensa l'attuale assetto di servizi, fino a oggi pensato a esclusivo uso dei singoli dipartimenti, in una logica di *centro di servizi integrati a favore di più strutture*. Quali sono i benefici attesi? Puntiamo a una organizzazione orientata al servizio, al raggiungimento di obiettivi, che operi secondo una logica manageriale e che lavori per la riforma dei processi, superando eterogeneità, non coerenti con una visione unitaria dell'Amministrazione, semplificando passaggi anche con un più ampio ricorso alle tecnologie digitali.

È partita proprio in questi giorni di gennaio la sperimentazione organizzativa su Vercelli; contestualmente è in fase di definizione lo sviluppo del modello su Novara e su Alessandria per arrivare al completamento della riforma organizzativa ai primi di gennaio 2023, intervenendo anche sull'assetto delle divisioni dirigenziali di Ateneo.

Nella fase di analisi, di istruttoria propedeutica al nuovo modello, sono emerse necessità di acquisire rapidamente nuove figure professionali e di sostenere, al contempo, le competenze del personale in servizio. Su questo versante un ruolo strategico è rappresentato in primo luogo dalle procedure di reclutamento, che dovranno essere rinnovate per bandire selezioni che, oltre alle competenze tecniche, tengano conto delle capacità di lavorare in gruppo, di *problem solving*, di lavorare per obiettivi e risultati (le cosiddette *soft skill*). Altrettanto strategico è il ruolo della formazione, che dovrà tenere conto di investimenti sia negli ambiti tecnico-specialistici e soprattutto essere orientata a sviluppare propensione alla innovazione e al miglioramento con veri e propri laboratori aperti al confronto tra comunità professionali esterne. Sotto questo profilo il nostro Ateneo ha aderito al progetto nazionale della Funzione Pubblica per il rilancio della Pubblica Amministrazione e della sua innovazione



anche in chiave digitale. Coglieremo anche questa opportunità per lavorare insieme ad altri atenei all'innovazione e all'ammodernamento delle procedure.

Come Università abbiamo un vantaggio competitivo rispetto ad altre amministrazioni: viviamo a stretto contatto con docenti e ricercatori che lavorano quotidianamente sui temi della innovazione e del cambiamento, confrontandosi con un contesto nazionale ed internazionale. Intendiamo cogliere pienamente questa straordinaria opportunità, lavorando a stretto contatto con i nostri ricercatori impegnati sui grandi temi del PNRR e della trasformazione, per avere importanti ricadute anche sull'attività gestionale ed amministrativa. Mi riferisco ai progetti di efficientamento energetico, di sostenibilità ambientale, di definizione di un piano di approvvigionamenti *green*, fino ad arrivare alla ridefinizione in chiave digitale e di ampia accessibilità e inclusione dei nostri servizi. Stiamo dunque lavorando per una piena declinazione dell'Agenda 2030 anche nella realtà gestionale, per candidarci ad essere una Amministrazione digitale e *green* in tutte le sue dimensioni.

È vero, c'è molto lavoro da fare; occorre accelerare il processo di trasformazione, guardare a questa meta se vogliamo costruire insieme il nostro futuro. Robert Frost, uno dei più importanti poeti americani del Novecento, nella poesia "La strada non presa", tratta dalla raccolta "Mountain Interval", si immagina in un bosco d'autunno di fronte a un bivio. È dispiaciuto di non poter percorrere entrambe le strade, che gli sembrano uguali; ne scruta una fin dove regge lo sguardo, ma poi prende l'altra, perché appare più erbosa e meno calpestata. Sa che, una volta imboccata l'una piuttosto che l'altra, non tornerà più indietro. «Lo racconterò con un sospiro da qualche parte tra molti anni», ci dice, concludendo la poesia; «Due strade divergevano in un bosco e io... io presi la meno battuta, e questo ha fatto tutta la differenza».

È la differenza che cerchiamo anche noi. Con il coraggio di questa visione, auguro a tutte e a tutti buon anno accademico.