

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Intervento del Direttore Generale
Emanuela Ometto

Inaugurazione 794° anno accademico
Venerdì 26 febbraio 2016, Aula Magna “Galileo Galilei”

L'anno che è appena terminato è stato un anno molto impegnativo per il personale tecnico amministrativo, dato che il 2015 è stato il primo anno in cui l'Ateneo di Padova, coerentemente con quanto previsto dalla legge 240/2010, ha adottato il bilancio unico di ateneo in contabilità economico patrimoniale, ovvero ha avviato la sua gestione rilevando i costi e i ricavi come fanno tutte le aziende.

Tutto quello che abbiamo fatto (e questo vale per il nostro come per gli altri atenei), è avvenuto in un quadro di riferimenti normativi incompleto e tuttora in movimento. Si pensi che il decreto interministeriale su "Schemi di budget economico e budget degli investimenti", la cui emanazione era prevista dal decreto interministeriale n. 19 del 14 gennaio 2014 entro 3 mesi dall'entrata in vigore del decreto stesso, ha "visto la luce" a dicembre 2015, ossia quando si stava ormai completando la gestione dell'esercizio 2015. Il manuale contabile è addirittura appena stato pubblicato, rinviando peraltro la trattazione di alcuni temi rilevanti a una seconda edizione.

Vi posso assicurare, per la mia personale esperienza lavorativa di tanti anni e in diverse qualifiche professionali, che l'impegno e la dedizione profusi dal personale tecnico amministrativo nello svolgimento della propria funzione, con competenza e professionalità, sono andati ben oltre a quanto dovuto. Ritengo pertanto doveroso rinnovare in questa occasione un sentito ringraziamento a tutti

i colleghi, e in particolar modo a quelli dell'Area Finanza e ai segretari amministrativi, che con i loro collaboratori, nonostante i mille ostacoli e le scadenze spesso "improrogabili", hanno reso possibile la concreta realizzazione di questa importante operazione; una fase fondamentale è stata la stesura del Primo Stato Patrimoniale di Ateneo al 1.1.2015, documento che, sia detto per inciso, ha confermato la solidità del bilancio dell'ateneo di Padova .

A chi si aspetta, ora, che l'introduzione del sistema di contabilità economico patrimoniale sia cosa fatta devo dire invece che si tratta di un processo in continuo divenire: siamo ancora in piena corsa, nonostante il grande lavoro svolto fino ad ora.

Il cambiamento infatti non si esaurisce con la modificazione del sistema informativo contabile, ma coinvolge l'uso del dato contabile e il contributo che lo stesso è in grado di dare al conseguimento dei risultati. Infatti, quello che è stato fatto non costituisce che la base per l'avvio di un impianto di programmazione, di allocazione delle risorse e di controllo di gestione che permetterà di spostare il focus dalla funzione autorizzatoria della spesa al risultato economico conseguito, responsabilizzando così i soggetti che sono chiamati a gestire l'Ateneo.

Si tratta di uno sforzo di rinnovamento e apprendimento senza precedenti, di elevate complessità e intensità, che coinvolge necessariamente tutte le componenti dell'Ateneo, in particolare gli organi e il management, oltre che il personale tecnico amministrativo direttamente impegnato nei processi contabili.

Per rendere fruttuoso questo impegnativo processo di cambiamento richiestoci dalla legge e che non dobbiamo, anzi non vogliamo, vivere passivamente, dobbiamo chiederci quali sono le opportunità che il nuovo sistema offre alla governance dell'Ateneo.

Lo scenario in cui operano oggi gli atenei è caratterizzato dall'incertezza in generale, ma in particolare per quanto attiene alle risorse su cui poter contare per lo svolgimento delle attività istituzionali: il Fondo Funzionamento Ordinario vie-

ne spesso determinato solo alla fine dell'anno e tale "informazione" vale per un anno solo; vi è inoltre il rischio di una riduzione della popolazione studentesca generato dal trend demografico e dalla crisi che allontana gli studenti meno abbienti; vi è il fondato rischio di una contrazione dei fondi di ricerca pubblici e privati per effetto della crisi.

Per affrontare l'incertezza bisogna cogliere i trend in atto, tra cui alcuni sono ineludibili: la scarsità delle risorse pubbliche, la necessità dell'internazionalizzazione, l'esigenza di arricchire e differenziare l'offerta dei servizi e di "recuperare" risorse attraverso l'efficienza e, non ultimo, una competizione crescente tra gli atenei.

Più il contesto si connota per l'incertezza, più diventa necessario assumere comportamenti proattivi, anticipare i cambiamenti, definire obiettivi e strategie, programmare attività, monitorare i risultati.

Quale tra i sistemi di contabilità finanziaria ed economico patrimoniale è più funzionale a supportare questi processi? Non vi possono essere dubbi a proposito.

Per evocare il ruolo che può essere affidato alla contabilità economico patrimoniale prendo a prestito le parole di un illustre professore di questo Ateneo, che ha accompagnato i processi di cambiamento che hanno portato all'introduzione della contabilità economico patrimoniale, operando nel CUN e oggi anche nella Commissione ministeriale per la contabilità economico patrimoniale. Il prof. Francesco Favotto, nella postfazione di un lavoro curato da Giuseppe Catalano e Marco Tomasi nel 2010 ha scritto: *"La contabilità economico patrimoniale supporta logiche di economicità, di efficienza/efficacia, di trasparenza/responsabilità analitica, di medio termine, di processo decisionale/valutativo, di sequenzialità obiettivo-risultato-controllo della gestione"*.

E ancora: *"L'introduzione della contabilità economica-patrimoniale si sposa alla cultura della progettazione, della programmazione, del risultato, del controllo prospettico che cerca il consenso in "avanti" attorno ai risultati da ottenere e da valutare"*.

Uno dei punti cardine del cambiamento di sistema per la contabilità è l'attenzione all'economicità, agli equilibri economico, patrimoniale e finanziario, compendiate nel concetto di economicità, che sono condizioni essenziali per garantire all'Ateneo il pieno raggiungimento delle proprie finalità.

Vorrei allora parlare prima dell'equilibrio patrimoniale, per poi soffermarmi sull'equilibrio economico.

La contabilità economico-patrimoniale, tra i suoi prospetti numerici, comprende lo stato patrimoniale dove sono evidenziate le attività, le passività e il patrimonio netto, grandezza quest'ultima – ottenuta come differenza tra il valore delle attività e quello delle passività – che misura la ricchezza a disposizione dell'azienda per lo svolgimento della gestione.

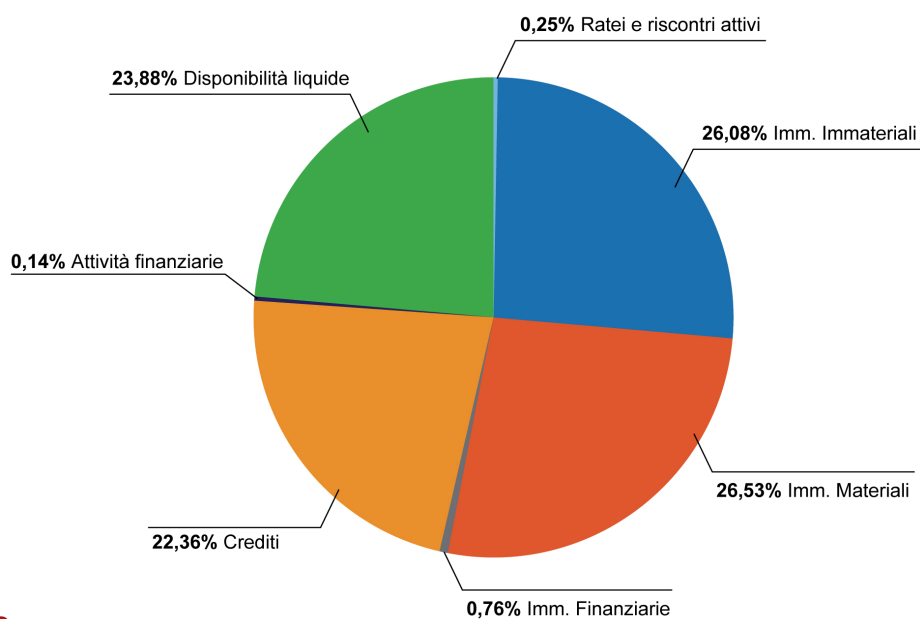
Con la recente approvazione dello stato patrimoniale iniziale al 1° gennaio 2015 abbiamo potuto prendere così visione, per esempio: tra le attività, del valore delle immobilizzazioni immateriali e materiali e del valore di presunto realizzo dei crediti del nostro Ateneo; tra le passività, del valore dei debiti in essere.

ATTIVO		PASSIVO	
A) IMMOBILIZZAZIONI		A) PATRIMONIO NETTO	
I IMMATERIALI	278.869	I FONDO DI DOTAZIONE	372.993
II MATERIALI	283.616	II PATRIMONIO VINCOLATO	141.289
III FINANZIARIE	8.174	III PATRIMONIO NON VINCOLATO	112.274
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A)	570.659	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	626.556
B) ATTIVO CIRCOLANTE		B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	
I RIMANENZE			22.114
II CREDITI	239.048	C) TFR	1.027
III ATTIVITÀ FINANZIARIE	1.500	D) DEBITI	133.246
IV DISPONIBILITÀ LIQUIDE	255.369	E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	286.257
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (B)	495.917		
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	2.624		
TOTALE ATTIVO	1.069.200	TOTALE PASSIVO	1.069.200

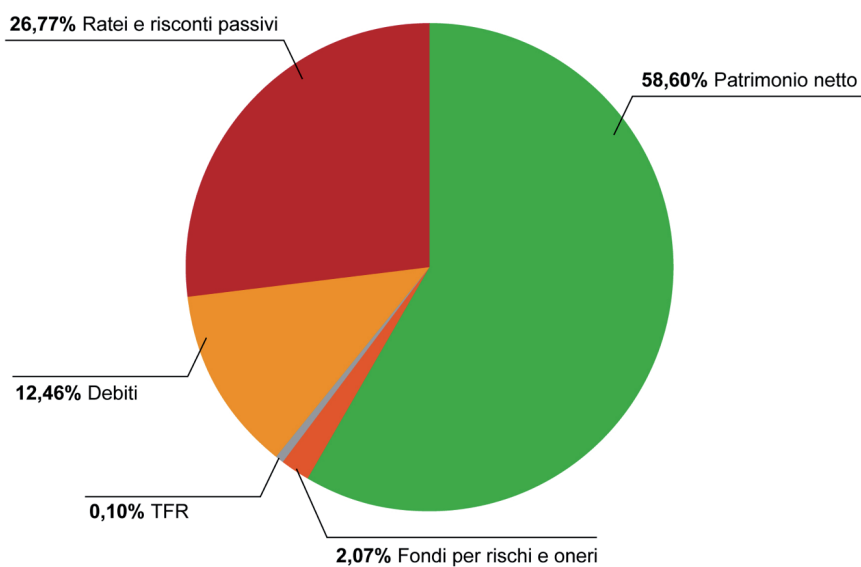
(Migliaia di Euro)

Si tratta di informazioni nuove ed estremamente interessanti.

Abbiamo potuto così constatare il valore dell'attivo dello stato patrimoniale del nostro Ateneo (che supera il miliardo di euro) e trarre dei buoni giudizi sull'equilibrio patrimoniale, dato da una buona elasticità degli impieghi, da un ridotto indebitamento cui si correla una rilevante entità del patrimonio netto



ATTIVO



PASSIVO E NETTO

e sostanzialmente una buona situazione di liquidità (che si evince correlando l'ammontare degli impieghi che si prevede ritornino in forma liquida entro l'esercizio successivo e l'ammontare dei debiti che scadono entro il medesimo termine).

In sintesi, abbiamo potuto prendere visione e consapevolezza della ricchezza e dei mezzi che l'Ateneo ha a disposizione per lo svolgimento della gestione diretta a perseguire le proprie finalità istituzionali.

Voglio ora porre l'attenzione sull'equilibrio economico.

L'equilibrio economico misura la variazione della ricchezza prodotta dallo svolgimento della gestione, la capacità di ripristinare, nel breve e nel medio periodo, le risorse economiche consumate. Il conto economico è lo strumento per monitorare, in via preventiva e consuntiva, tale equilibrio confrontando proventi e ricavi con i costi della gestione.

L'assunzione dell'equilibrio economico come equilibrio chiave della gestione richiede attenzione al momento in cui si utilizzano le risorse, richiede la disponibilità di informazioni di costo oltre allo sviluppo di strumenti di controllo di gestione (ad esempio per la quantificazione delle risorse assorbite dalle varie attività), tutte condizioni queste favorevoli ad una promozione attiva dell'efficienza, alla cultura della valutazione dei risultati, alla realizzazione di progetti alternativi a fronte dell'utilizzo di risorse scarse, allo sviluppo di politiche di gestione che facciano affluire le risorse laddove sono più produttive e necessarie.

A ben vedere si tratta di elementi che possono renderci più capaci di affrontare l'incertezza che caratterizza questi ultimi anni e verosimilmente gli anni futuri.

Per concludere, la contabilità economico patrimoniale, con il patrimonio informativo che metterà a disposizione dell'Ateneo, deve essere colta come opportunità con una forte valenza innovativa e progettuale: opportunità per il nostro Ateneo di guardarsi dentro, alla ricerca degli sprechi da rimuovere o per individuare le opportunità, ad esempio, di nuove attività o servizi o, ancora, per mettere in atto le azioni volte all'innovazione di processi o prodotti.

Consentirà inoltre di dare trasparenza di comunicazione ai cittadini sulle risorse acquisite e sul loro impiego rispetto al soddisfacimento dei bisogni pubblici.

È pertanto chiaro che l'adozione della contabilità economico-patrimoniale non può essere per definizione lasciata ai tecnici e ai manager ma deve essere richiesta, monitorata e specialmente utilizzata dai vertici accademici. Non va dimenticato, tra l'altro, che i costi seguono le strategie, e che quindi la responsabilità ultima del governo dei costi spetta agli attori di vertice i quali, a tal fine, hanno bisogno di una buona e funzionante contabilità economico patrimoniale.

L'avvio della contabilità economica porta con sé anche la necessità di ridisegnare il funzionamento complessivo dell' "organizzazione" nell'ottica di una diversa interazione funzionale e di favorire, non ultimo, un profondo cambiamento culturale dove il lavoro per obiettivi, di una squadra coesa, dovrà costituire l'ossatura di una "macchina" amministrativa efficiente ed efficace.

In linea con l'indirizzo politico di riassetto dell'organizzazione amministrativa dell'Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2015, è stata avviata, pertanto, anche la riorganizzazione della Amministrazione centrale con l'obiettivo primario di ridurre il frazionamento dei processi ed eliminare le sovrapposizioni ridondanti, per realizzare una effettiva razionalizzazione delle risorse.

Nell'ambito di tale riassetto assumerà un ruolo rilevante la revisione del "ciclo della performance", in modo che il lavoro per obiettivi non costituisca mero adempimento di disposizioni normative ma occasione di reale valutazione delle capacità dell'Ente, con obiettivi organizzativi e individuali sempre coerenti tra loro e sempre riconducibili, in modo diretto o indiretto, alle finalità istituzionali dell'Ateneo.

Un elemento qualificante della riorganizzazione sarà l'attuazione della rotazione del personale dell'Ateneo (che riguarderà prioritariamente i dirigenti), anche in tal caso non solo per assolvere a obblighi di legge quali, ad esempio, quelli in

tema di anticorruzione, ma soprattutto per innescare un meccanismo virtuoso di apprendimento “sul campo”, con condivisione di saperi e abilità, nonché la possibilità effettiva di mettere in gioco capacità e potenzialità che, in condizione di una lunga staticità delle posizioni, non potrebbero esprimersi.

Concludo questo mio intervento con un invito ed un auspicio .

L’invito che mi sento di rivolgere a tutti è quello di rafforzare con convinzione il clima di costruttiva collaborazione tra tutte le componenti accademiche, collaborazione che rappresenta, oggi più che mai, la condizione indispensabile per affrontare la sfida, non facile, che ci attende e che impegnerà ancora per i prossimi anni l’intero Ateneo.

Auspicio nel contempo che lo staff dirigenziale in primis collabori, in modo coeso con il Direttore Generale, impegnandosi a governare questa profonda trasformazione che porterà al riassetto dell’Amministrazione centrale, creando quindi le condizioni affinché tutti si possa lavorare meglio, in vista di un futuro, speriamo prossimo, in cui potremo raccogliere finalmente i frutti del lavoro e dei sacrifici che abbiamo fatto finora.