

Ufficio di Supporto agli Organi Collegiali

**ESTRATTO DEL VERBALE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE
"AMEDEO AVOGADRO"
Seduta del 11.04.2014
Ore 14.30**

Presso la sede del Rettorato in Via Duomo 6, in Vercelli, nell'adunanza del giorno **11 Aprile 2014**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro", con l'intervento dei componenti di seguito indicati:

Prof. Cesare EMANUEL Rettore-Presidente	Presente
Prof. Claudio CIANCIO Dipartimento di Studi Umanistici	Presente
Prof. Francesco DELLA CORTE Dipartimento di Medicina Traslazionale	Presente
Dott.ssa Mariella ENOC	Presente
Dott.ssa Anna Chiara INVERNIZZI Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa	Presente
Dott. Fabrizio PALENZONA	Presente
Comm. Giovanni Carlo VERRI	Assente giustificato
Prof. Aldo VIARENGO Dipartimento di Scienze ed Innovazione Tecnologica	Presente
Sig. Loris BARBERIS Rappresentante degli Studenti	Assente

Partecipa alla seduta il Pro-rettore, Prof. Fabio GASTALDI.

Partecipa alla seduta con funzioni di Segretario verbalizzante il Direttore Generale, Prof. Giorgio DONNA, assistito dalla Dott.ssa Roberta Bosi, cat. D, e dalla Dott.ssa Francesca Franco, cat. C.

Partecipano alla seduta il Prof. Andrea TUROLLA, Dirigente della Divisione Prodotti, e il Dott. Paolo PASQUINI, Dirigente della Divisione Risorse.

Constatata la presenza del numero legale alle ore 15.00 il Presidente dichiara aperta la seduta.

Si discute il seguente

Ordine del Giorno

OMISSIS

5bis. Approvazione della relazione annuale del Direttore Generale sull'attività svolta

OMISSIS

**Approvazione della relazione annuale del Direttore Generale sull'attività svolta
4/2014/5bis**

OMISSIS

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO lo Statuto di Ateneo vigente;
VISTA la relazione del Direttore Generale;
CONSIDERATO quanto emerso nel corso della discussione

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

DELIBERA

di approvare la relazione del Direttore Generale, nel testo sotto riportato:

Relazione sull'attività svolta nel 2013

Questo documento dà conto dell'attività svolta nel 2013 dal Direttore Generale, specificando gli indirizzi cui si è ispirata, gli obiettivi che ha perseguito, le azioni principali che ha intrapreso, i risultati raggiunti.

Il quadro di riferimento

Dopo essere entrato in ruolo il 2 novembre 2012, il Direttore Generale ha svolto una ricognizione generale della situazione dell'Ateneo sotto il profilo amministrativo, in modo da poter identificare da subito le tematiche più critiche su cui intervenire e gli orientamenti strategici da assumere.

Tale ricognizione ha trovato esito in un documento programmatico presentato al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2012, di cui si richiamano di seguito gli elementi più salienti.

Indirizzi di politica finanziaria

Assunto che l'Ateneo si caratterizzava per un profilo finanziario positivo, grazie a un robusto avanzo libero di amministrazione e all'inesistenza di debiti finanziari (a seguito della anticipata estinzione del mutuo relativo all'insediamento del Dipartimento di Farmacia), venivano rilevati i rischi cui si poteva trovare esposto, in una prospettiva di medio termine, a seguito della prevedibile, forte e progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, che rappresenta di gran lunga la componente più importante delle fonti di entrata (circa i 2/3 del totale), a fronte di spese prevalentemente fisse e tendenzialmente poco riducibili (*in primis* a causa del limitato numero di pensionamenti previsti), le quali, anzi, manifestavano pericoli di aumento (per esempio per progressioni di carriera o per l'avvio di nuove sedi in corso di realizzazione).

Ne emergeva una situazione naturalmente proiettata verso uno stato di squilibrio economico che, in mancanza di interventi adeguati, non poteva che condurre a erodere le riserve finanziarie disponibili e a impedire qualunque ulteriore iniziativa di investimento finalizzata alla crescita.

In questo quadro, veniva identificata l'esigenza di adottare una strategia di *sviluppo selettivo*, imperniata su questi quattro cardini:

- incremento nel numero degli studenti iscritti, in modo da aumentare le entrate a esso associate direttamente (tasse di iscrizione) e indirettamente (FFO), attraverso una revisione dell'offerta formativa in coerenza con i bacini potenziali di domanda esistenti nel territorio di pertinenza, accompagnata dal potenziamento e da una più efficace finalizzazione delle attività di orientamento e di comunicazione;
- crescita dell'autofinanziamento derivante dalle attività di ricerca e da quelle svolte per conto terzi, da realizzarsi attraverso un rafforzamento della capacità di acquisire progetti e contratti e una revisione dei meccanismi regolamentari di gestione e distribuzione dei fondi generati;
- recupero di risorse attraverso interventi di razionalizzazione relativi sia alla didattica (migliore utilizzo della docenza interna e riduzione della spesa per affidamenti esterni), sia all'amministrazione (revisione dei processi e redistribuzione delle risorse umane, correlata agli effettivi carichi di lavoro);
- sviluppo di investimenti "mirati", cioè selezionati in relazione al potenziale di rientro finanziario e comunque compatibili con le risorse disponibili.

Indirizzi di sviluppo organizzativo

Sul fronte organizzativo, la situazione veniva caratterizzata dall'esistenza di luci ed ombre.

Sul versante positivo veniva segnalata la qualità complessiva del capitale umano a disposizione; più in particolare:

- un gruppo dirigente coeso, affidabile e ricco di esperienza;
- un gruppo di quadri (EP) di buon potenziale;
- nell'insieme, una compagine di persone relativamente giovani, disponibili e collaborative.

A controbilanciare questi fattori positivi si ponevano alcune criticità importanti. In particolare:

- una prospettiva a breve termine di scopertura di due delle tre posizioni dirigenziali, a causa della perdurante collocazione in aspettativa di un dirigente a tempo indeterminato e dell'impossibilità, per vincoli normativi, di rinnovare l'incarico a un dirigente a tempo determinato;
- per quanto riguarda i quadri (EP), l'esistenza di un numero di figure relativamente elevato, tale da precludere o comunque limitare significativamente gli spazi di crescita per il resto del personale;
- relativamente al personale in generale, un diffuso malessere e un prevalente stato di demotivazione, determinati da una percezione di limitato coinvolgimento e di scarso riconoscimento del lavoro eseguito;
- in merito all'assetto organizzativo, una struttura costruita sulle persone e non sui ruoli, con livelli di delega, al di sotto delle posizioni dirigenziali, quasi esclusivamente relativi a compiti di carattere esecutivo;
- l'esistenza di un forte dualismo tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, tradizionalmente abituati a operare con un elevato grado di autonomia, con una conseguente inefficienza determinata da una elevata differenziazione di procedure, meccanismi di gestione e sistemi tra i Dipartimenti e rispetto all'Amministrazione Centrale;
- una infrastruttura ICT arretrata dal punto di vista tecnologico (inadeguato livello di informatizzazione dei processi amministrativi) e fortemente carente sotto il profilo dell'integrazione.

In questo quadro veniva delineata una strategia di forte cambiamento organizzativo, tesa a modificare sostanzialmente la qualità del funzionamento della macchina amministrativa, da realizzare in modo il più possibile partecipato da parte del personale a tutti i livelli.

Più in particolare, venivano individuate quattro linee principali di intervento:

- *l'assetto organizzativo*, con l'obiettivo di disegnare un nuovo modello organizzativo più razionale e capace di realizzare una forte integrazione tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti;
- *lo sviluppo del capitale umano*, finalizzato a favorire la crescita professionale complessiva attraverso iniziative di formazione, riallocazione delle risorse, aumento del livello di delega e responsabilizzazione;

- *il sistema ICT*, attraverso una profonda e completa ricognizione della situazione in essere e l'elaborazione di un conseguente piano strategico di sviluppo;
- *il clima organizzativo interno*, con la definizione di un programma organico di interventi finalizzati a aumentare il grado di coinvolgimento delle persone e ad accrescerne lo spirito di identificazione e appartenenza nei confronti dell'intero Ateneo, e non di singole unità o sedi organizzative.

Attività realizzata e risultati raggiunti

Rispetto agli indirizzi dichiarati e richiamati al punto precedente, la gestione amministrativa del 2013 si è sostanzialmente sviluppata in modo coerente, anche se la progressiva immersione nella realtà dell'Ateneo ha consentito da un lato di meglio perfezionare obiettivi e azioni, e dall'altro di integrare i programmi con la considerazione di ulteriori variabili successivamente emerse come meritevoli di altrettanta adeguata attenzione.

In ogni caso, si è prestata prioritaria attenzione a tenere alta l'attenzione rispetto alle priorità strategiche e di più ampio respiro dell'Ateneo, evitando il più possibile di farsi sopraffare dalle pure numerose e impegnative contingenze che hanno afflitto la gestione operativa a seguito del sovrapporsi di scadenze e norme spesso confuse e poco razionali, e del verificarsi di numerose evenienze non prevedibili.

In generale, ci si è mossi in modo da realizzare un costante bilanciamento tra quattro esigenze ugualmente importanti ma inevitabilmente difficili da conciliare:

- assecondare e supportare adeguatamente il forte impulso di rinnovamento e ri-orientamento strategico dettato dal nuovo vertice istituzionale e accademico;
- progettare e avviare progressivamente un profondo cambiamento nell'assetto amministrativo e nella cultura organizzativa dell'Ateneo;
- garantire con un soddisfacente grado di efficacia e di efficienza l'operatività amministrativa a supporto delle attività didattiche e di ricerca;
- promuovere e valorizzare l'immagine dell'Ateneo a livello nazionale, anche svolgendo un ruolo attivo di partecipazione alle iniziative e alle attività degli organi associativi (*in primis* il CoDAU).

Di seguito si dà conto in modo più particolare di quanto svolto e realizzato nei principali ambiti di competenza.

Tutela dell'equilibrio finanziario

Sotto il profilo finanziario l'Ateneo si è trovato di fronte a una situazione di particolare criticità legata a tre cause concomitanti:

- il progressivo e rilevante ridimensionamento dei fondi ministeriali (come già ricordato, la primaria fonte di entrata), con una riduzione del FFO di ben 1,8 milioni di Euro nel solo 2014, che corrisponde al 4% del finanziamento totale (tale abbattimento sale all'11% rispetto a quanto ricevuto nel 2009);
- la crisi finanziaria che ha colpito in misura significativa gli Enti Locali, che in taluni casi hanno addirittura receduto da impegni finanziari già assunti nei confronti dell'Ateneo, e la Regione Piemonte, con la quale si era venuto progressivamente ad accumulare un ammontare di crediti superiore a 20 milioni di €;
- la progressiva difficoltà delle famiglie a sostenere il costo degli studi universitari per i figli, a causa della gravità della crisi economica;
- la necessità di sostenere le iniziative di sviluppo (sul piano della didattica e della ricerca) e cambiamento (sul piano organizzativo) promosse dal nuovo vertice accademico e amministrativo.

In questo contesto, l'Ateneo ha potuto beneficiare del respiro concessogli dalla solidità della sua posizione finanziaria, che l'azione amministrativa ha comunque mirato a difendere attraverso una attenta e oculata gestione delle spese e l'identificazione di possibili aree di risparmio ed efficienza.

Mentre da un lato l'adozione del Bilancio unico, prevista dalla Legge e puntualmente attuata, ha consentito un controllo più preciso della spesa complessiva dell'Ateneo, in precedenza gestito in certa misura dai Dipartimenti in via totalmente autonoma, dall'altro lato si è provveduto a identificare gli spazi di recupero di spesa più promettenti. Tra questi, il primo e più significativo su cui si è intervenuti, a sostegno di una precisa politica promossa dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, ha riguardato la spesa per affidamenti di incarichi didattici. Costruendo un sistema di informazioni prima del tutto assente, si sono identificati in particolare gli spazi per ottimizzare l'impiego della docenza interna e per ridimensionare di conseguenza la necessità di ricorrere ad affidamenti esterni. Ne è conseguito un risparmio di circa trecento mila Euro, pari a oltre il 35% del precedente livello di spesa, senza ridurre l'offerta didattica.

Altre aree di intervento identificate, i cui risultati si vedranno a partire dal 2014, riguardano la razionalizzazione dell'uso degli spazi disponibili nelle diverse sedi (con risparmio delle spese di affitto e oneri collegati) e la revisione delle utenze.

Nella prospettiva di sviluppare le attività per conto terzi, allo stato attuale di entità complessiva molto modesta e con un potenziale di incremento rilevante, soprattutto in determinate aree scientifiche e disciplinari, si è ridefinito il Regolamento relativo, che è stato approvato dagli Organi di governo nel mese di settembre 2013. L'impianto di tale Regolamento è stato disegnato in modo da dare maggiore stimolo e incentivo alla generazione di opportunità di attività (di ricerca e formazione) per il mercato, oltre che neutralizzare alcune evidenti sperequazioni che le prassi preesistenti giungevano a determinare tra il personale amministrativo.

Ancora, si è data specifica attenzione alla gestione di cassa, in modo da ottimizzare i flussi e avviando il recupero di crediti scaduti che si erano andati accumulando (in particolare con la Regione Piemonte, alcuni Enti Locali e l'Ospedale di Novara).

I risultati raggiunti sul piano finanziario si possono ritenere più che soddisfacenti, soprattutto alla luce del difficile contesto accennato. In particolare, il bilancio consuntivo riporta un avanzo libero di amministrazione di oltre quattro milioni di Euro; l'indebitamento finanziario è pari a zero e l'Ateneo rispetta tutti e tre i parametri finanziari fissati dal Ministero: l'ISP, indicatore di spesa per il personale; l'ISEF, indicatore di sostenibilità economico-finanziaria; l'II, indicatore di indebitamento.

Infine va ricordato che si sono poste le prime basi per un più consapevole e puntuale governo economico dell'Ateneo, grazie alla costruzione di un più organico sistema di informazioni in merito alle attività didattiche, di ricerca, di formazione e amministrative, e alla introduzione, che avverrà a partire dal 2015, del sistema di contabilità economico-patrimoniale.

Cambiamento organizzativo

a) Il nuovo modello organizzativo

Sul piano organizzativo l'anno 2013 ha segnato l'avvio del profondo processo di cambiamento organizzativo di cui l'Ateneo aveva bisogno. È stata data priorità innanzitutto alla definizione di un nuovo modello organizzativo, che ha portato a una totale ridefinizione delle strutture, dei ruoli, delle responsabilità, dei collegamenti gerarchici e funzionali. Sulla base di questo nuovo modello si è quindi proceduto, con il contributo di tutti i responsabili di primo livello, a riallocare conseguentemente le risorse umane, redistribuendole in modo più coerente con le esigenze dell'Ateneo.

Il modello adottato si ispira a due principi fondamentali:

- il primo afferma che la compagine amministrativa è a supporto di quella accademica, ma non ne dipende organizzativamente;
- il secondo stabilisce che la struttura amministrativa deve operare come entità integrata, senza separatismi o dualismi tra l'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti.

Attraverso un percorso condotto con grande attenzione a garantire adeguato coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (direttori delle strutture didattiche e di ricerca, dirigenti, responsabili delle strutture amministrative, organizzazioni sindacali), si è riusciti a tradurre in realtà e a rendere condivisi tali principi, che negli Atenei incontrano resistenze e ostacoli spesso insormontabili.

Il nuovo assetto organizzativo si articola in tre divisioni affidate a dirigenti, diciotto unità organizzative (settori e uffici) di primo livello e poco più di sessanta incarichi di responsabilità.

Più in particolare:

- la *Divisione Prodotti* è affidataria delle attività di supporto alla didattica, alla ricerca, all'alta formazione, alle attività di terza missione e all'internazionalizzazione;
- la *Divisione Risorse* presiede alle risorse finanziarie, alle risorse umane, al patrimonio immobiliare, agli affari legali e alla sicurezza;
- alla *Divisione Amministrazioni Decentrate* fanno capo le strutture amministrative allocate presso i Dipartimenti e Scuole, in particolare i servizi didattici, la ricerca, l'alta formazione, le risorse finanziarie e umane, i servizi informatici, le biblioteche e i laboratori tecnici.

Per la particolare rilevanza strategica delle attività di competenza, fa direttamente capo al Rettore l'Ufficio Comunicazione, mentre il Settore Qualità e Sviluppo, cui sono affidate le attività di pianificazione e controllo, dei sistemi informativi e il supporto al Presidio di Qualità, riferisce congiuntamente al Rettore e alla Direzione Generale.

Va ancora rilevato che la nuova struttura è stata disegnata in modo da rafforzare determinate attività in precedenza presidiate in misura inadeguata, come la ricerca, l'alta formazione e l'internazionalizzazione.

Attraverso un'analisi dei volumi di attività e dei carichi di lavoro si è anche stati in grado di identificare spazi di intervento per una migliore distribuzione delle risorse umane, procedendo quindi a operazioni di mobilità e adottando soluzioni capaci di ridurre i disagi determinati dalla necessità di spostare persone tra le diverse sedi.

La nuova struttura è pienamente operativa dal mese di ottobre, anche grazie al completamento del concorso che ha permesso di acquisire un dirigente a tempo indeterminato per coprire la posizione di Responsabile della Divisione Prodotti.

Rimane invece ancora scoperta la posizione di dirigente della Divisione Amministrazioni Decentrate, le cui competenze sono state distribuite tra la Direzione Generale e i due altri dirigenti.

Resa operativa la struttura rinnovata, il percorso del cambiamento organizzativo comporta lo sviluppo di una serie di attività fondamentali per completare e portare a regime il funzionamento del nuovo modello:

- il disegno e la progressiva attuazione delle procedure operative necessarie;
- il ridisegno dei meccanismi retributivi e di valutazione e incentivazione del personale;
- lo sviluppo di piani di formazione adeguatamente estesi e mirati alla crescita delle competenze e conoscenze più carenti e critiche;
- la definizione e realizzazione di un piano di sviluppo della comunicazione interna.

Attraverso questo insieme di iniziative ci si prefigge di perfezionare i meccanismi del "gioco di squadra" che il nuovo modello richiede, di fare evolvere in modo significativo gli stili che devono

caratterizzare i rapporti interpersonali all'interno della macchina amministrativa e la qualità del supporto che va fornito al vertice accademico e al corpo docente.

Alcuni primi passaggi, nelle direzioni delineate, sono già stati realizzati: è stato creato e avviato il *Management Team*, gruppo che riunisce i Dirigenti e i responsabili dei Settori e uffici di primo livello, che ha cominciato a riunirsi in modo sistematico; è nato e ha visto l'uscita dei primi tre numeri *Ateneo tra noi*, newsletter periodica dedicata a diffondere messaggi, comunicazioni e curiosità tra tutti i componenti della compagine accademica e amministrativa dell'Ateneo.

In parallelo, si è data specifica attenzione alle relazioni sindacali, cercando di stabilire un rapporto di positiva collaborazione con i rappresentanti del personale attraverso il costante coinvolgimento e una puntuale comunicazione su tutti i temi rilevanti. Sotto il profilo economico, rispetto al quale va ricordata la pesante criticità determinata dal blocco di qualunque avanzamento retributivo che dura ormai dal 2010 (e dal 2006 per la parte del salario accessorio), si è definito un accordo di proroga del precedente Contratto Collettivo Integrativo. In termini di gestione delle relazioni, si è dato avvio a tre tavoli di lavoro comuni, rispettivamente dedicati alle tematiche economiche, di formazione e di comunicazione, con la funzione di istruire e predefinire più organicamente e tempestivamente i punti su cui giungere ad accordi in sede di trattativa.

b) lo sviluppo dell'ICT

Un approfondito lavoro di ricognizione, condotto per la prima volta nella storia dell'Ateneo, ha permesso di mettere a fuoco le diffuse debolezze e criticità che caratterizzano la qualità dei sistemi informatici. Sulla base di questa analisi è stato predisposto un articolato piano di sviluppo dell'ICT, che si propone, nell'arco di due anni, di trasformare questa risorsa da punto di debolezza a fattore di vantaggio competitivo dell'Ateneo. Tale piano, realizzato con il corale contributo dell'intera famiglia degli informatici dell'Ateneo, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di dicembre. Esso prevede l'avvio e il governo coordinato di otto temi:

- infrastrutture e reti;
- sicurezza;
- comunicazione e web;
- flussi di lavoro e *ticketing*;
- integrazione e trattamento dati;
- flussi documentali;
- soluzioni e sistemi applicativi;
- formazione.

Si tratta di un programma ambizioso e complesso, che dovrà essere gestito con grande impegno e attenzione sotto il profilo sia finanziario che organizzativo. Per questo si è disegnata una modalità di *governance* adeguata, articolata in un Comitato di Indirizzo e Controllo (composto da Rettore,

Direttore Generale, Dirigenti e Responsabile Settore Qualità e Sviluppo), un Coordinatore del Programma e sei gruppi di lavoro interni a cui sono stati affidati i temi prima indicati.

c) il riordino dei Centri di ricerca e di servizio

Prendendo atto che nell'Ateneo si è dato vita, negli anni passati, a un numero estremamente elevato di Centri di ricerca, molti dei quali attivi in misura estremamente modesta ed episodica, si è avviato un approfondito lavoro di ricognizione, finalizzato a definire un piano di riordino e razionalizzazione volto a evitare la dispersione di energie in troppe direzioni e a identificare gli ambiti sui quali l'Ateneo può trovare maggiore interesse a concentrare sforzi e risorse.

Un primo risultato è costituito dal ridisegno del CEIMS – Centro Interdipartimentale sul Management Sanitario – a cui è stata data una nuova configurazione e che ha già avviato la sua nuova operatività.

Per quanto riguarda i Centri di Servizio, previsti dallo Statuto per dare snellezza ed impulso ad attività di supporto a beneficio di tutte le Aree didattiche e scientifiche, si è giunti alla determinazione di puntare su tre:

- un centro dedicato allo sviluppo delle procedure amministrative (CESPA), già esistente ma rivisitato nei meccanismi operativi e nel modello di *governance*;
- un centro dedicato ai servizi linguistici (CLUPO), anch'esso già esistente ma bisognoso di una sostanziale riconcezione;
- un centro dedicato allo sviluppo e al presidio delle nuove tecnologie per la didattica.

Il nuovo CESPA è operativo già dal mese di gennaio del 2013, il ridisegno del CLUPO è stato definito (la sua approvazione da parte degli Organi è avvenuta nel marzo 2014), mentre è già stato abbozzato il disegno del terzo dei centri citati.

Lo sviluppo dell'immagine e della corporate identity

Un forte impegno è stato dedicato al tema della comunicazione, identificata come leva fondamentale per rimuovere una criticità rilevante di cui soffre l'Ateneo, consistente nella debolezza del suo *brand* e della sua immagine.

È convinzione del vertice accademico che la strategia di sviluppo che si intende promuovere comporti una grande attenzione a potenziare e governare opportunamente la riconoscibilità e la reputazione dell'Ateneo a livello locale, nazionale e, in qualche misura, internazionale.

In coerenza con questo assunto, si è provveduto ad attuare una prima serie di iniziative:

- un significativo rafforzamento della struttura organizzativa dedicata alla comunicazione, che è stata portata alle dirette dipendenze del Rettore;

- la definizione di un piano strategico di comunicazione che è stato presentato al Consiglio di Amministrazione nel mese di giugno e che prevede un aumento delle risorse da investire ma soprattutto un riordino, in ottica di maggiore coordinamento e migliore finalizzazione, di tutte le iniziative e attività già in essere;
- la costituzione del *Weblab*, gruppo di lavoro interfunzionale e interdipartimentale incaricato di promuovere e coordinare la riorganizzazione e il ridisegno dei siti web;
- l'avvio di uno studio finalizzato a ridefinire gli elementi di *corporate identity* dell'Ateneo, a partire dal logo.

Considerazioni di sintesi

L'esperienza maturata nel corso del 2013 segnala che la strategia di crescita che l'Università del Piemonte Orientale intende perseguire richiede un supporto che la macchina amministrativa è potenzialmente in grado di dare a condizione di fare un salto di qualità di cui nel 2013 si è cercato di porre solide e indispensabili premesse.

Su queste, si tratta ora di operare per fare crescere progressivamente gli ingredienti necessari a tale evoluzione: la cultura organizzativa, i supporti informativi, la qualità professionale, la sensibilità e consapevolezza economica, il grado di identificazione e di motivazione.

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE
(Prof. Giorgio DONNA)
f.to Giorgio DONNA

IL RETTORE-PRESIDENTE
(Prof. Cesare EMANUEL)
f.to Cesare EMANUEL