

## Saluti del Direttore generale

di Antonio Sorce

Autorità, Magnifico Rettore, Relatrici e Relatori, Colleghe e Colleghi, è per me un onore porgere il saluto dell'Amministrazione dell'Università degli Studi di Palermo in occasione di questo convegno dedicato al tema *“L'Università tra sistemi di controllo e attuali processi di riforma”*, che si inserisce a pieno titolo nel dibattito sulla governance degli Atenei e sugli attuali processi di riforma del sistema universitario.

L'intenso programma dei lavori evidenzia con chiarezza la crescente rilevanza dei sistemi di controllo, quali strumenti non solo di verifica, ma di governo strategico delle istituzioni universitarie. In un contesto normativo profondamente evoluto, gli Atenei sono chiamati a operare nel rispetto dei principi sanciti dall'art. 97 della Costituzione, coniugando autonomia e responsabilità.

In tale quadro si collocano le principali fonti che regolano la gestione amministrativa: dal D.lgs. 165/2001, che definisce l'assetto organizzativo delle pubbliche amministrazioni, al D.lgs. 118/2011 in materia di armonizzazione contabile, fino al D.lgs. 33/2013 e alla Legge 190/2012, che presidiano i temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione. A ciò si aggiunge il sistema di misurazione e valutazione della performance introdotto dal D.lgs. 150/2009, nonché il ruolo degli organismi di valutazione e accreditamento, tra cui l'ANVUR, istituita nel 2010 con il D.P.R. n. 76.

Particolarmente significativo è il collegamento, come emerge dalle diverse sessioni in cui si articola il convegno, tra controlli interni, sostenibilità economico-finanziaria, performance e sistemi di assicurazione della qualità, che trovano una sintesi nel quadro delineato dalla Legge 240/2010, la quale ha profondamente innovato la governance universitaria, rafforzando i meccanismi di responsabilizzazione e valutazione.

Il tema del convegno intercetta una trasformazione profonda del sistema universitario, sempre più orientato a modelli di governance integrata, nei quali i sistemi di controllo non rappresentano un mero adempimento, ma una componente strutturale del governo dell'istituzione.

In tale contesto, il ruolo del Direttore Generale si configura come funzione di raccordo tra indirizzo strategico e gestione amministrativa, chiamata a garantire coerenza tra pianificazione, allocazione delle risorse e risultati. In questa prospettiva, come evidenziato anche in documenti CRUI e ANVUR, la gestione universitaria deve assicurare *“allineamento tra obiettivi strategici, risorse e performance organizzativa”*.

Un passaggio cruciale è rappresentato dall'introduzione della **contabilità economico-patrimoniale**, ai sensi del D.lgs. 118/2011, che ha consentito agli Atenei di superare logiche meramente autorizzatorie, favorendo una lettura più evoluta dei costi. A partire dal 1° gennaio 2015, con l'introduzione del bilancio unico d'Ateneo, le università sono state chiamate a orientare la gestione verso la misurazione dei costi delle attività istituzionali, la valutazione della sostenibilità economico-finanziaria e il collegamento tra risorse impiegate e risultati conseguiti.

In linea con quanto evidenziato nei documenti ANVUR e nel sistema di accreditamento AVA 3, *“la sostenibilità economico-finanziaria costituisce una dimensione essenziale della qualità del sistema universitario”*. Ne deriva che la contabilità economico-patrimoniale non è soltanto uno strumento tecnico, ma una vera e propria leva strategica di governo.

Sul versante della qualità, il sistema AVA 3 rappresenta oggi il riferimento centrale. Le relative Linee guida sottolineano che *“i sistemi di assicurazione della qualità devono essere integrati nei processi decisionali e gestionali degli Atenei”*, evidenziando il passaggio da una logica formale dei controlli a un modello sostanziale e continuo.

Analogo rilievo assume il **ciclo della performance**, introdotto dal D.lgs. 150/2009 e oggi integrato nel PIAO, che richiede strumenti di pianificazione e monitoraggio sempre più evoluti, con conseguente passaggio da *“da un'amministrazione per atti a un'amministrazione per risultati”*.

Sul piano della legalità, la Legge 190/2012, il D.lgs. 33/2013 e le linee guida ANAC hanno profondamente inciso sull'organizzazione amministrativa, introducendo modelli fondati su *“tracciabilità, trasparenza e prevenzione”*, con applicazioni concrete nelle procedure di reclutamento e nella gestione degli appalti pubblici (D.lgs. 36/2023).

La giurisprudenza ha rafforzato tale quadro: la Corte dei conti ha più volte evidenziato come *“l'adeguatezza dei sistemi di controllo interno costituisce presidio imprescindibile per la sana gestione finanziaria”*, mentre il Consiglio di Stato ha ribadito che l'autonomia universitaria deve esercitarsi nel rispetto

dei principi di buon andamento e trasparenza. Su questa stessa linea, la recentissima sentenza del Cons. Stato n. 8516/2024 ha messo in evidenza come l'autonomia non possa prescindere dai principi di merito, imparzialità e trasparenza nelle procedure selettive.

I più recenti processi di riforma, derivanti da una “*stratificazione normativa che richiede una forte capacità di integrazione amministrativa*”, pongono ulteriori “sfide organizzative”, per i sistemi universitari.

In questo contesto, il Direttore Generale è chiamato non solo a garantire la conformità dell'azione amministrativa, ma a promuovere modelli organizzativi capaci di trasformare i controlli in strumenti di supporto alle decisioni, contribuendo alla creazione di valore pubblico.

In conclusione, la sfida è quella di rendere i sistemi di controllo non un vincolo, ma “*una leva strategica per il miglioramento continuo*”, e i processi di riforma un'opportunità per rafforzare la capacità delle Università di rispondere, in modo efficace e sostenibile, alle esigenze della collettività.

Sono certo che i lavori odierni offriranno spunti di riflessione utili ad affrontare queste sfide e a consolidare modelli organizzativi sempre più efficaci.

Vi ringrazio per l'attenzione e auguro un proficuo svolgimento del convegno.