Prefazione

Ho accolto la richiesta del prof. Penzo Doria di scrivere questa prefazione con grande piacere, ma anche con una certa titubanza. Da un lato, il libro tratta di argomenti assai diversi, da un punto di vista disciplinare, da quelli di cui mi occupo abitualmente, dall'altro parla di uno strumento di importanza decisiva per un Rettore. La delega non ha una mera funzione organizzativa, che consente di alleggerire il carico di lavoro dei vertici di un Ateneo, ma è un fattore essenziale per la sua crescita e il buon governo. Chi dirige deve saper delegare e, con l'aiuto di tutti i collaboratori, monitorare e verificare costantemente l'efficace realizzazione degli obiettivi strategici e gestionali.

Un'università di media dimensione come la nostra, che spazia dalla didattica innovativa alla ricerca di qualità e che mantiene uno stretto rapporto col territorio di riferimento e, nel contempo, vuole far crescere sempre più le iniziative di internazionalizzazione, non può essere gestita in modo verticistico. La vastità e la specificità delle diverse funzioni, la rapidità con la quale i contesti interno ed esterno cambiano, ma anche la complessità di una normativa in continua evoluzione, richiedono una struttura organizzativa capace di sfruttare al meglio le competenze diffuse in una logica di moltiplicazione culturale.

Un Rettore sceglie la propria squadra di governo attraverso deleghe specifiche a colleghi in possesso di requisiti tecnici, ma anche umani, dotati di capacità relazionali e in grado di coinvolgere tutta la comunità accademica. Due sono le condizioni che sole garantiscono l'efficacia della delega: saper riconoscere le potenzialità delle persone e ancor più dar loro fiducia ed essere capaci di delegare veramente.

L'ambito delle deleghe è ampio: si spazia dalla delega di firma alla delegazione funzionale con compiti specifici e circoscritti, ma sempre con l'obiettivo di fare della cosa pubblica un'azione partecipata, tanto che esiste da sempre la figura del "Delegato rettorale", solo in parte sovrapponibile alla figura dell'assessore negli enti locali. Non a caso, nel programma ho richiamato il tema del "sistema di partecipazione attiva" che fa di una *Universitas* un centro di complessità e di pluralità di persone, esperienze e scienze che convergono verso la realizzazione del bene pubblico.

Per molteplici ragioni, dunque, è imprescindibile delegare. Voglio approfondirne alcune.

- *Valorizzazione delle competenze e crescita professionale*. Le università rappresentano un bacino straordinario di talenti: docenti, ricercatori, dirigenti, personale tecnico-amministrativo, lettori. Ognuno di loro possiede competenze uniche e preziose. Non delegare significa sottoutilizzare questo capitale umano inestimabile. La delega, al contrario, è un potente strumento di valorizzazione. Affidare responsabilità maggiori ai collaboratori non solo li stimola a esprimere il proprio potenziale, ma favorisce la loro crescita professionale e li rende partecipi e responsabili del successo dell'Ateneo. Ciò rafforza il senso di appartenenza, creando un ciclo virtuoso di apprendimento e di miglioramento continuo. Un'università che investe nelle competenze dei propri collaboratori è un luogo di costruzione di radici solide per il futuro.
- *Maggiore efficienza*. La posizione di Rettore, come quella di chiunque si trovi al vertice di un'organizzazione, è naturalmente gravata da responsabilità strategiche e di rappresentanza istituzionale. Tentare di gestire ogni dettaglio operativo o di prendere ogni singola decisione è non solo insostenibile, ma anche controproducente. Delegare significa affidare compiti e responsabilità a chi possiede

la conoscenza specialistica e l'esperienza operativa diretta. Ciò permette decisioni più rapide, meglio informate e più vicine alle realtà specifiche, riducendo i "colli di bottiglia" decisionali e consentendo al vertice di concentrarsi sulla visione a lungo termine e la definizione delle politiche generali dell'Ateneo. Il risultato è un incremento complessivo dell'efficienza dei processi e dell'efficacia delle azioni.

- *Aumento della resilienza organizzativa e della capacità di innovazione.* Il mondo accademico e della ricerca è in costante e rapida evoluzione. Nuove sfide tecnologiche e sociali emergono di continuo. Un'organizzazione che concentra il potere decisionale in pochi punti è intrinsecamente meno resiliente e più lenta nell'adattarsi e ancora più nell'anticipare il cambiamento. La delega, invece, accresce le capacità di risposta e la proattività. I collaboratori responsabilizzati e dotati di autonomia decisionale sono più inclini a identificare nuove opportunità, a proporre soluzioni innovative e a reagire prontamente ai problemi emergenti. Ciò crea un ambiente più dinamico e più favorevole all'innovazione a tutti i livelli.
- *Sviluppo di una leadership diffusa.* Delegare non significa abdicare alla propria leadership, ma rafforzarla mediante la condivisione. Significa passare da una leadership accentratrice a una leadership che ispira e abilita. Il Rettore e lo staff dirigenziale diventano "leader di leader", un *primus inter pares*, il cui compito primario è quello di definire la visione strategica, comunicare con chiarezza e puntualità gli obiettivi, a partire dal *Piano strategico*, fornire le risorse necessarie e supportare i collaboratori nel raggiungimento dei risultati. Tale approccio favorisce lo sviluppo di una leadership diffusa all'interno dell'Ateneo, creando una rete di responsabilità e competenze che lo rende più robusto e capace di affrontare le complessità.

Certamente la delega non è priva di sfide. Richiede fiducia reciproca, chiarezza negli obiettivi, adeguata formazione e un sistema di monitoraggio e *accountability*. È necessario superare la "paura di perdere il controllo" e il timore che i collaboratori non siano all'altezza.

La delega è una scelta di maturità istituzionale. È il passaggio da una leadership verticale a una leadership distribuita. In un'università moderna, il Rettore non può e non deve fare tutto. Deve, invece, creare le condizioni affinché ciascun collaboratore possa contribuire, con responsabilità e competenza, al successo dell'istituzione.

Delegare è un atto di fiducia. E la fiducia, oggi più che mai, è il fondamento di ogni comunità accademica che voglia guardare al futuro. Ieri è iniziato il mio mandato per il prossimo sessennio: spero che la capacità di delegare risulti una delle cifre distintive del mio operare.

Udine, 2 ottobre 2025

Angelo Montanari
Rettore dell'Università degli Studi di Udine