



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Intervento del Direttore Generale
Alberto Scuttari

Inaugurazione 795° anno accademico
Mercoledì 15 febbraio 2017, Aula Magna “Galileo Galilei”

Da poche settimane ho assunto l'incarico di direttore generale di questa amata università, alla quale mi legano esperienze importanti della mia vita, essendo Padova l'ateneo nel quale ottenni il mio dottorato di ricerca frequentando l'ottavo ciclo.

Ho immediatamente iniziato una intensa collaborazione con il Rettore e ho volentieri incontrato in queste settimane i componenti del Consiglio di Amministrazione, del Senato Accademico, i prorettori, i delegati del Rettore e i direttori di dipartimento, i dirigenti, capi servizio e segretari amministrativi, il collegio dei revisori e il personale tecnico e amministrativo che ha partecipato alle assemblee di presentazione del nuovo ciclo della performance, le rappresentanze sindacali. Negli ultimi giorni ho avuto anche modo di incontrare i componenti del Nucleo di Valutazione e il Consiglio del personale tecnico e amministrativo.

Queste esperienze e incontri mi hanno aiutato ad ascoltare e a meglio focalizzare le aspettative che ognuno, dal suo punto di vista, esprime sull'organizzazione amministrativa e tecnica del nostro Ateneo. Queste aspettative sono tante e differenziate, ma emerge un dato comune che consiste in una diffusa attesa di innovazione e modernizzazione, di semplificazione, di orientamento alla cultura del risultato e di valorizzazione delle professionalità e delle competenze.

Prima di procedere nell'esposizione della prospettiva di lavoro che, anche considerate le sollecitazioni ricevute, ritengo necessaria, vorrei – come ho già avuto

modo di osservare in altre occasioni – esprimere innanzitutto la gratitudine e il ringraziamento per il lavoro svolto dai nostri docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico, perché gli eccellenti risultati dell’Università di Padova nella ricerca e nella didattica – come risulta ad esempio dagli esiti della Valutazione della Qualità della Ricerca recentemente pubblicati dall’ANVUR – dipendono dal lavoro e dall’impegno che tutti i giorni vengono dedicati alla nostra Università, anche laddove questo impegno riguarda la gestione e l’organizzazione amministrativa.

Sono infatti convinto che un’università moderna trovi nell’efficienza ed efficacia della sua organizzazione uno dei fattori critici di successo, insieme e in sinergia con la capacità di produzione scientifica, con la varietà e attualità dell’offerta didattica e con l’impegno nel rapporto con il territorio, che vede nell’assistenza medica la sua espressione maggiore.

Ora, guardando avanti, dobbiamo essere consapevoli che per rendere la nostra organizzazione più efficace ed efficiente occorre che le competenze, le energie, l’impegno di ognuno devono essere convintamente orientati prima di tutto all’individuazione di soluzioni percorribili, alla risoluzione dei problemi, al conseguimento dell’obiettivo di massimizzare il livello dei servizi offerti alla ricerca, alla didattica, all’assistenza nelle discipline mediche, ai docenti, ai ricercatori, agli studenti e al personale.

Le procedure, le prassi, i regolamenti sono un mezzo utile per raggiungere tali risultati, ma essi non sono né immodificabili né irrevocabili, e dobbiamo anzi avere la competenza e il coraggio di riconoscere e individuare quando la procedura diventa un ostacolo all’obiettivo o uno schermo verso l’assunzione di giuste e diffuse responsabilità, perché la capacità di assumere e gestire responsabilità è l’essenza stessa del nostro lavoro e perché le competenze si misurano e si valorizzano solo di fronte alla responsabilità esercitata nelle scelte.

In tal senso potremmo dire che l’università italiana vive oggi la sua “fase 4.0”. Dopo l’università di élite conosciuta fino agli anni ’60, quella dello sviluppo e

della crescita vissuta fino alla fine degli anni '90, quella della razionalizzazione, del consolidamento e del contenimento delle risorse degli ultimi quindici anni, si sta aprendo ora un nuovo scenario nel quale risulta più chiaro che l'università compete in un contesto ampio, che trascende le barriere nazionali e anche quelle europee. In questo nuovo contesto non vi può essere autonomia nella gestione delle risorse senza responsabilità nell'uso delle medesime e l'uso di tale responsabilità va valutato con strumenti adeguati e trasparenti.

Pertanto, proprio mentre rinnoviamo il ringraziamento per l'impegno di tutti coloro che ci hanno portato al momento di oggi, non possiamo non considerare, con riferimento al rapporto nazionale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016, che se il sistema universitario italiano è il 13° nel mondo, nessuno degli atenei italiani riesce a performare come la media del sistema nella competizione con le migliori università del mondo. Ciò si deve a molteplici cause e ragioni ma anche a una mobilità ridotta, ai vincoli normativi che entrano nel dettaglio dell'uso dei fattori amministrativi e dei processi di produzione, al prevalere di una cultura amministrativa che ha un approccio prevalentemente applicativo.

La legge di bilancio dell'anno 2017 ha dato dei segnali incoraggianti laddove ha finalmente provveduto all'eliminazione di vincoli di difficile comprensione per il sistema universitario, quali ad esempio quelli sulle missioni, sugli arredi, sulla formazione del personale. È la direzione giusta, secondo la quale l'attività amministrativa degli atenei è valutata sui risultati economici e gestionali, piuttosto che sul mero rispetto di vincoli di procedura, vincoli che tanto ostacolano nel concreto la performance scientifica e la qualità dei mezzi a disposizione della didattica, nonché le relazioni con i partner del territorio e con quelli internazionali.

Ma mentre è necessario affermare che siamo disponibili ad assumere tutte le responsabilità necessarie al fine di un uso efficiente, efficace ed economico delle risorse – avendone a disposizione tutte le leve operative – e ad essere giustamente valutati rispetto all'uso dei trasferimenti pubblici, guardando al nostro

interno, occorre avere anche il coraggio e la volontà di riconoscere che, spesso, la struttura delle regole, dei regolamenti, delle procedure che noi stessi ci siamo dati e che derivano dalla sedimentazione di prassi consolidate, non rispondono più all'esigenza dei tempi, che sono a volte – nel nuovo contesto – un freno ingiustificato. Tanto più che le attività di ricerca delle università italiane sono finanziate per la massima parte attraverso risorse provenienti dalla vincita di bandi competitivi, che richiedono per loro natura una capacità di progettazione e gestione, oltre che di merito scientifico, superiore a quella degli altri competitori. E la scelta dell'ateneo da parte degli studenti e delle loro famiglie dipende sempre meno da considerazioni di carattere geografico, e sempre più dalla qualità e attualità dei percorsi di studio offerti, dalla disponibilità di adeguati servizi e sussidi che valorizzano il merito, garantendo al contempo pari opportunità di accesso, dalla possibilità di effettuare esperienze di studio e ricerca a livello internazionale.

Pertanto, per partecipare attivamente al successo del nostro Ateneo e alla realizzazione della sua missione istituzionale, anche l'azione amministrativa e gestionale deve diventare più semplice, più diretta, più trasparente e chiara, deve usare un linguaggio più comprensibile, deve essere più competente perché l'individuazione di soluzioni efficaci (o addirittura semplici) richiede grande capacità e competenza. Deve essere consapevole che il vero obiettivo è il successo dell'Ateneo in termini di reputazione, attrattività, qualità e inclusione.

Dunque permettetemi di delineare brevemente le caratteristiche salienti dell'organizzazione cui occorre tendere, e per la quale dedicheremo tutte le nostre capacità ed energie. Mi piace farlo in modo inusuale, prendendo spunto da alcune categorie che mi permetto di prendere a prestito dal testo di Italo Calvino, pensato nel 1985 per la pubblicazione negli Stati Uniti, e originariamente denominato *Six Memos for the Next Millennium*, poi pubblicato in Italia con il titolo *di Lettere Americane*.

Le categorie che prendo a prestito da questo breve trattato sull'anima della letteratura del nuovo millennio sono dunque le seguenti: *leggerezza, rapidità, esattezza, visibilità, molteplicità, consistenza*. Mi piace estrapolarle dal contesto riferendole al carattere che è lecito aspettarsi dall'organizzazione di un'università importante che guarda con convinzione al proprio futuro.

Ebbene, dobbiamo innanzitutto aspirare ad essere un'organizzazione più *leggera*, che sa muoversi con più agilità e nella quale si vive e si opera con più facilità. Un'organizzazione è più leggera se è più compatta, se sa darsi strategie e lavorare su obiettivi condivisi, se comprende il punto di vista del suo interlocutore esterno e interno, se sa ascoltare, agire concretamente e sintetizzare. In tal senso ci aspetta un grande lavoro di semplificazione amministrativa e contabile, una parte del quale è già cominciato con l'adozione di alcune misure orientate alla netta riduzione dell'uso della carta e all'estensione delle procedure digitalizzate. Ma un'organizzazione leggera deve avere anche processi più efficienti e lineari e un organigramma immediato e più comprensibile. Viviamo, e ne siamo orgogliosi, in un grande Ateneo, complesso e variegato, ma proprio la consapevolezza della complessità ci deve spingere a preferire sempre le opzioni che individuano percorsi risolutivi.

Chi partecipa a bandi competitivi sa quanto è importante essere rapidi. La *rapidità* delle decisioni e delle azioni è una condizione necessaria in un mondo che, anche a livello scientifico, corre velocemente. È la seconda dimensione dell'organizzazione che segnalo. Gli organi di Ateneo, nella loro autonomia, sapranno valutare se i nostri regolamenti fondamentali possono essere migliorati per consentirci di decidere in modo condiviso ma anche più rapido. Per quanto riguarda direttamente le competenze che mi sono affidate dallo Statuto, sottolineo che la rapidità è sicuramente una dimensione che possiamo e dobbiamo migliorare ad esempio nella gestione dei processi contabili e nei tempi di risposta dei servizi, ad esempio quelli manutentivi e informatici, ben consci che

questo richiede un grande ma necessario sforzo di intelligenza innovativa, in un contesto di regole assai rigido e pervasivo.

L'*esattezza* è la terza dimensione che Calvino attribuisce alla letteratura del terzo millennio. Essa è anche una dimensione organizzativa fondamentale. Le decisioni possono e devono essere assunte nella consapevolezza esatta dell'impatto che esse hanno sui processi, sui risultati e sull'organizzazione. La conoscibilità del dato amministrativo e contabile deve essere più diffusa, più raggiungibile a ogni livello: la conoscenza economica dell'uso dei fondi di ricerca, ad esempio, deve diventare più facile e diffusa e questo può essere conseguito, in organizzazioni complesse, solamente perseguendo costantemente l'ottimizzazione dei processi e la digitalizzazione delle procedure: anche su questo dobbiamo lavorare molto e dobbiamo ottenere risultati concreti.

Il tema della *visibilità*, quarta dimensione, è particolarmente connaturato alla funzione pubblica della ricerca e dell'educazione. Occorre comprendere maggiormente che il linguaggio amministrativo deve essere più comprensibile, che la comunicazione interna deve essere più intensa e immediata e che le decisioni vanno assunte nel rispetto della trasparenza e della distinzione dei ruoli. Una università a grande potenziale internazionale deve acquisire la giusta visibilità esterna, sapendo comunicare adeguatamente con sistemi economici e culturali diversi, sapendo utilizzare le sinergie interne e mettendole a sistema affinché il carattere e le eccellenze del nostro Ateneo siano adeguatamente colte e affinché le eccellenze esterne siano attratte. Per questo dobbiamo anche investire in competenze adeguate, anche nuove, e renderci conto che la rete delle relazioni e delle connessioni è un patrimonio che va messo a fattor comune.

Un Ateneo come il nostro deve cogliere come valore la *molteplicità* (quinta dimensione). Sono molteplici le soluzioni, le competenze, i punti di vista, le cittadinanze, le origini, le funzioni, i portatori di interessi, le discipline. Anche l'organizzazione è molteplice nel momento in cui è chiamata a supportare tutta questa ricchezza di differenze: dobbiamo pertanto perseguire tutta la necessaria

flessibilità, essere consapevoli che il cambiamento è una caratteristica naturale e necessaria di ogni organismo vivente, e che pertanto anche l'organizzazione può e deve cambiare, nel rispetto delle regole di convivenza civile e amministrativa che il nostro Paese e la nostra Comunità si sono dati. Dobbiamo in particolare trovare i modi consentiti per valorizzare questa ricchezza, sostenendo l'impegno, riconoscendo il merito e rendendo disponibile a tutto il personale la possibilità di mettersi a disposizione, di proporre, di incidere sulla qualità del proprio lavoro. Questa ricchezza di prospettive va innanzitutto accolta, favorendo le scelte che tendono ad aprire il nostro sistema, favorendo ad esempio i programmi di scambio e di cooperazione internazionale anche a livello tecnico e amministrativo, valorizzando le potenzialità dei più giovani, dei nuovi assunti, dei volontari del servizio civile nazionale, traendo forza dall'esperienza, includendo chi appare più svantaggiato.

Infine la dimensione della *consistenza* e del realismo: il nostro lavoro di servitori civili richiede coerenza e onestà intellettuale. Perseguire contemporaneamente efficienza e rispetto dei vincoli, competitività e trasparenza, rapidità ed esattezza, leggerezza e condivisione, equità e merito è una sfida assai complessa, il cui risultato dipende fortemente dal tempo e dalle risorse disponibili. Le nostre azioni mirano sempre a ottenere il massimo risultato possibile, nel rispetto delle regole, ad alimentare e sostenere l'entusiasmo orientato al risultato e l'impegno verso il controllo necessario. Ma non è facile, e dobbiamo saperlo, essere "*best place to work*" quando permangono limitatissime possibilità di valorizzazione nelle carriere del personale. Occorre essere consapevoli che agiamo con vincoli che altri sistemi, che competono con noi, non hanno e che ogni obiettivo richiede i tempi e le risorse necessarie. Esiste chiaramente la necessità di trovare equilibri ragionevoli nella gestione delle premialità e dell'equità, e per questo l'Ateneo ha messo a disposizione le risorse necessarie per completare la procedura delle progressioni economiche del personale tecnico e amministrativo dopo il lungo periodo di blocco degli stipendi imposto dalla legge, garantendo la massima

equità di accesso. Ora occorre anche indirizzare risorse, nell'ambito di quelle consentite dalla norma, nella valorizzazione dell'impegno e del risultato.

L'Aula Magna dell'Università di Padova, nella quale oggi celebriamo l'inaugurazione del 795° anno accademico, ci fa pienamente comprendere la grande tradizione del nostro Ateneo. Ogni volta che la osservo e scorro i nomi degli illustri studiosi che hanno contribuito così profondamente allo sviluppo della nostra cultura, non posso non considerare quanto ognuno di essi fu un grande innovatore e che la nostra tradizione è il risultato di continui cambiamenti che hanno introdotto nuovi e a volte controversi punti di osservazione.

Più modestamente anche l'organizzazione del nostro Ateneo è il risultato di una tradizione, frutto di modifiche e cambiamenti e, come ieri, essa è chiamata oggi a rinnovarsi nel carattere interpretando note nuove, per cogliere le sfide del nostro tempo.

Grazie a coloro che ci aiuteranno in questa direzione o che ci forniranno critiche utili e grazie a tutti per l'attenzione.