



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

---

**Intervento del Direttore Generale  
Alberto Scuttari**

**Inaugurazione 797° anno accademico**  
*Venerdì 8 febbraio 2019, Aula Magna “Galileo Galilei”*

Magnifico Rettore,

Presidente del Senato della Repubblica

Autorità

Docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti

*“La strategia dell’Università di Padova si propone di affrontare la crescente competizione nella ricerca, di innovare e modernizzare la didattica, di migliorare il posizionamento internazionale, di consolidare i rapporti e le partnership con enti pubblici, privati ed aziende, di preservare l’equilibrio economico-finanziario. Per affrontare tali sfide – prosegue l’introduzione del Rettore al piano strategico – l’Ateneo ha inteso puntare sulla valorizzazione delle persone, ponendo particolare attenzione allo sviluppo dei talenti e al merito con riferimento all’intera comunità dei soggetti coinvolti: studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e collaboratori”.*

L’azione amministrativa e gestionale posta fin qui in essere ha perseguito le prospettive contenute nel Piano Strategico dell’Ateneo.

Nel corso del 2018 è entrata in funzione la nuova organizzazione dell’amministrazione centrale, con la copertura e pesatura di tutte le posizioni organizzative.

Tale straordinario processo di riorganizzazione è stato oggetto di studio in un seminario intitolato “*Making positive change happen, organisational turnaround at the University of Padova*”, organizzato dai direttori generali delle università europee. I riscontri ricevuti hanno rimarcato l’adeguatezza del modello adottato, la velocità e la qualità dell’implementazione, il chiaro allineamento tra struttura e strategia, e l’entusiasmo e il talento del team coinvolto. Ora occorre ottimizzare i processi, lavorando sull’integrazione dei sistemi, sulla cultura del risultato e favorendo l’ingresso di nuove competenze.

Il processo di riorganizzazione è proseguito con la ristrutturazione del sistema bibliotecario di Ateneo e con la nuova organizzazione dei poli multifunzionali, sempre utilizzando procedure di *job posting* per coinvolgere tutto il personale interessato.

È stato infine sviluppato il progetto di organizzazione amministrativa dei dipartimenti, nel rispetto delle differenze che sono anche la ricchezza del nostro Ateneo, ma perseguendo al contempo una rappresentazione più chiara e trasparente, sviluppata con criteri e metriche comuni. Mantenendo il necessario confronto con i direttori dei dipartimenti, quest’anno la nuova organizzazione verrà posta in essere, prevedendo anche un supporto manageriale per la gestione e il coordinamento del personale tecnico ed amministrativo. Il percorso disegnato per l’individuazione di queste figure, in numero adeguato alle necessità, si è da poco concluso.

L’Ateneo ha bisogno di procedure amministrative più semplici. Infatti un’organizzazione complessa riesce ad essere proattiva se da una parte semplifica e dall’altra favorisce una maggiore standardizzazione delle procedure. Quest’anno sono stati semplificati 18 regolamenti, tra i quali il Regolamento per l’amministrazione e la contabilità. E contemporaneamente è stato semplificato il processo amministrativo sottostante, come ad esempio in materia di *travel management*, con il varo di una procedura informatica che permette di tracciare le missioni, monitorare il livello di anidride carbonica, dematerializzare il proces-

so, emettere una carta di credito virtuale eliminando le anticipazioni, pagare velocemente i fornitori e semplificare il lavoro di back-office amministrativo.

Dal 2018 tutte le elezioni dell'Ateneo si svolgono con modalità telematica da remoto, con risparmio di carta, di tempo e favorendo una maggiore partecipazione.

Al pari della didattica, della ricerca e della terza missione, per le quali è attivo un sistema di assicurazione della qualità secondo standard monitorati dall'ANVUR, l'Ateneo ha attivato la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, che analizza i risultati della gestione in termini di efficacia ed efficienza. E così come la didattica viene valutata annualmente dagli studenti e la ricerca periodicamente con l'esercizio della VQR, l'organizzazione viene valutata annualmente dagli utilizzatori dei servizi, che sono gli studenti, i docenti, e lo stesso personale tecnico e amministrativo. Questa analisi viene condotta ogni anno da 30 atenei italiani, a dimostrazione che il sistema universitario non teme la valutazione, che anzi pratica perché consente di comparare, giudicare con cognizione di causa, migliorare i servizi, correggere gli errori e premiare i risultati.

La valutazione è un esercizio complesso, non esente da errori e pertanto oggetto di continuo miglioramento, ma è proprio perché la facciamo che possiamo oggi affermare che l'efficacia dei servizi amministrativi dell'Università di Padova è in crescita e si situa saldamente sopra la media del campione degli atenei partecipanti e sopra la media del *cluster* degli atenei con dimensioni simili.

Il tema della visibilità è particolarmente connaturato alla funzione pubblica della ricerca e dell'educazione e alla tradizione internazionale dell'Università.

Nel 2018 Padova ha fatto sorprendenti passi in avanti nei ranking più affermati a livello internazionale. Ad esempio per *QS* e *Times Higher Education* l'Ateneo ha guadagnato in un solo anno rispettivamente 47 e 150 posizioni, collocandosi in entrambi fra le migliori 250 università al mondo e fra le prime università italiane. Anche nella classifica nazionale del Censis, più orientata alla qualità dei ser-

vizi offerti agli studenti, Padova cresce posizionandosi seconda fra i mega atenei italiani. Tale progresso dipende dalla qualità della ricerca e della didattica, dalla reputazione accademica e presso le aziende, dall'internazionalizzazione del corpo docente e studentesco, ma anche dalla rinnovata capacità di presidiare ed integrare i dati e di interloquire in modo non autoreferenziale con i soggetti valutanti.

La comunicazione dell'Ateneo è cresciuta ad ogni livello, nella stampa nazionale ed estera (+56%), su radio e televisione (+304%), sui social, negli accessi al nuovo sito web e alla rivista il Bo Live, che è diventata la rivista universitaria online più letta in Italia.

E infine l'Ateneo è cresciuto in trasparenza, nella numerosità e fruibilità delle informazioni pubblicate e nella semplificazione della comunicazione interna.

Continuiamo ad investire nelle persone perché, con le loro differenze, sono il valore più grande dell'Università. Anche quest'anno l'Ateneo di Padova si è confermato fra le migliori 400 aziende italiane dove si lavora meglio. È un ottimo risultato ma siamo consapevoli che molto rimane ancora da fare, soprattutto in materia di logistica. L'Ateneo ha acquisito consapevolezza che la struttura organizzativa è un elemento importante per la qualità dei prodotti e dei servizi offerti e per attrarre risorse. Per questo nel triennio 2016 - 2018 sono state programmate assunzioni di personale tecnico ed amministrativo per 57,6 punti organico (dei quali il 17% usati per stabilizzazioni). L'Ateneo ha investito il 20% in più delle risorse liberate con le cessazioni, anche se il turnover consentito a livello nazionale è stato mediamente inferiore al 100%. Sono state effettuate progressioni economiche per 1952 persone, attivati contratti part time e in tele-lavoro per 394 persone l'anno. Dal 2014 il fondo comune di Ateneo è raddoppiato e il fondo per il salario accessorio è aumentato del 50%, mentre gli stanziamenti per il welfare sono cresciuti del 157% e quelli per wellness del 60%. Per incrementare il numero e le competenze del personale tecnico ed amministrativo nel 2018 sono stati svolti 45 concorsi, con l'assunzione di 95 persone.

Il nuovo piano triennale del personale 2019 - 2021 ha orientato il reclutamento del personale docente al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo quali l'eccellenza della ricerca, la sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa e il sostentamento del numero complessivo degli studenti iscritti. Allo stesso modo per il personale tecnico amministrativo l'obiettivo è quello di sostenere le nuove esigenze organizzative e l'espansione delle attività derivante dall'incremento del corpo docente. Per tale motivo è previsto un piano straordinario del PTA, finalizzato al reclutamento di nuove competenze dall'esterno e alla progressione di carriera dall'interno, nella misura del 120% delle ordinarie risorse derivanti dal turnover.

Il sistema delle regole nelle quali si muove l'università italiana è uno dei più limitanti e complicati al mondo, specialmente nel reclutamento e negli approvvigionamenti. Leggi, regolamenti, circolari si accavallano, si stratificano e aumentano continuamente: questo rende l'azione amministrativa incerta e timorosa, per cui risulta a volte difficile fare e comunicare le cose in modo semplice.

In questo quadro di grande complessità, l'Università di Padova è diventata nel 2018 l'ateneo italiano nel quale ogni euro investito produce il miglior risultato; infatti nella distribuzione del fondo di funzionamento ordinario statale, Padova è la prima università nel rapporto tra la quota distribuita con criteri premiali e la quota base, assegnata su base storica. In particolare, sempre secondo i dati del Ministero, l'Università di Padova eccelle nella qualità della ricerca, nella qualità del reclutamento, e nella capacità di programmazione.

Questa performance attrae risorse che vengono investite tenendo conto della responsabilità sociale e ambientale dell'Ateneo, ben rappresentata dall'adozione della Carta degli impegni di Sostenibilità: nel campo delle riuso (rifiuti, carta, riuso, acquisti verdi), dell'ambiente e dell'energia (razionalizzazione dei consumi energetici, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, certificazioni ambientali quali il certificato BREEAM ottenuto recentemente da Palazzo Bo), della mobilità e dei trasporti (promozione della ciclabilità, adozione del telelavoro, incentivi

ai dipendenti per l'uso di mezzi di mobilità sostenibile), del welfare salute e del benessere, dell'inclusione e delle pari opportunità.

Così l'Ateneo, in due anni, ha aumentato del 30% la spesa per investimenti edilizi, le manutenzioni del 53%, gli interventi a favore degli studenti del 20%, gli investimenti in progetti di ricerca del 20%, in terza missione del 30%, in formazione del proprio personale del 42%, e i frutti iniziano a vedersi.

Ringrazio tutto il personale e i collaboratori per aver reso il piano strategico dell'Università, con i suoi 8 obiettivi, il contenuto di un lavoro e di un impegno comune che si sta realizzando perché le azioni si focalizzano verso risultati voluti e cercati.

Molto è stato fatto e molto rimane da fare, la strada è quella giusta.

