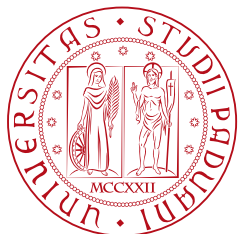


1222 • 2022  
**800**  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

---

Intervento del Direttore Generale  
**Alberto Scuttari**

**Inaugurazione 799° anno accademico**  
*Venerdì 16 aprile 2021, Aula Magna “Galileo Galilei”*

Negli incontri di benvenuto al personale appena assunto, dopo aver commentato il motto dell'Ateneo "*Universa Universis Patavina Libertas*", uso descrivere lo scopo dei servizi tecnici ed amministrativi contenuto nella *mission* dell'amministrazione centrale:

*“Dobbiamo far emergere le aspirazioni, fornire supporto alle strutture e rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo”.*

Nella pandemia **fornire supporto alle strutture** non è stato semplice ma è avvenuto senza incertezze, perché l'organizzazione dell'ateneo aveva già raggiunto la maturità e la solidità necessarie per far fronte a mutamenti repentini, senza disunirsi e scomporsi.

Penso in particolare alla migrazione su piattaforme digitali di tutti i corsi di studio, in una settimana, e il mantenimento successivo della continuità del servizio, ma anche all'organizzazione delle attività lavorative da remoto, con i servizi essenziali in presenza nel rispetto di protocolli di sicurezza e di sorveglianza sanitaria. E poi alla modulazione dell'organizzazione del lavoro seguendo l'evoluzione, a volte frenetica, delle normative e l'alternarsi delle zone gialle, arancioni e rosse.

Tale capacità di resilienza ha consentito di continuare la didattica e la ricerca senza sospensioni, non solo migliorando i servizi già attivi, quali il sito web dedicato alle immatricolazioni, ma anche proponendone di nuovi, quali la gestione

dei contributi economici a studenti, la ripartenza della didattica in aula in modalità duale, le procedure di tracciamento del contagio e la sorveglianza sanitaria con i tamponi salivari.

Nonostante la pandemia questo supporto ci ha consentito di rimanere aperti e inclusivi e di raggiungere risultati inattesi, quali l'aumento delle iscrizioni di studenti internazionali, il mantenimento delle opportunità di studio all'estero, anche virtuali, la crescita sostenibile con la riduzione dell'impronta di carbonio.

Cosa ha permesso questa prestazione?

Innanzitutto il disporre di un'organizzazione chiara, nella quale i compiti risultano definiti e le responsabilità attribuite. Aver completato e attivato prima della pandemia la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e delle altre strutture di servizio è stato molto importante, perché quando abbiamo dovuto decidere quali attività potevano essere telelavorate in tutto o in parte, avevamo a disposizione mappe dei processi e organigrammi già definiti. Così abbiamo potuto essere veloci e flessibili.

È stato anche importante disporre di infrastrutture digitali concepite per lavorare in modo integrato e dimensionate per sostenere il carico dell'accesso diffuso. L'aver ridisegnato molti applicativi sul *cloud* ha consentito di poterne disporre sia lavorando in presenza che da remoto e, nella pandemia, di accelerare la digitalizzazione garantendo la continuità delle attività amministrative, le sedute telematiche degli organi collegiali e il loro rinnovo mediante il voto elettronico. Oggi comprendiamo chiaramente l'importanza di avere un presidio sistemico dei dati e un'infrastruttura solida e condivisa, più efficace di tanti differenti sistemi che non dialogano tra loro.

Sottolineo infine la capacità di lavorare insieme, il coordinamento a livello formale e informale, privilegiando rappresentanza e competenza. Ne sono testimonianza il lavoro delle *task-force* e il forte incremento della comunicazione interna

ed esterna, con l'utilizzo di tutti gli strumenti disponibili, dalle circolari al sito web, dalla posta elettronica ai *social network*, fino ai *mass-media*.

**Far emergere le aspirazioni** riguarda la motivazione delle persone e la capacità dell'istituzione di essere percepita come contesto di realizzazione personale nel conseguire la sua funzione sociale. Ma mentre è chiara la funzione educativa e sociale di un ateneo con 800 anni di storia, come l'Università di Padova, il sistema delle regole pubbliche e i vincoli amministrativi cui siamo assoggettati non sembrano favorire la motivazione delle persone, alimentando a volte lo stereotipo di una pubblica amministrazione grigia e rinunciataria.

Ma non è così. Una collega, commentando l'imprevista attività di presidio alle vaccinazioni, concludeva dicendo: *“abbiamo tolto del tempo ad altro, ma l'abbiamo fatto per l'altro”*. E un altro sottolineava: *“quello che posso notare, essendo arrivato da poco, è che qui a Padova la trasformazione digitale, sollecitata e in larga parte imposta dalla pandemia, non solo è stata egregiamente supportata dall'organizzazione ma, in modo per niente scontato, ha anche contribuito a rafforzare il senso di appartenenza”*.

Nell'indagine svolta dal “Corriere della Sera”, in collaborazione con “Statista”, l'Università di Padova ha ottenuto nel 2021 il ventiduesimo posto fra le 400 aziende italiane con il migliore ambiente di lavoro, in crescita di oltre 200 posizioni rispetto alla rilevazione dell'anno precedente. Se si considera che quasi 30 università italiane sono in classifica, risulta evidente che lavorare nelle università pubbliche è oggi percepito come sicuro, positivo e stimolante e questo deve spingerci a farci carico delle esigenze espresse dalla società.

Anche l'ultima indagine di clima, realizzata in ateneo all'inizio di quest'anno, ha registrato un incremento complessivo della soddisfazione lavorativa del personale tecnico-amministrativo, passando dal 60% del 2018 al 70% del 2020, anche se si può e si deve fare sempre meglio. I risultati saranno pubblicati nei prossimi giorni.

D'altra parte, nel quinquennio 2016-2020, l'Università di Padova ha stanziato 112 punti organico per il reclutamento e le progressioni di carriera del personale tecnico ed amministrativo, superando del 22% il *turn-over*, con due piani straordinari interni. Sono state realizzate circa 3.000 progressioni economiche e altre 500 sono state programmate per il 2021; i contratti di lavoro flessibili sono aumentati del 32%, mentre la formazione è cresciuta del 70% arrivando a 34 ore medie annue per persona. Il lavoro agile ha riguardato i due terzi del monte ore nei periodi più difficili e in questo momento è assestato a circa il 30%.

Nel medesimo quinquennio abbiamo assunto 802 tra colleghe e colleghi, 146 a tempo indeterminato e 656 con contratti a termine, dando l'opportunità di un lavoro qualificato e arricchendo l'ateneo di nuove competenze.

E sono state realizzate 220 stabilizzazioni, 46 con procedure speciali e 174 con chiamate da graduatorie, mentre 3 punti organico sono disponibili nel 2021 per ulteriori chiamate. Una procedura speciale di progressione verticale partirà entro la fine del mese di aprile e riguarderà 74 posizioni, che saranno seguite da altre 12 entro l'anno.

Sul fronte dell'incentivazione economica, tra il 2016 e il 2021 il fondo accessorio è cresciuto del 23% e vale oggi 9,5 milioni annui, mentre il fondo comune, alimentato con gli utili dei progetti di ricerca e del conto terzi, ha raggiunto la somma di 2,5 milioni annui, in aumento del 55%. Anche i fondi per *welfare* e *wellness* sono più che raddoppiati, arrivando a circa 3,3 milioni l'anno.

Far emergere le aspirazioni delle persone e fornire supporto alle strutture comporta la necessità di **rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo** alla realizzazione della missione dell'Università.

Le università sono un *unicum* nella pubblica amministrazione italiana. Nonostante il blocco medio del *turn-over*, hanno continuato a reclutare ricercatrici, ricercatori e docenti tramite i piani straordinari governativi, e Padova è uno degli atenei che hanno impiegato con maggiore velocità le risorse ricevute, tanto che

nel quinquennio 2016-2020 sono stati chiamati 1.452 docenti, dei quali 678 tra ricercatrici e ricercatori a tempo determinato, con 640 chiamate di professori dall'interno e 134 dall'esterno.

Gli atenei valutano inoltre la qualità della didattica, della ricerca e dell'organizzazione e ricevono le risorse pubbliche in base al costo standard dei servizi e ai risultati conseguiti. La quota prevalente del bilancio di molte università è ormai costituita da fondi di ricerca acquisiti in modo competitivo a livello internazionale e dai contributi corrisposti dagli studenti, una parte dei quali – ormai ben visibile – è di provenienza internazionale.

Tuttavia le università sono soggette agli stessi vincoli dei Ministeri per il *turn-over* limitato del personale tecnico-amministrativo. Per ogni 100 docenti le università dispongono in media di 90 tra impiegate e impiegati tecnico-amministrativi (inclusi il personale tecnico di laboratorio, quello tecnico sanitario, le collaboratrici, i collaboratori, le esperte e gli esperti linguistici), rispetto al rapporto di due per ogni docente nella media europea e addirittura di quattro a uno negli Stati Uniti, e l'età media di 51 anni è davvero troppo alta. Inoltre il rapporto tra dirigenti e dipendenti coordinati, 1 ogni 166, è di gran lunga il più basso rispetto agli altri comparti della pubblica amministrazione e non si verifica nemmeno nel mondo dell'impresa.

Queste forti limitazioni di contesto frenano la prestazione a causa del carico dei compiti amministrativi, anche se non compromettono ancora la qualità, visto che il sistema universitario italiano è uno di quelli che quota il maggior numero di atenei nei ranking internazionali, spesso con ottimi risultati trascinati anche dal nostro Ateneo.

Risultati confermati dalle indagini di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi, cui l'ateneo partecipa insieme a una quarantina di altre università, con interviste a studenti, al personale docente e tecnico-amministrativo. La percezione dei servizi resi dall'ateneo continua a migliorare, in modo superiore sia alla crescita media dell'intero sistema che a quella degli atenei più grandi.

Questi punti di forza devono spingerci a disegnare la nuova normalità che sta già arrivando, cogliendo le nuove esigenze. Il lavoro più importante che ci aspetta è fare tutto il possibile per rinforzare le competenze e semplificare ancora di più le procedure, rendendole più chiare, facili e veloci, in modo che l'accesso agli studi sia più inclusivo e la ricerca più supportata.

La riuscita di questo lavoro richiede impegno, ma anche la crescita della fiducia semplificando le regole e attenuando i controlli. L'ateneo investe moltissimo in formazione manageriale e sull'approccio innovativo, ma l'effetto è ancora limitato perché le normative contabili, fiscali, sugli acquisti e sul reclutamento, diventano sempre più complesse e il sistema dei controlli assorbe energie eccessive. Negli ultimi 3 anni l'ateneo ha gestito 956 accessi agli atti da parte di organi ispettivi e investigativi, più di uno al giorno.

Pertanto, per rimuovere efficacemente le barriere burocratiche occorre anche intervenire sul contesto esterno all'ateneo, con le seguenti azioni:

- eliminare i vincoli di spesa per beni e servizi, introdotti con la legge di bilancio 2020. Nello scenario presente e in quello futuro tali vincoli appaiono insostenibili e incompatibili con la funzionalità degli atenei, chiamati a sostenere con ricerca e innovazione la difficile congiuntura economica;
- attenuare i limiti di fabbisogno finanziario previsti dalla legge di bilancio 2019, per cui agli atenei è assegnato un limite di spesa che è inferiore ai trasferimenti ricevuti dallo Stato. Questi limiti restrittivi limitano la possibilità di sviluppare nuove attività, per esempio nel campo del diritto allo studio;
- valorizzare le professionalità del personale, con sistemi di classificazione contrattuale che consentano di attribuire incarichi di responsabilità a prescindere dalle categorie di inquadramento, ridefinendo i tetti storici posti all'incentivazione e ancorandoli ai risultati economici degli atenei. Ampliare le categorie di inquadramento, specialmente per il supporto alla ricerca;

- adottare piani straordinari del personale tecnico-amministrativo per il reclutamento di competenze legate al *management*, all'innovazione e alle figure specialistiche della ricerca e della didattica. Il *turn-over* deve essere garantito oltre il 100%, altrimenti si progetta un calo dello staff mentre il numero di docenti aumenta, visto che una parte delle risorse può e deve essere investita anche per la progressione di carriera del personale in servizio;
- semplificare la gestione contabile alzando il livello autorizzatorio del piano dei conti, in modo da ridurre gli atti di variazione di budget;
- semplificare ulteriormente gli adempimenti legati agli acquisti di beni e servizi, specialmente nel campo della ricerca.

Auspico che l'utilizzo del programma *Next Generation EU* permetta al sistema universitario di poter dare il massimo contributo alla formazione di giovani, e che questo sforzo sia accompagnato dalla semplificazione delle norme e dei controlli, per avere più flessibilità e usare maggiore coraggio nella gestione delle risorse.

Grazie



[www.unipd.it](http://www.unipd.it)

---