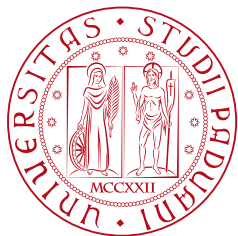


1222 • 2022  
**800**  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

---

Intervento del Direttore Generale  
**Alberto Scuttari**

**Inaugurazione 801° anno accademico**  
*Lunedì 13 febbraio 2023, Aula Magna “Galileo Galilei”*

Magnifica Rettrice,  
signora Ministro dell'Università e della Ricerca,  
autorità,  
colleghe e colleghi della comunità accademica,  
studentesse e studenti,

nell'ottocentesimo anno dalla fondazione anche il conto economico previsionale dell'ateneo ha superato gli 800, raggiungendo la cifra di 831 milioni di euro, in aumento del 16% rispetto all'anno 2022 e del 30% rispetto al 2021.

Si tratta di un dato importante, che legge in modo sintetico ma efficace la crescita delle attività di ricerca, di didattica e di terza missione. L'aumento di 117 milioni rispetto alla previsione del 2022 riflette principalmente la progettualità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e l'incremento dei contributi ministeriali, in forza degli ottimi risultati ottenuti nella quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, erogata sulla base della qualità della ricerca e del reclutamento. In questo parametro l'Università di Padova è l'ateneo che ottiene il risultato migliore in proporzione alla propria dimensione.

La previsione dell'anno 2023 non rappresenta tuttavia un traguardo, perché crescerà ulteriormente avvicinandosi ai 900 milioni quando la contabilità sarà

aggiornata con tutte le progettualità PNRR in cui l'Università di Padova è coinvolta e con i fondi appena ottenuti sulla linea denominata "Dipartimenti di Eccellenza". Nei prossimi 4 anni, infatti, l'impatto sul bilancio universitario del PNRR e dei Dipartimenti di Eccellenza è stimabile in circa 300 milioni di euro.

Queste risorse saranno impiegate per realizzare i progetti e produrranno l'aumento del personale e degli investimenti, rinforzando la crescita della spesa già in atto, dovuta alla dinamica salariale e all'aumento dei costi energetici, dei beni e dei servizi. Pertanto nel prossimo triennio l'ateneo – al netto di imprevedibili choc esogeni – dovrebbe muoversi in una situazione di sostanziale equilibrio economico e finanziario, senza margini di rilievo.

D'altra parte l'impatto dei nuovi progetti richiede già un importante sforzo realizzativo, che deve essere armonizzato con la programmazione ordinaria e sostenuto con adeguati strumenti.

«Far emergere le aspirazioni, fornire supporto alle strutture e rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo» è la frase che descrive iconicamente la missione dei servizi tecnici e amministrativi dell'ateneo, ma risulta in questo momento storico anche una condizione necessaria per raggiungere i risultati attesi nei tempi richiesti.

Far emergere le aspirazioni significa innanzitutto interpretare positivamente la sfida di cambiamento e modernizzazione cui l'intero Paese è chiamato, pur nella consapevolezza delle insidie del percorso. La crescita del numero degli studenti iscritti, le quasi 800 borse di dottorato di ricerca che l'ateneo rende disponibili nell'anno accademico 2023/24, quasi 200 in più rispetto alle attuali, il crescente grado di internazionalizzazione, per cui oggi un immatricolato su dieci è uno studente internazionale e il 5% dei nuovi reclutamenti riguarda ricercatori che svolgevano la propria attività all'estero, il clima organizzativo che migliora nel suo complesso, sono dati e fatti importanti in sé stessi.

Ma, più profondamente, cosa vuol dire far emergere le aspirazioni nell’“epoca delle passioni tristi”, per usare la definizione coniata da Miguel Benasayag e Gérard Schmit, caratterizzata dal fatto che, specialmente a livello giovanile, si tende a considerare il futuro come una minaccia e non come una promessa? La prevalenza della preoccupazione di quello che è successo ieri, piuttosto che l’entusiasmo per la possibilità di inventare il domani, ci deve portare a chiederci se la scuola e l’università possano assolvere meglio il loro ruolo e ci deve spingere a trovare risposte concrete realizzando iniziative nelle quali l’investimento sia ben finalizzato, soprattutto quando è fatto a debito, e con le quali il valore creato per le giovani generazioni sia reale e maggiore dei costi sostenuti. Insomma, in modo che ne valga la pena.

Affinché si generi fiducia nei risultati è necessario essere pienamente consapevoli del compito che ci attende e dedicarvi impegno e competenza. Questo vuole anche dire rendere disponibili gli strumenti organizzativi, logistici e tecnologici necessari per studiare e per fare bene ricerca, didattica e terza missione, in modo che sia più semplice esercitare la responsabilità di inventare il domani.

Abbiamo a disposizione delle leve importanti, cui l’ateneo lavora da tempo e che troveranno completa maturazione proprio nei prossimi anni. Il piano del personale 2022/24, già operativo, destina circa 450 punti organico ad assunzioni di professori, ricercatori e personale tecnico e amministrativo. In concreto sono disponibili 850 posizioni stabili, con una crescita potenziale complessiva del personale stimabile in 500 persone, la cui metà sarà personale tecnico e amministrativo. A queste risorse si aggiungerà tutto il personale a tempo determinato che sarà assunto a valere sul PNRR e sulle altre progettualità speciali finanziate dall’esterno e dal bilancio dell’ateneo.

Questa crescita forte e repentina pone un interrogativo sulla logistica. Il *master plan* edilizio, già in corso, prevede la realizzazione di ulteriori 54.000 metri quadri, con un aumento della superficie disponibile di circa il 10%, avvicinandoci alla soglia degli 800.000 metri quadri. Il maggior incremento si realizza negli

spazi didattici e di studio (+30%) e negli spazi per ricerca e laboratori (+ 15%), a Padova e fuori Padova. Gli interventi programmati riguardano anche la riqualificazione del patrimonio esistente e impegnano l'ateneo per quasi 200 milioni di euro nel triennio 2023/25 e per almeno altrettanti nel triennio successivo. Questi investimenti richiedono tempo e impegno e devono pertanto essere accompagnati dalla crescita della responsabilità collettiva nell'uso degli spazi già assegnati, come richiesto dal piano di ateneo per il contenimento dei consumi energetici. La capacità di modularne l'uso in base alle effettive esigenze, in modo da evitare situazioni disomogenee di saturazione o sotto utilizzo, è una sfida sia manageriale che culturale: le aule e i laboratori sono beni pubblici che vanno utilizzati usufruendo di tutta la loro capacità operativa, adeguatamente distribuita durante la giornata e la settimana.

Cresce, e deve crescere ulteriormente, la disponibilità e l'uso delle infrastrutture digitali e l'integrazione dei sistemi informativi. Si pensi ad esempio al potenziamento della rete "eduroam", finalmente disponibile anche all'interno delle strutture ospedaliere, l'accesso ai laboratori virtuali, la migrazione dalla postazione telefonica fissa a quella portatile integrata con i servizi di videoconferenza e chat. Il tutto in un quadro di crescita complessiva delle prestazioni, senza dimenticare la sicurezza delle infrastrutture.

L'eccessiva complessità, vastità e variabilità del sistema normativo di riferimento, che regola l'azione delle università pubbliche, è un problema che deve essere affrontato, ma questo non può essere un alibi che ci spinge a non usare tutti i margini di azione che sono consentiti. Dobbiamo giungere a un maggiore equilibrio fra le esigenze di conformità amministrativa e di efficacia dei risultati, e oggi dobbiamo spingere di più verso l'efficacia. Le operazioni di semplificazione in corso, quali ad esempio l'accesso diretto da parte dei ricercatori ai mercati elettronici accreditati per acquisti inferiori ai 5.000 euro, vanno in questa direzione. Anche nel reclutamento del personale occorre attivare modalità che siano più attente a valutare il talento rispetto al cliché. La gestione delle carriere

deve essere meno ingessata e uniforme e le eccessive limitazioni alla premialità e all'incentivazione vanno riviste seguendo le procedure negoziali necessarie, perché dimostrano in alcuni casi di non essere più adeguate alle urgenze dei tempi.

Ma occorre anche sottolineare che ci sono alcuni vincoli esterni che ci mettono in difficoltà e sui quali occorre intervenire affinché sia effettivamente possibile far emergere le aspirazioni e dare supporto alle strutture. Ne sottolineo tre.

Il primo riguarda il limite di fabbisogno, ovvero il limite ai pagamenti annui, che è più basso dei trasferimenti ordinari ricevuti dallo Stato, per cui non è possibile impiegarli interamente. Si tratta di una questione complessa che attiene all'intero impianto della spesa pubblica italiana, ma, unita ai vincoli di spesa per l'acquisto di beni e servizi, impatta duramente sullo sviluppo e crea rigidità procedurale a causa dei controlli conseguenti. Sarebbe almeno necessario escludere dal limite del fabbisogno la spesa per le borse dei medici in formazione specialistica, anche in considerazione del fatto che il numero dei medici in formazione è stabilito dal Governo e dalle Regioni ed è un'emergenza nazionale.

Il secondo limite esterno riguarda i fondi di incentivazione del personale contrattualizzato. La norma e il contratto nazionale di lavoro prevedono che la retribuzione del personale contrattualizzato abbia una parte variabile legata ai risultati. Ma le risorse necessarie per alimentare la parte variabile sono contingentate ai livelli del 2016, per cui un'organizzazione pubblica che assume, anche se in forza di programmi di sviluppo a valenza nazionale, ottiene l'effetto collaterale paradossale di diminuire anche il livello medio della retribuzione di risultato di tutto il proprio personale. Occorre un intervento risolutivo, come è già avvenuto in altri comparti della Pubblica Amministrazione.

Infine richiamo l'attenzione sul tema del diritto allo studio. L'obiettivo del PNRR di avere un maggior numero di giovani ricercatori qualificati non è sostenibile se non si sostiene anche l'accesso equo agli studi universitari, tanto più se si considera che la dinamica demografica, dopo il 2026, prevede una progressiva e consistente diminuzione della popolazione nell'età compresa tra i 18 e i 24 anni.

Occorre pertanto sostenere l'accesso degli studenti alle università aumentando ulteriormente e stabilmente i sussidi e i servizi. L'ateneo investe moltissimo in questo settore, ma non ha le risorse per sostituirsi all'azione degli altri soggetti istituzionalmente preposti.

L'obiettivo di far emergere le aspirazioni, disponendo di una formazione adeguata e di un equo accesso agli studi, effettuando ricerche avanzate e trasferendone i risultati, reclutando i giovani in base al talento, richiede che i sistemi siano coerenti e le organizzazioni adeguate e motivate. E i vincoli citati sono di ostacolo.

Ma, quando le persone credono che ciò che fanno può inventare il futuro e le istituzioni lavorano per consentirlo, le sfide si possono vincere. Con questo spirito vogliamo costruire l'università che ci aspetta, l'*Universa Universis Patavina Libertas*, dopo 800 anni di storia e all'inizio del primo di futuro.

Grazie per i risultati che avete conseguito e per l'impegno che porremo insieme nel cammino che ci aspetta.

# Libera il tuo Futuro

---

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