



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

---

Intervento del Direttore Generale  
**Alberto Scuttari**

**Inaugurazione 802° anno accademico**  
*Venerdì 9 febbraio 2024, Aula Magna “Galileo Galilei”*

Magnifica Rettrice

Signor Ministro della Giustizia

Illustri ospiti e autorità

Colleghi e colleghe della comunità accademica

Studentesse e studenti,

In questo intervento vorrei mettere a fuoco alcune caratteristiche dello scenario presente, che hanno rilievo per la nostra università.

Il contesto attuale è definito principalmente da quattro fattori: l'impatto negativo sulle iscrizioni della decrescita della natalità, il numero di studenti che sceglierà un percorso universitario dopo la scuola superiore, la crescente mobilità degli studenti fra le regioni italiane e con l'estero, l'incidenza e pervasività delle nuove tecnologie, sia nei metodi di insegnamento che sull'efficienza e flessibilità delle organizzazioni.

Tali condizioni e sfide aumentano la competizione fra gli atenei e rimettono al centro le esigenze degli studenti. In questo scenario l'Università di Padova parte da una posizione di relativo vantaggio, che deve essere sostenuta. È il primo ateneo italiano nel rapporto fra quota premiale e quota storica nella distribuzione del fondo di finanziamento ordinario (FFO) e si colloca sopra la media, in migliora-

mento, nel rapporto fra costo standard e quota storica. L'indice della situazione economica e finanziaria (ISEF) è solido e stabilmente attestato sopra quota 1,2 e il bilancio di previsione 2024 ha raggiunto il massimo storico, superando per la prima volta i 900 milioni di euro. Il programma di investimenti di oltre 400 milioni è finora sostenuto senza ricorrere ad indebitamento, utilizzando le risorse generate dal flusso di cassa della gestione ordinaria.

La crescita della reputazione e dell'offerta ha portato all'aumento di quasi il 20% degli studenti iscritti, in meno di un lustro. Forse non tutti ricordano che l'Area Relazioni Internazionali è stata istituita alla fine del 2019 quando gli studenti internazionali erano circa il 2%. Ora sono oltre il 10%, e Padova appartiene ai 4 atenei italiani che performano meglio.

In questi anni l'Università di Padova ha lavorato molto per adattare la sua organizzazione alle esigenze dei tempi. A partire dai valori condivisi della nostra comunità, abbiamo agito sulla definizione di una strategia di periodo, sulla chiarezza dei modelli organizzativi, sui sistemi logistici e informativi e favorito la crescita dei numeri e delle competenze del personale, prevedendo che ai ruoli si affiancassero le responsabilità.

Nella qualità dei servizi offerti l'Università di Padova continua a performare meglio della media degli atenei di riferimento, conseguendo un giudizio di circa 5 sestis. Questo risultato è trainato dai giudizi del personale, cresciuti negli ultimi 7 anni del 13% fra il personale docente e ricercatore e del 19% fra il personale tecnico e amministrativo. Analoga tendenza positiva si è verificata fino al 2019 per i giudizi espressi dagli studenti (+12%), ma tale risultato si è poi ridimensionato probabilmente a causa dell'impetuoso aumento delle iscrizioni, che ha costretto l'Ateneo a dotarsi di soluzioni emergenziali, eliminabili attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle aule attuali e la disponibilità dei nuovi spazi didattici previsti nella programmazione edilizia. Siamo consapevoli che occorra anche saper attivare nuove forme di connessione, di comunicazione, di flessibilità, di accompagnamento, che ci sono richieste dalla generazione Z che si affaccia in questi anni all'università.

Il principale punto di attenzione è la sostenibilità futura delle scelte presenti. Le università hanno aderito con grande determinazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, consapevoli del compito di innovare e modernizzare il Paese. Le risorse ricevute sono ingenti ma destinate al rimborso delle spese di realizzazione dei progetti, mentre la ricaduta sui costi generali (energia, logistica, amministrazione) è a carico del bilancio ordinario. Per le università pubbliche diminuiscono le entrate della contribuzione studentesca, sia per il crescente numero di studenti che beneficiano per legge di esenzioni e agevolazioni, sia per la tendenza demografica negativa. I bilanci futuri dovranno sostenere l'effetto dei piani di reclutamento, che hanno un turn-over di circa il 200%, e lo svolgersi della programmazione edilizia, che deve soddisfare i bisogni per cui è stata pianificata.

Come generare opportunità da tali punti di forza e di attenzione? Riprendo le conclusioni della “*Relazione sulle segreterie universitarie*” prodotta nel 1910 dalla commissione d'inchiesta per la pubblica istruzione<sup>1</sup>, che fu chiamata a esaminare “*quei servizi, disimpegnati dalle segreterie universitarie, che hanno indole amministrativa contabile*”, dove per “segreterie” si intendeva l'amministrazione delle università. Si affermava:

*[...] La Commissione ha già detto che rettori, direttori di istituti scientifici e di gabinetti, e direttori di segreteria debbano essere richiamati all'osservanza della legge: ma non può limitarsi a questo. Essa, studiando nel loro insieme tutti gl'inconvenienti lamentati e apprezzandoli nella loro essenza, deve riconoscere che molti di essi hanno origine dal fatto che talune delle vigenti disposizioni non possono sempre trovare la loro attuazione, o perché non corrispondono più ai bisogni della vita pratica e scientifica, o perché nell'applicazione manchi il criterio che, adattandole, le vivifichi. [...]*

*Come già si è detto, la maggior parte di tutti gli inconvenienti che si sono andati man mano rilevando sarebbe eliminata, se le Università venissero rese autonome in quella forma che ai poteri costituiti paresse migliore [...]*”.

Prima con la legge 168 del 1989 e poi con la legge 240 del 2010, in applicazione dell'articolo 33 della Costituzione, le università sono state dotate di una propria

---

<sup>1</sup> Relazione sulle Segreterie Universitarie, Forzani e C. Tipografi del Senato (Roma, 1910)

autonomia. Si tratta di un'autonomia "funzionale", ovvero esercitabile per le funzioni amministrative, nei limiti di quanto è previsto dalle leggi applicabili agli atenei.

È curioso osservare che a volte il legislatore si spinge a restringere assai gli spazi di questa autonomia con misure di tale dettaglio che mettono in seria difficoltà la gestione e che altre volte è lo stesso sistema universitario a non usare fino in fondo gli spazi di autonomia consentita.

L'attualità mi dà la possibilità di fare due esempi di vincoli che, per dirla con le parole della relazione, "*non corrispondono ai bisogni della vita pratica e scientifica*":

1. Le università devono rispettare i limiti di fabbisogno stabiliti dallo Stato, che non consentono di impiegare tutte le risorse finanziarie che vengono ad esse trasferite. Si tratta di esigenze di controllo delle finanze pubbliche ma, con l'aumento dei volumi legati al PNRR e ai piani di assunzione, essi stanno mettendo in grave difficoltà gli atenei. Tali limiti di spesa potrebbero essere almeno attenuati, escludendo i trasferimenti per il pagamento delle borse di studio degli specializzandi e quelli per il ristoro parziale dall'esenzione dei pagamenti dei contributi universitari introdotti con la legge sulla "no tax area" del 2020. Si tratta infatti, per l'una e per l'altra, di funzioni delegate alle università;
2. la legge 75/2023 prevede che le graduatorie dei concorsi del personale tecnico e amministrativo possano essere utilizzate nel limite del 20% delle posizioni bandite. Esenzioni dall'applicazione di questa norma sono state previste per la scuola e, riduzioni per gli enti locali, ma non per gli atenei, che, con notevole dispendio di tempo ed energie, devono quindi bandire un nuovo concorso anche se dispongono di graduatorie di idonei qualificati in concorsi appena svolti. Questo rallenta molto la tempestività del reclutamento e, in strutture diversificate come le università, ostacola paradossalmente proprio l'aggregazione e la qualità delle procedure concorsuali.

Utilizzando le parole della relazione del 1910, *“gl’insegnanti sentono e non sopportano il peso di disposizioni, delle quali o non comprendono la portata, o, se la comprendono, non la ritengono accettabile”*.

La medesima attualità ci fornisce anche lo spunto per osservare con altri due esempi come, nell’applicazione delle norme a volte *“manchi il criterio che, adattandole, le vivifichi”*, facendo leva su ciò che gli strumenti a disposizione ci consentono:

1. L’introduzione della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti voluta dal nuovo Codice è una innovazione che produrrà effetti assai positivi per l’intero sistema del procurement pubblico. Tuttavia l’esordio dei nuovi sistemi digitali è stato difficile e problematico, con attese, ora solo in parte risolte, fino a 5 giorni per ottenere il codice identificativo della gara e complicazioni nell’esecuzione degli acquisti di importo inferiore ai 5.000 euro e nell’identificazione digitale dei punti ordinanti e dei responsabili unici del progetto. Abbiamo avvertito fortemente tali difficoltà operative in una fase di massimo sforzo per rispettare le tempistiche dei progetti PNRR. Dobbiamo tuttavia favorire, collaborando al miglioramento di taluni aspetti operativi tuttora problematici, la digitalizzazione del sistema e l’uso dell’identità digitale. È giusto e trasparente che chi ordina la spesa sia identificabile digitalmente e questo non aggiunge ulteriori responsabilità, peraltro incentivate. Per non rallentare il processo di spesa è anzi possibile e consigliato l’uso delle deleghe e la distribuzione delle responsabilità operative, perché gli atenei ambiscono ad essere, e molto spesso sono, organizzazioni moderne;
2. l’Ateneo ha attivato forme innovative per facilitare gli acquisti quali l’uso di una propria piattaforma digitale e l’accreditamento, per acquisti inferiori a 5.000 euro, di piattaforme commerciali d’uso comune. Così come è possibile richiedere l’emissione on line di una carta di credito virtuale per sostenere in modo efficace e trasparente le spese di missione. Sono strumenti disponibili all’uso di ogni ricercatore, la cui attivazione è lasciata alle strutture dipartimentali.

Ci rendiamo pertanto conto, oggi più che ieri, dentro e fuori l'università, che l'efficacia degli strumenti e delle norme dipende anche dalla capacità e competenza con cui vengono trasformati in servizi utili alle persone, la cui efficienza dipende dai benefici e dai costi che determinano.

Che un'organizzazione universitaria pubblica debba tendere ad essere, riprendendo le categorie espresse da Calvino nelle sue *“Lezioni Americane”*, leggera, rapida, esatta, visibile, molteplice, consistente, è più facilmente comprensibile in quest'epoca di cambiamenti.

L'università esiste per dare ali alla ricerca, che diventa innovazione e sviluppo e possibilità per i giovani, attraverso l'educazione ad un pensiero critico, fattore essenziale per la loro crescita, libertà, inserimento nel mondo del lavoro, per essere cittadini consapevoli.

Viviamo un momento contrastato, nel quale abbiamo la responsabilità di usare le risorse straordinarie che ci sono affidate disegnando un percorso di sviluppo sostenibile.

*«Little is left to tell [...] ma per esaurite che siano le storie, per poco che sia rimasto da raccontare, si continua a raccontare ancora»* conclude Calvino.

All'interno di un contesto di crisi internazionali inaspettate e difficili, dentro il percorso di rilancio del Paese, facciamo tutti la nostra parte per permettere all'Università di Padova di raccontare ancora e a lungo.

