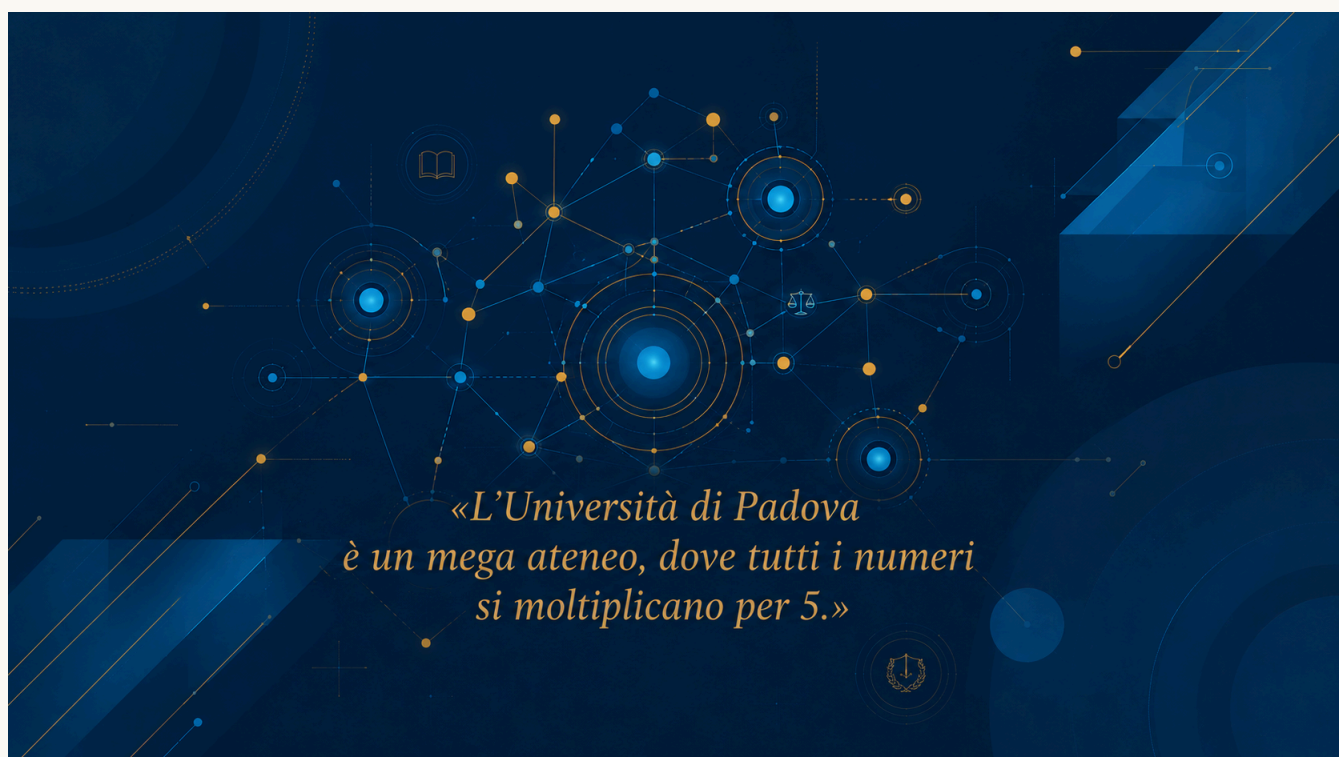


INTERVISTA A

# Ing. Alberto Scuttari

Direttore generale dell'Università degli Studi di Padova (UniPD)  
Presidente del CoDAU — Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni  
Universitarie

*Dall'ingegneria elettrotecnica - indirizzo economico organizzativo alla guida di un mega ateneo. Un dialogo sul mestiere del Direttore generale universitario, tra sostenibilità finanziaria, transizione digitale e ricambio generazionale, con uno sguardo all'università del 2036.*



# Il percorso professionale

Dalla formazione ingegneristica al settore privato, fino alla direzione generale di due grandi atenei.

**1** Il suo curriculum disegna un percorso peculiare: laurea in Ingegneria elettrotecnica all'Università di Padova nel 1992, dottorato di ricerca presso lo stesso Ateneo, una prima fase di carriera nel settore privato con incarichi di amministrazione societaria e project management internazionale, e poi una seconda carriera interamente dedicata alla pubblica amministrazione universitaria. In che modo la formazione ingegneristica e l'esperienza maturata nel settore privato hanno inciso sul suo approccio alla gestione dell'università pubblica?

**P**reciso che frequentai l'indirizzo economico organizzativo del percorso di laurea in ingegneria elettrotecnica e che la mia formazione, dopo il dottorato di ricerca si è completata anche con un executive master of business administration. Ritengo che questa formazione tecnica, unitamente all'esperienza di ricerca svolta durante il dottorato, mi abbia fornito gli strumenti per entrare dentro i processi tecnici ed amministrativi, da una parte, e per comprendere le esigenze della ricerca dall'altra parte.

La formazione manageriale ha aiutato ad organizzare queste competenze secondo un'ottica strategica. L'esperienza nel settore privato è stata importante per comprendere cosa significa concretamente orientamento al risultato e che il risultato dipende sia dall'uso adeguato degli strumenti tecnici ed organizzativi che dalla capacità di fare alleanze e partnership.

«Il risultato dipende dalla capacità di fare alleanze e partnership.»

**2** Ha ricoperto incarichi di vertice in due grandi atenei come Ca' Foscari Venezia, dove è stato Direttore Generale dal 2010 al 2016, e l'Università di Padova, dove ricopre lo stesso ruolo dal gennaio 2017. Quale, tra queste esperienze, ritiene abbia inciso maggiormente sul suo modo di interpretare oggi il ruolo del Direttore Generale di un grande ateneo?

**L'**esperienza presso l'università Ca' Foscari Venezia mi ha consentito di conoscere da vicino le attività dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti e di entrare nei meccanismi gestionali ed accademici. Ritengo che un ateneo di quelle dimensioni, con allora circa 500 professori, 500 tecnici ed amministrativi e 8 dipartimenti, sia un ambito nel quale è possibile scendere verticalmente nelle attività e comprenderne a fondo le regole (i trucchi del mestiere).

L'Università di Padova è un mega ateneo, dove tutti i numeri si moltiplicano per 5. La gestione della complessità è una necessità e comporta l'adozione di strumenti gestionali diversi, a maglie più larghe, che consentano di quadrare il cerchio. È un sistema in cui risulta più difficile recuperare l'errore, per cui diventa importante la

conoscenza anticipata di cosa producono le decisioni. Si tratta di un management a 360 gradi, che affronta le questioni amministrative, tecniche, finanziarie, accademiche, relazionali, politiche.

Nella mia posizione attuale di senior manager, l'esperienza in UNIPD è stata sicuramente importante sul mio modo di interpretare il ruolo di DG di un grande ateneo, ma ritengo che non sarebbe stato possibile affrontarla con successo, dentro percorsi impegnativi di turnaround organizzativo, senza aver avuto il tempo di maturare a Venezia le skills operative. Credo che gli incarichi nazionali ricevuti durante il percorso padovano, come Presidente del CoDAU e nelle commissioni centrali del sistema universitario, siano conseguenza di questa maturazione professionale.

**3** Oltre ad aver ricoperto incarichi di direzione generale presso grandi atenei italiani, come Ca' Foscari e Padova, è stato anche Direttore Generale dell'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario (ESU) di Padova, l'azienda regionale per il diritto allo studio universitario, segretario generale dell'Associazione nazionale degli Organismi per il Diritto allo Studio Universitario (ANDISU) e componente dell'Osservatorio nazionale per il diritto allo studio universitario presso il MIUR. Quanto quell'esperienza decennale sul diritto allo studio ha inciso sulla sua attuale sensibilità verso il rapporto tra università e studenti?

**M**oltissimo. Credo che la funzione pubblica dell'università sia fortemente plasmata dagli articoli 3 e 34 della Costituzione. Un'università è tale proprio perché ricerca e formazione si intersecano in modo inscindibile, e questo è possibile perché ci sono gli studenti.

Trovo sempre stimolo e soddisfazione nel rapporto con i rappresentanti degli studenti. Anche io lo sono stato durante il mio percorso di studio universitario. Con la denatalità che investirà gli atenei nei prossimi anni il potere contrattuale degli studenti aumenterà e gli atenei dovranno ascoltare di più le caratteristiche della domanda di formazione.

*«Un'università è tale proprio perché ricerca e formazione si intersecano in modo inscindibile, e questo è possibile perché ci sono gli studenti.»*



*Ricerca e formazione si intersecano in modo inscindibile: al centro ci sono gli studenti. Con il calo demografico, il loro potere contrattuale è destinato a crescere.*

# Università, finanza pubblica e governance

Riforme, FFO, vulnerabilità finanziaria e quadro normativo del ruolo di Direttore Generale.

**4** Nel suo percorso ha attraversato fasi molto diverse dell'università italiana: dalla riforma introdotta con la legge 30 dicembre 2010, n. 240 — che con l'art. 2 ha ridisegnato anche la figura del Direttore Generale - alla diffusione dei sistemi di valutazione della performance, dall'accREDITAMENTO ANVUR fino alla stagione del PNRR. Quale passaggio considera realmente trasformativo per il governo degli atenei e perché?

**I**l passaggio più importante è stato, a mio parere e nella mia esperienza, la riforma della legge 240/2010. Ca' Foscari fu il primo ateneo pubblico ad adottare il nuovo statuto dopo l'entrata in vigore della legge e fu lì che, dopo un anno di incarico da direttore amministrativo, assunsi la nuova funzione di direttore generale, che peraltro già avevo svolto nei 10 anni precedenti nel settore del DSU. Se nel bando dell'ateneo non ci fosse stata la specificazione che il ruolo di direttore amministrativo era equivalente alla funzione di direttore generale (prefigurando il contenuto della legge) non avrei applicato.

La diffusione dei sistemi di valutazione, che attraverso l'esperienza del CIRV erano comunque precedenti alla norma, e la nascita dell'accREDITAMENTO sono conseguenze della legge 240/2010, e, in particolare dell'introduzione del costo standard e della quota premiale nel sistema del

finanziamento statale (FFO). Gli atenei dovettero misurarsi con l'idea che il finanziamento statale dipendeva dalla struttura dei costi (efficienza) e dalla performance della didattica e della ricerca (efficacia). Questo ha modificato molte inerzie accademiche e, assieme all'introduzione del bilancio unico di ateneo prevista dalla legge, ha imposto la necessità di disporre di sistemi veri di monitoraggio e di controllo.

I sistemi di misurazione della performance sono uno strumento, di cui ho sempre fatto ricorso anche quando non erano obbligatori. Mi ha sempre interessato la dimensione strategica dello strumento, quale coinvolgimento rispetto alla strategia dell'ateneo, più che la loro dimensione operativa. A volte ho usato l'analogia con il mito di Sisifo per descrivere la tendenza negativa ad un loro uso meccanicistico e formalistico.

**5** Le università affrontano contemporaneamente aumento dei costi energetici, investimenti infrastrutturali, competizione internazionale e dinamiche demografiche. Qual è oggi, a suo giudizio, il principale fattore di vulnerabilità finanziaria del sistema universitario italiano e quali sono le possibili soluzioni da poter adottare, anche alla luce della fine del PNRR, che ha garantito nell'ultimo quinquennio ingenti risorse al settore universitario?

**L**a dinamica demografica sfavorevole va unita all'aumento dei costi del personale che si è verificato con il PNRR e con i piani di assunzione straordinari dell'ultimo decennio. La combinazione di questi due fattori irrigidisce i bilanci degli atenei, perché comporta la diminuzione dei ricavi da contribuzione studentesca (tenuto conto del vincolo del 20 per cento rispetto al FFO) e l'aumento dei costi incompressibili del personale. Quale fattore di vulnerabilità aggiungerei anche la propensione

crescente dei giovani a favorire una formazione universitaria a distanza, e la concorrenza delle università telematiche.

Va anche detto che gli atenei dispongono mediamente di bilanci molto solidi da un punto di vista patrimoniale, e questo è un punto di forza che può essere utilizzato per disegnare percorsi che trasformino le sfide in opportunità. Deve però crescere la consapevolezza delle minacce incombenti e la capacità di trasformarle in opportunità attraverso scelte strategicamente rilevanti.

## 6 Le università sono sempre più chiamate a generare impatto economico, sociale e territoriale. Questo ampliamento delle missioni istituzionali è stato accompagnato, secondo lei, da un adeguato ripensamento dei modelli di finanziamento pubblico?

**I**l modello di finanziamento pubblico delle università statali riguarda sostanzialmente i criteri di riparto del Fondo di funzionamento ordinario (FFO) e, in misura molto più ridotta e marginale, dei fondi relativi alla programmazione triennale (legge 43/2005). Il FFO è composto da quota base (quota storica e costo standard), da quota premiale e da quota perequativa. La quota base, in particolare il costo standard, risponde ad indicatori di efficienza, la quota premiale ad indicatori di efficacia e la quota perequativa garantisce limitatori sulle variazioni e recupero dei divari. Nessuno di questi indicatori tiene conto

espressamente dell'impatto sociale e territoriale degli atenei. I fondi relativi alla programmazione triennale possono essere usati in parte per il finanziamento di progetti di impatto sociale, ma, come si è osservato, il finanziamento di tale misura è marginale rispetto al FFO.

Va tuttavia sottolineato che le azioni di terza missione, finalizzate alla generazione di impatto sociale e territoriale, hanno spesso una loro dimensione economica intrinseca che dovrebbe essere utilizzata dagli atenei anche per il finanziamento dei propri costi generali di struttura. Si pensi ad esempio al trasferimento tecnologico.

## 7 Negli ultimi anni il Direttore generale universitario ha assunto responsabilità crescenti nella gestione di investimenti complessi, partenariati e progetti strategici. Il quadro normativo attuale è adeguato a questa evoluzione, oppure richiede ulteriori strumenti e competenze?

**P**er la figura del direttore generale universitario il quadro normativo attuale è delineato dalla legge 240 del 2010, che attribuisce al DG la complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico ed amministrativo dell'ateneo. Si tratta di un ruolo essenzialmente gestionale ed amministrativo, che non ricomprende la sfera accademica, ma che è spesso superato nei fatti dalla partecipazione del DG alla elaborazione delle strategie dell'ateneo, garantendo la loro applicazione e la loro coerenza, e alla conseguente responsabilità complessiva degli equilibri di bilancio. Tale situazione di fatto, accompagnata da una significativa limitazione della durata massima dell'incarico del DG (4 anni rinnovabili, spesso limitati a 3 dagli statuti degli atenei, che vanno confrontati con la durata esennale del mandato del Rettore) espone

eccessivamente tale figura alla dimensione politica, senza fornire gli strumenti ordinamentali necessari per affrontarla. Dal punto di vista delle competenze la figura del Direttore generale degli atenei è stata interessata da un positivo percorso di avvicinamento alla dimensione manageriale, specificamente applicata alle realtà accademiche. Dal momento che la costruzione di queste competenze richiede tempo ed esperienza, risulta complicato l'efficace inserimento nel ruolo di figure provenienti da altri settori pubblici e privati. Sarebbe a mio parere estremamente utile l'istituzione di un elenco nazionale dei direttori generali delle università italiane che certifichi il possesso di competenze ed esperienze minime necessarie per l'esercizio del ruolo, in misura analoga - anche se non necessariamente identica - a quanto avviene per le aziende sanitarie.



*Quota base, quota premiale e quota perequativa: il riparto del FFO premia efficienza ed efficacia, ma la terza missione resta fuori dagli indicatori di finanziamento.*

## 8 Come componente della Consulta consortile di CINECA, lei ha una visione privilegiata dell'infrastruttura digitale del sistema universitario nazionale. Quali benefici i processi amministrativi pubblici potranno trarre dalle nuove tecnologie, come ad esempio dall'uso dell'intelligenza artificiale?

La digitalizzazione del sistema universitario italiano è sicuramente superiore alla media dei sistemi europei. L'Italia è uno dei pochi paesi europei che ha spinto fortemente nell'organizzazione di sistema dei servizi digitali universitari, perché dispone di una infrastruttura capillare di connessione quale il GARR e perché ha in gran parte centralizzato la gestione informatica attraverso l'uso del medesimo ERP, con conseguente realizzazione di economie di scala e curve di esperienza, che hanno consentito grande efficienza nei costi complessivi. Si tratta di un percorso svolto in gran parte attraverso il consorzio CINECA e per l'altra parte attraverso le reti professionali di CRUI e CoDAU. L'eccellenza nei sistemi di supercalcolo è una conseguenza di tale impostazione. Oggi studenti e ricercatori hanno

libero accesso a sistemi digitali sostanzialmente efficienti ed integrati, che già consentono agli atenei di affrontare tecnologicamente la sfida della didattica a distanza.

I processi amministrativi non possono che trovare beneficio, come lo hanno trovato finora, dall'uso delle nuove tecnologie e dall'introduzione dell'intelligenza artificiale. Esistono in tal senso numerose e significative esperienze in molti atenei, quale ad esempio l'adozione diffusa dell'AI generativa denominata "Lucrezia" nell'università di Padova. Naturalmente esistono ampi margini di miglioramento e di innovazione. Va posta tuttavia attenzione sul fatto che spesso si tende, erroneamente, ad attribuire le inefficienze gestionali alle rigidità dei sistemi informatici.



Reti come il GARR, un ERP condiviso e l'eccellenza nel supercalcolo, in larga parte attraverso CINECA: l'infrastruttura digitale che colloca il sistema universitario italiano sopra la media europea.

**9** Nel corso della sua esperienza ha guidato importanti processi di riorganizzazione. Qual è stata la resistenza più difficile da affrontare: quella normativa, quella amministrativa o quella culturale interna alle organizzazioni? Quanto conta la qualità del management universitario nella capacità di un ateneo di attrarre risorse, progettualità e reputazione internazionale? Quali sono oggi le principali criticità nel reclutamento, nella formazione e nella valorizzazione del personale tecnico-amministrativo?

«La resistenza più difficile da affrontare nei processi di riorganizzazione è quella culturale.»

**N**ella mia esperienza la resistenza più difficile da affrontare nei processi di riorganizzazione è quella culturale. Mediamente la cultura interna alle organizzazioni pubbliche è eccessivamente orientata all'adempimento e al formalismo amministrativo ed identifica troppo rigidamente lo status professionale con quello contrattuale. Nelle università pubbliche si aggiunge un forte senso di coesione interna che tende a conservare le prassi e le abitudini in una logica molto corporativa e di coalizione, favorita dal fatto che la governance è completamente elettiva. Pertanto misure importanti di riorganizzazione non possono prescindere dalla necessità di gestire anche il livello politico e del consenso interno e considerare i tempi necessari.

La capacità del management universitario è assorbita in prima istanza nel garantire forme organizzative razionali e compatibili, che siano in grado di dare flessibilità operativa all'organizzazione e di aiutare lo sviluppo della cultura del risultato, aiutata da adeguate misure di incentivazione. Una buona organizzazione, oggi, è condizione necessaria affinché un ateneo possa performare attraendo risorse e progettualità. Nel breve e medio periodo, la reputazione internazionale dipende maggiormente dalle risorse organizzative dedicate a tale missione piuttosto che dalle competenze di didattica e di ricerca presenti in un ateneo.

Le maggiori criticità nel reclutamento, nella formazione e nella valorizzazione del PTA negli atenei pubblici derivano dai vincoli normativi e dalle misure di contenimento della spesa adottate dal legislatore. Per il reclutamento pesano ancora i vincoli sul turnover, tuttora limitato al 100 per cento a livello di sistema, e la forma ancora molto rigida dell'obbligo del concorso pubblico. Nella valorizzazione pesano i limiti di legge sul salario accessorio e sugli incarichi organizzativi, che comportano un notevole appiattimento delle retribuzioni. Sono invece stati superati i vincoli normativi ed economici sulla formazione. Va sottolineato che le progressioni di carriera, così come la stabilizzazione del personale a tempo determinato, rientrano nei limiti del turnover, per cui risulta impossibile garantire la completa sostituzione del personale se si attivano anche politiche di progressione e di stabilizzazione.

Tali vincoli esterni sono accompagnati da difficoltà interne che riguardano l'entità del budget che gli atenei dedicano al PTA, in un contesto in cui l'attenzione maggiore è dedicata al personale docente. Negli ultimi anni la programmazione del PTA ha trovato beneficio perché aiutata dalla presenza di piani straordinari di reclutamento del personale docente e ricercatore. Si può tuttavia considerare conclusa questa fase decennale.

*Una buona organizzazione, oggi, è condizione necessaria affinché un ateneo possa performare attraendo risorse e progettualità.*

ING. ALBERTO SCUTTARI

# Sguardo al futuro e consigli

*L'università italiana del 2036 e il ruolo del management pubblico nell'accompagnarne l'evoluzione.*

## 10 Come immagina l'università italiana del 2036, e quale ruolo dovrà svolgere il management pubblico per accompagnarne l'evoluzione? Quali saranno le competenze professionali più richieste?

**F**ra dieci anni l'università italiana avrà meno studenti fra i 18 e i 24 anni, a causa del calo demografico e della difficoltà ad aumentare la percentuale di giovani che scelgono di proseguire gli studi con un percorso universitario. Quindi la competizione fra atenei pubblici e territori sarà maggiore di quella odierna e si giocherà sulla reputazione, sulla qualità dell'offerta formativa e dei servizi di supporto e sul livello della contribuzione studentesca.

Le 4P del marketing (prodotto, prezzo, promozione, placement) dovranno essere prese in considerazione nelle strategie di posizionamento degli atenei. Ogni università dovrà scegliere il proprio mix ottimale, anche attraverso strategia di differenziazione e di diversificazione, ad esempio verso il settore della formazione continua.

La ricerca, e l'attrazione di ricercatori, dipenderà sempre di più dalla disponibilità di infrastrutture fisiche e digitali di qualità, che dovranno essere gestite da tecnici e tecnologi e saturare la loro capacità, a causa dei costi elevati di investimento. Forme di cooperazione fra atenei, anche per cluster, saranno importanti per favorire l'accesso sostenibile

alle infrastrutture fisiche e digitali e per l'accesso alle tecnologie.

I processi amministrativi saranno supportati da strumenti fortemente assistiti dall'intelligenza artificiale, con conseguente modifica delle competenze richieste al personale, che si sposteranno sempre di più dall'approccio puntuale e formale alla gestione sistemica e creativa.

Non vedo probabili, nel decennio dopo la fine del PNRR, margini di ulteriore aumento in termini reali del finanziamento pubblico, che si avvicinerà sempre più al livello di spesa del solo costo del personale. Per questo sarà importante che le università misurino il reale margine di contribuzione delle loro attività e sostengano lo sviluppo con l'utilizzo di tali margini.

Il management dovrà accompagnare questa evoluzione aiutando le università a disegnare e implementare scelte reali in termini strategici e presidiando gli strumenti tecnici, gestionali, comunicativi e relazionali necessari per svolgere il compito.



*Meno diciottenni, più competizione e cooperazione tra atenei: la traiettoria verso il 2036 dipenderà da reputazione, infrastrutture e margini di contribuzione.*



SPECIALE NEWSLETTER · N. 3 / 2026

# Intervista all'Ing. Alberto Scuttari

*Direttore generale dell'Università degli Studi di Padova e Presidente del  
CoDAU.*

[www.osservatorio-finpa.it](http://www.osservatorio-finpa.it)

Le interviste di FinPA

FINPA — OSSERVATORIO AMMINISTRAZIONE E FINANZA PUBBLICA